



**Centre Tunisien d'Etudes Economiques**

**LE TOURISME EN TUNISIE : CONSTAT DU  
SECTEUR, DEFIS ET PERSPECTIVES**

ESSAYEM Abdelaziz

**Juin 2011**

## PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE

La Tunisie qui maintient son niveau en termes d'arrivées et de part de marché accuse en même temps et surtout depuis 1999 une perte de compétitivité par rapport à d'autres destinations dont la croissance est plus rapide.

Les recettes touristiques tunisiennes apparaissent comme particulièrement faibles en comparaison avec les destinations concurrentes et tout particulièrement avec le Maroc, ce qui indique qu'elle se situe sur des marchés faiblement rémunérateurs.

En effet, quatre années après les événements du 11 septembre, le secteur n'est pas parvenu à retrouver le niveau d'activité qui était le sien en 2001.

En Egypte, un mois après les attentats de Charm El-Cheikh en 2005, le nombre de visiteurs atteignait 750 000, soit 30% de plus qu'un an auparavant. « Les voyageurs sont devenus plus résistants à la peur d'une attaque puisqu'elle peut arriver n'importe où » analyse un rapport de l'Organisation Mondiale du Tourisme publié en août 2005.

Pourquoi malgré la grande révolution historique que connaît la Tunisie, ce grand événement ne semble pas parvenir à doper les nouvelles arrivées de la saison 2011 même partiellement?

La crise du tourisme tunisien et en particulier de l'industrie hôtelière est plus profonde qu'elle ne paraît. Elle n'est pas conjoncturelle, mais trouve ses racines dans le schéma global de développement sectoriel adopté depuis quelques décennies déjà. Si la place de l'hôtellerie reste importante au sein de l'économie nationale, elle est en perte de vitesse comparativement aux autres secteurs d'activité comme les autres services, les industries mécaniques et électriques, la chimie et les industries diverses puisque sa contribution à l'effort de création de richesses supplémentaires marque un essoufflement évident.

On relève aussi la faiblesse très apparente des prix moyens par lit loué comparativement à ce qui est en vigueur dans les pays concurrents du bassin méditerranéen. L'écart est de 1 à 5 entre la Tunisie et la Turquie et de 1 à 3 entre la Tunisie et le Maroc.

L'allure de la croissance est relativement exigeante en capital puisqu'on estime qu'il faudrait près de 9 dinars de capital immobilisé pour générer 1 dinar de valeur ajoutée.

Etant dans l'incapacité de générer des gains de productivité pour économiser sur les coûts de production et gagner des parts de marché nouvelles, les hôteliers tunisiens se trouvent de plus en plus prisonniers d'un dilemme incontournable qui est celui de continuer à pratiquer une politique de croissance extensive qui consiste à investir pour augmenter leur capacité en lits et générer des recettes supplémentaires puisque incapables d'influer sur l'évolution favorable des prix. Cette course poursuite vers l'extension des capacités hôtelières n'a fait qu'aggraver une situation financière déjà fragile.

Sous l'effet de la croissance, les flux de crédits contractés annuellement pour financer les investissements et la croissance, les hôtels ont fini par accumuler un encours d'endettement vis-à-vis du système bancaire relativement important. Quelque soit le ratio considéré, on relève une augmentation sensible et inquiétante du nombre d'années requis pour rembourser la dette. Au cours de la période 1983-1990 il fallait 17 mois de chiffres d'affaires, 40 mois de valeur ajoutée et 13 ans d'épargne pour éteindre la dette. Au cours de la période 1999-2004, il faudrait 33 mois de chiffres d'affaires, 65 mois de valeur ajoutée et 14 ans d'épargne.

La restructuration de l'industrie hôtelière devra s'inscrire dans deux axes principaux et indissociables l'un de l'autre. Le premier envisage l'assainissement immédiat de la situation financière de l'activité hôtelière afin de préserver ses acquis ; son potentiel d'emploi et son courant de recettes en devises. La dinarisation des devises rend les banques plus liquides. Cette liquidité aidera les établissements de crédits à lever certaines contraintes aux financements futurs du secteur. Le second axe à caractère stratégique de moyen et long terme consiste à dissoudre l'activité hôtelière dans une logique globale de promotion du tourisme faisant de la Tunisie une véritable destination touristique.

## **I- L'OFFRE D'HEBERGEMENT TOURISTIQUE**

L'examen de l'évolution de l'offre de service par le secteur fait ressortir :

### **I-1. Une croissance rapide de la capacité d'hébergement**

Soutenue par un effort constant de l'Etat pour la mise en place d'une infrastructure moderne et une panoplie de mesures et d'incitations fiscales et financières, l'offre en hébergement a connu une croissance rapide et régulière depuis le début du développement touristique de la Tunisie, comme le montre le tableau ci-dessous :

## ÉVOLUTION DE LA CAPACITE D'HEBERGEMENT 1971 – 2009

Années	Nombre d'établissement	Capacité en lit	capacité moyenne en lit
1971	226	41225	182
1980	319	71529	224
1990	508	116534	229
2000	736	197453	268
2009	856	239900	285

*Source : ONTT*

La croissance a été très forte jusqu'au début des années 90, après quoi on assiste à un ralentissement de l'augmentation de la capacité.

Le nombre de lits moyen par établissement a très fortement augmenté jusqu'aux années 1990, mais depuis, il s'est ralenti jusqu'en 2000, pour demeurer stationnaire depuis. Cette augmentation de la capacité par unité correspond en réalité à une demande des tours-opérateurs qui exigent des capacités minimums par zone touristique.

Cette évolution s'est faite en parallèle avec l'élévation de la catégorie des établissements hôteliers. Ceux construits sont plutôt des 4 ou des 5 étoiles, alors qu'il s'agissait plutôt de 3 étoiles pendant la première moitié de la période considérée.

Le tableau ci dessous met en parallèle les taux de croissance de la capacité en lits et des nuitées des non résidents :

Périodes	Capacité en lits	Nuitées des non résidents
1970-1980	+ 7,3 %	+ 12,2 %
1980-1990	+ 5,0 %	+ 4,5 %
1990-2004	+ 4,9 %	+ 5,6 %
2004-2009	+0,5%	+5,3%

*Source : calcul à partir des données de l'ONTT*

La lecture du tableau ci-dessus souligne :

Un parallélisme global des évolutions de la capacité lits et du nombre de nuitées, sauf pendant la période 1970-80 pendant laquelle la destination a fait l'objet d'un très fort engouement et où la fréquentation a davantage progressé que la capacité d'accueil ; Cette situation souligne un maintien de l'équilibre global.

## I-2 les hôtels classés dominant largement

L'hôtellerie classée représente près de 90% de la capacité d'hébergement. Les autres établissements se répartissent en villages de vacances et hôtels non classés (environ 5% chacun) et en pensions de famille (marginales : autour de 0,6%).

La Tunisie se trouve donc dans la situation d'un hébergement monotype.

### EVOLUTION DE LA CAPACITE HOTELIERE

<i>en milliers de lits</i>	<b>1990</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>
<b>5 Etoiles</b>	7,1	24,156	25,724	28,709
<i>En % des hôtels classés</i>	7,75%	12,67%	12,65%	13,10%
<b>4 Etoiles</b>	12,8	62,649	74,774	77,138
<i>En % des hôtels classés</i>	13,97%	32,87%	36,76%	35,21%
<b>3 Etoiles</b>	45,5	78,196	78,149	85,379
<i>En % des hôtels classés</i>	49,67%	41,03%	38,42%	38,97%
<b>2 Etoiles</b>	23,1	22,627	21,771	22,609
<i>En % des hôtels classés</i>	25,22%	11,87%	10,70%	10,32%
<b>1 Etoiles</b>	3,1	2,965	2,987	5,249
<i>En % des hôtels classés</i>	3,38%	1,56%	1,47%	2,40%
<b>Total classés</b>	<b>91,6</b>	<b>190,593</b>	<b>203,405</b>	<b>219,084</b>
<i>En % de l'ensemble des hôtels</i>	<b>81,0%</b>	<b>88,9%</b>	<b>89,9%</b>	<b>91,3%</b>
<b>Villages de vacances</b>	11,6	12,087	10,105	9,047
<i>En % de l'ensemble des hôtels</i>	<b>10,3%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>3,8%</b>
<b>Pensions de famille</b>	0,9	1,34	1,416	2,144
<i>En % de l'ensemble des hôtels</i>	<b>0,8%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,9%</b>
<b>Non classés</b>	9	10,299	11,227	9,615
<i>En % de l'ensemble des hôtels</i>	<b>8,0%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,0%</b>	<b>4,0%</b>
<b>Total</b>	<b>113,100</b>	<b>214,319</b>	<b>226,153</b>	<b>239,890</b>

De plus, l'évolution sur toute la période observée, montre que le déséquilibre s'accroît peu à peu : l'hôtellerie progresse tandis que la capacité-lits des villages de vacances stagne. La régression de l'hôtellerie non classée correspond à l'élévation générale du niveau de gamme des hôtels tunisiens.

## II - L'EVOLUTION DE LA DEMANDE TOURISTIQUE

### II-1 Un essoufflement certain au cours des dernières années

La croissance des arrivées touristiques des années soixante et soixante dix a été régulière et soutenue (près de 29% en moyenne et par an). La période récente accuse un essoufflement certain. Elle n'est plus que de 5% en moyenne pour la décennie 90, à peine supérieure à 4% pendant la première moitié des années 2000 (de 1999 à 2004), pour chuter encore à près de 3% pour la deuxième moitié de cette décennie.

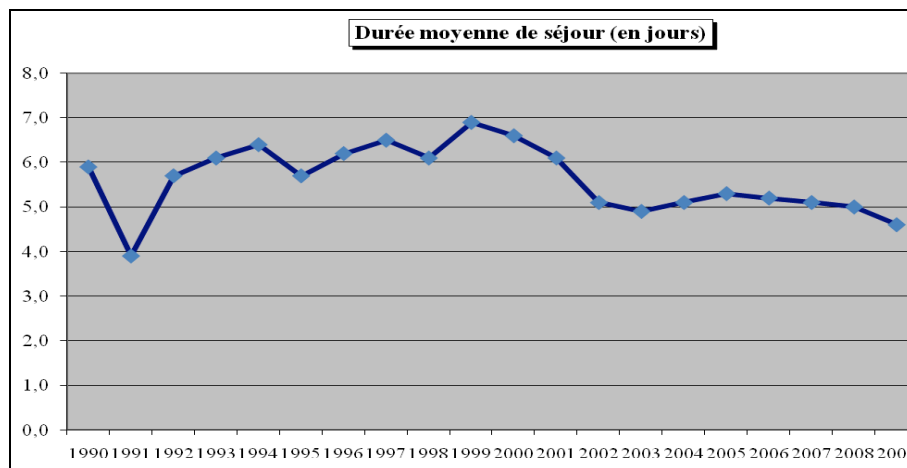
Cet essoufflement témoignerait du net recul du produit touristique de base du tourisme tunisien constitué par des séjours de moyenne gamme en bord de mer ;

Mais aussi de la sensibilité de ce produit à la conjoncture extérieure notamment les événements du 11 septembre 2001 au USA et d'El ghérifa en 2002 et la crise économique de la fin de la décennie.

#### EVOLUTION DU NOMBRE DES ENTREES (EN MILLIERS)

Années	Nombre d'entrées	Taux annuel de variation (%)
1991	3 224,02	+ 0,6
1995	4 119,84	+ 6,9
1996	3 884,59	- 5,7
1998	4 717,70	+ 10,7
<b>1991-1998</b>	-	<b>+ 5,1</b>
1999	4 831,65	+ 2,4
2000	5 057,19	+ 4,7
2003	5 114 ,30	+ 1,0
2004	5 997,90	+ 17,3
<b>1999-2004</b>	-	<b>+ 4,3</b>
2005	6 378,40	+6,3
2008	7 050,30	+4,3
2009	6 902,30	-2,1
<b>2005-2009</b>		<b>+2,9</b>

Le constat d'essoufflement de la fréquentation de la destination Tunisie par les voyageurs, s'est accompagné d'un phénomène global qui a caractérisé l'évolution du comportement touristique ces dernières années. La réduction apparente de la durée de séjour.



Au cours de la période 1990-2000, la durée du séjour des non résidents est restée particulièrement stable entre 1993 et 2000, gravitant autour de 6 nuitées, soit environ une semaine. Elle a commencé à décroître à partir de 2000 pour se stabiliser sur un nouveau palier de 5 nuitées environ.

Cette modification des comportements correspond à la tendance observée sur l'ensemble des marchés européens en faveur de séjours plus courts et de vacances plus fractionnées, tout au long de l'année. Elle serait liée à une plus grande facilité de déplacement (baisse du coût de l'aérien, modification de la typologie et des motivations de voyage.)

## ***II-2 La demande émanant des non résidents est presque exclusivement européenne***

**En termes d'entrées, les Européens** qui étaient largement majoritaires avec plus de 70% des entrées en 1999 et en 2000, leur part a diminué depuis pour se situer à près de 54% en 2009. **Les Maghrébins** se sont relativement substitués en termes d'entrées aux européens. (41% en moyenne pour la période 2002-2004 et près de 43% en 2009).

Il faut noter que, malgré l'importance des pays européens en tant que pays émetteurs, la part de marché de la Tunisie demeure relativement faible, elle ne représente qu'à peine 1% en 2009.

	2002	2004	2006	2009
Arrivée en Tunisie des européens (en milliers)	2 919	3 482	3 956	3743
Part de la zone Europe comme destination des européens	<b>57,3%</b>	<b>56,5%</b>	<b>69%</b>	<b>78%</b>
Part du reste du monde comme destination des européens	42,7%	43,5%	31%	22%
<b>Part de la Tunisie</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1%</b>

Source: calculs à partir des données de l'ONTT et OMT

Par ailleurs, et en termes de nuitées, l'exclusivité européenne demeure sans concurrence, elle est de l'ordre de 81%% en moyenne sur la période de 2000-2009. Le tourisme maghrébin n'est pas consommateur de services d'hôtellerie. Sa part en nuitées ne dépasse guère les 3%.

#### Entrées des non-résidents par nationalité en % du total des arrivées

	1990	2000	2004	2009
<b>Algériens</b>	13,6%	12,1%	15,2%	13,9%
<b>Allemands</b>	15,0%	20,0%	9,5%	7,0%
<b>Autrichiens</b>	1,2%	2,2%	1,4%	0,9%
<b>Belges</b>	2,3%	2,8%	2,3%	2,4%
<b>Britanniques</b>	6,0%	5,9%	5,0%	4,0%
<b>Espagnols</b>	1,0%	2,0%	1,9%	1,3%
<b>Français</b>	14,3%	19,7%	17,0%	19,5%
<b>Hollandais</b>	3,0%	1,3%	0,9%	1,2%
<b>Italiens</b>	5,9%	7,8%	7,5%	5,6%
<b>Libyens</b>	24,8%	13,5%	23,9%	28,9%
<b>Marocains</b>	4,5%	0,7%	0,6%	0,4%
<b>Moyen - orientaux</b>	1,4%	0,5%	0,6%	0,6%
<b>Suédois</b>	1,0%	0,5%	0,6%	1,5%
<b>Suisses</b>	1,5%	2,3%	1,7%	1,4%
<b>U. S. A.</b>	0,3%	0,3%	0,2%	0,6%
<b>Autres nationalités</b>	3,3%	7,8%	11,3%	10,1%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100%

Source : ONTT

**Les autres nationalités** représentent une part très faible des entrées (2 à 3%) et ne peuvent donc pas être considérées comme des marchés importants actuellement. Néanmoins, **ces marchés pourraient être amenés à se développer**, avec l'augmentation prévue du tourisme émetteur dans les pays du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Asie. Les touristes du Moyen-Orient et de la péninsule arabique en particulier pourraient être intéressés par une destination arabe et musulmane telle que la Tunisie.

### II-3 Une hausse de la demande maghrébine

Après une tendance à la baisse pendant les années 1990, le marché maghrébin est plutôt à la hausse à partir de 2000. Sa part est passée de 31% en 2000 à près de 44% en 2009 contre 61% et 54%% pour les pays européens. Le marché maghrébin est principalement composé de ressortissants d'Algérie et de Libye, la part de Marocains et de Mauritaniens étant beaucoup plus faible.

### II-4 Un tourisme dominé par le caractère balnéaire

Le tableau suivant illustre clairement le **caractère balnéaire** qui domine le tourisme en Tunisie, puisque cette motivation correspond à plus de 90% des nuitées. De plus, la part des nuitées motivées par le tourisme balnéaire est en légère augmentation entre 1998 et 2004 tandis que la part de nuitées motivées par le tourisme de ville ou le tourisme de circuits a régressé.

### Les nuitées par motivation

Motivation	1998	2000	2004	2009
<b>Balnéaire</b>	27 783 175 <b>89,7%</b>	32 382 007 <b>91,4%</b>	30 706 974 <b>91,6%</b>	29 539 440 <b>93,6%</b>
<b>Ville</b>	1 469 993 <b>4,7%</b>	1 450 336 <b>4,1%</b>	1 438 213 <b>4,3%</b>	958 335 <b>3%</b>
<b>Circuit Sahara</b>	1 728 725 <b>5,6%</b>	1 591 519 <b>4,5%</b>	1 341 642 <b>4%</b>	1 059 135 <b>3,4%</b>
<b>Total</b>	30 981 893	35 423 862	33 486 829	31 556 910

## II-5 Un hébergement dans les hôtels classés

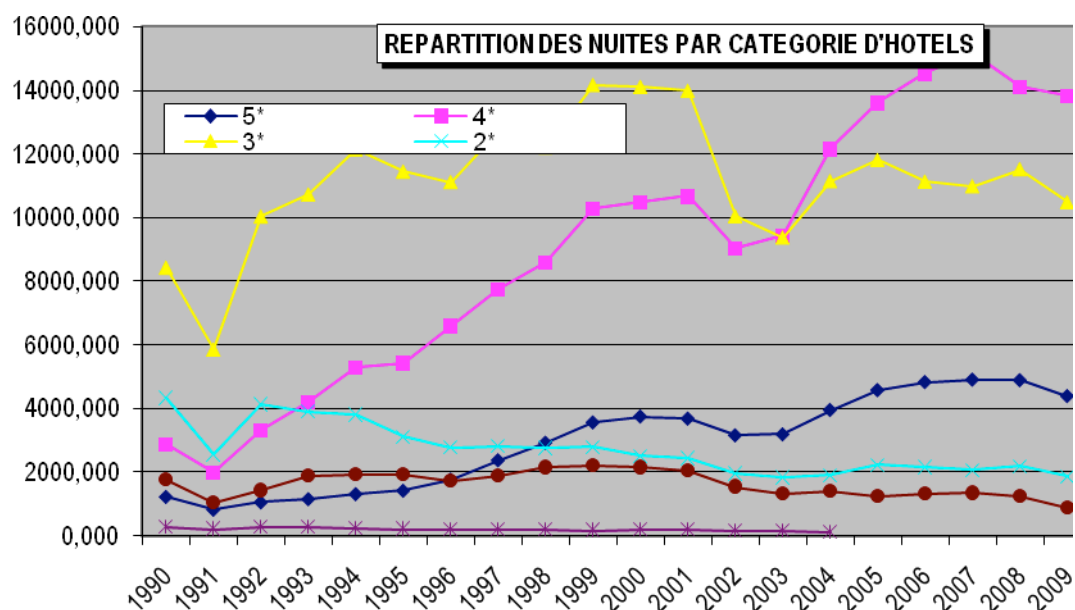
Le tableau présenté ci-après fait ressortir que :

- Les nuitées sont réalisées en grande majorité dans des hôtels classés (plus de 94%).
- Parmi ceux-ci, les nuitées en 4 étoiles et en 3 étoiles dominent largement (respectivement 43,8% et 33,2% en 2009). De plus la tendance va apparemment vers une hausse des niveaux de haut de gamme recherchés : la demande vis-à-vis des 5 et 4 étoiles est en hausse alors que celle des 3 étoiles est en baisse quoique demeure importante, celle relative aux 2 et 1 étoiles semblent de plus en plus délaissés. en effet, la part des nuitées dans les hôtels 4 et 5 étoiles est passée de 21.3% en 1991 à 42% en 2000 pour se situer ensuite à 57.7% en 2009. Cette évolution rend compte de l'existence de deux effets ; un effet demande à la recherche des gammes supérieures et un effet offre qui traduit les difficultés des hôteliers à se positionner en termes de prix par rapport à la concurrence des catégories 2 et 3 étoiles.

### Répartition des nuitées par catégorie hôtelière

	1991	1995	2000	2004	2009
<b>5 Etoiles</b>	6,2%	5,9%	11,1%	12,8%	13,9%
<b>4 Etoiles</b>	15,1%	22,3%	30,9%	38,8%	43,8%
<b>3 Etoiles</b>	45,8%	48,1%	42,1%	35,8%	33,2%
<b>2 Etoiles</b>	20,3%	13,2%	7,8%	6,4%	5,9%
<b>1 Etoiles</b>	2,3%	1,2%	0,8%	0,6%	0,4%
<b>Hôtels classés</b>	89,7%	90,7%	92,7%	94,5%	97,2%
<b>Non-classés</b>	10,2%	9,3%	7,3%	5,5%	2,8%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Les données contenues dans le tableau ci-dessus peuvent être visualisées dans le graphique suivant :



### III- POSITIONNEMENT DE LA TUNISIE FACE A SES CONCURRENTS

En termes d'arrivées, la Tunisie a été l'une des principales destinations balnéaires en Méditerranée pour les marchés européens à partir des années 50, lorsque le Club Méditerranée implanta son cinquième club à Djerba. L'arrivée d'avions gros porteurs dans les années 70 a participé au développement de ce secteur en Tunisie (ainsi qu'en Grèce et au Maroc.)

#### III-1 Les arrivées : Une moindre performance pour la Tunisie

Cependant, depuis quelques années, la Tunisie a moins progressé que d'autres destinations méditerranéennes telles que la Turquie ou l'Égypte, qui ont récemment fait l'objet d'une politique volontariste de relance touristique. Le tableau suivant permet d'observer l'évolution du tourisme pour la Tunisie et pour ses principaux concurrents méditerranéens :

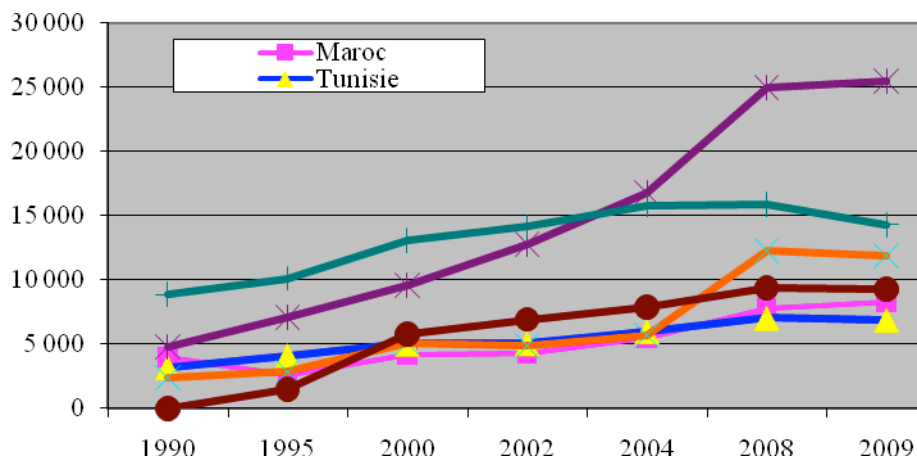
### EVOLUTION COMPARATIVE DES ARRIVEES DU TOURISME MEDITERRANEEN

	Maroc	Tunisie	Egypte	Turquie	Croatie	Grèce	Espagne	France	Italie
1990	4 024	3 204	2 411	4 799	nd	8 873	34 085	52 497	26 679
1995	2 602	4 120	2 871	7 083	1 485	10 130	34 920	60 033	31 052
2000	4 240	5 058	5 116	9 586	5 831	13 096	47 898	77 190	41 181
2002	4 303	5 064	4 906	12 790	6 944	14 180	52 327	77 012	39 799
2004	5 501	5 998	5 746	16 826	7 912	15 880	53 599	75 121	37 071
2008	7 879	7 049	12 296	24 994	9 415	15 939	57 192	79 218	42 734
2009	8 341	6 901	11 914	25 506	9 335	14 315	52 231	74 200	43 239

La Tunisie a connu une évolution particulièrement régulière pendant la dernière décennie. Elle arrive en troisième position à partir de 1995, devant le Maroc. Mais elle est rattrapée par l'Égypte en fin de période.

Les arrivées en Tunisie ont doublé durant la période 1990-2009. Mais pendant la même période, l'Égypte et la Turquie ont quintuplé leur volume des arrivées et ont gagné des parts de marché, ce qui n'est pas le cas pour la Tunisie qui voit sa part de marché stagner au voisinage de 2-2.7%.

#### Evolution comparée des arrivées des touristes méditerranéens



Le ralentissement de la croissance en Égypte en 1998 est dû à l'attentat de Louxor. Quoiqu'il en soit, en fin de période, l'Égypte se trouve pratiquement au même niveau que la Tunisie en

nombre d'arrivées et elle a beaucoup augmenté ses parts de marché par rapport aux autres destinations.

Ces données illustrent la stabilité globale de la Tunisie qui maintient son niveau en termes d'arrivées et de part de marché mais qui accuse en même temps et surtout depuis 1999 une perte de compétitivité par rapport à d'autres destinations dont la croissance est plus rapide.

### III-2 Une contre performance de la Tunisie en termes de recettes internationales

On retrouve, par ailleurs, le même profil d'évolution quand on examine le flux des recettes en devises enregistré par chacun des pays concernés.

**RECETTES (millions de \$US)**

	Maroc	Tunisie	Egypte	Turquie	Croatie	Grèce	Espagne	France	Italie	Total Sud Med.
<b>1990</b>	1 259	948	1 100	3 225	nd	2 587	18 484	20 184	16 458	108 648
<b>1995</b>	1 296	1 530	2 684	4 957	1 349	4 135	25 252	27 587	27 731	110 924
<b>2000</b>	2 039	1 683	4 345	7 636	2 758	9 219	29 968	30 757	27 500	132 301
<b>2002</b>	2 646	1 523	3 764	11 901	3 811	9 725	31 731	32 329	26 672	136 497
<b>2004</b>	3 921	1 910	6 125	15 888	7 074	12 872	45 248	40 842	35 656	185 996
<b>2008</b>	7 168	2 953	10 985	22 000	11 000	17 100	61 600	5 600	45 700	230 635
<b>2009</b>	6 557	2 773	10 755	21 000	8 900	14 500	53 200	40 200	40 200	197 815

Source : OMT

Durant toute la période couvrant les trente dernières années, la multiplication par deux et demi en termes de recettes touristiques, semble caractériser une faible performance de la Tunisie par rapport à ses principales destinations concurrentes. Les recettes ont été multipliées par cinq pour le Maroc, par plus neuf pour l'Egypte, par sept pour la Turquie et la Grèce.

**PART DE MARCHE DANS LES RECETTES TOURISTIQUES MEDITERRANEENNES**

	Maroc	Tunisie	Egypte	Turquie	Croatie	Grèce	Espagne	France	Italie	Total Sud Med
<b>1990</b>	1,2%	0,9%	1,0%	3,0%	-	2,4%	17,0%	18,6%	15,1%	100%
<b>1995</b>	1,2%	1,4%	2,4%	4,5%	1,2%	3,7%	22,8%	24,9%	25,0%	100%
<b>2000</b>	1,5%	1,3%	3,3%	5,8%	2,1%	7,0%	22,7%	23,2%	20,8%	100%
<b>2002</b>	1,9%	1,1%	2,8%	8,7%	2,8%	7,1%	23,2%	23,7%	19,5%	100%
<b>2004</b>	2,1%	1,0%	3,3%	8,5%	3,8%	6,9%	24,3%	22,0%	19,2%	100%
<b>2008</b>	3,1%	1,3%	4,8%	9,5%	4,8%	7,4%	26,7%	24,3%	19,8%	100,0%
<b>2009</b>	3,2%	1,3%	5,2%	10,2%	4,3%	7,0%	25,8%	19,5%	19,5%	100,0%

Source : OMT

Aussi, à l'exception du cas tunisien qui a accusé une stagnation de sa part de marché en zone méditerranéenne, toutes les destinations concurrentes ont amélioré leur part à des rythmes accélérés. C'est alors que le tourisme tunisien paraît moins rémunérateur que chez ses voisins. Toutefois, ces données doivent être interprétées avec prudence dans la mesure où ces recettes pourraient intégrer les revenus des travailleurs émigrés au Maroc et en Egypte. Ce constat, est corroboré par l'observation des recettes par arrivée comme le montre le tableau suivant :

#### RECETTES PAR ARRIVEE (en \$US)

	Maroc	Tunisie	Egypte	Turquie	Croatie	Grèce	Italie	Total Sud Med.
1990	313	296	456	672	-	292	617	691
1995	498	371	935	700	908	408	893	642
2000	481	333	849	797	473	704	668	567
2002	615	301	767	930	549	686	670	569
2004	713	318	1 066	944	894	811	962	761
2008	910	419	893	880	1 168	1 073	1069	1000
2009	786	402	903	823	953	1 013	930	1041

*Source : calculs à partir des données de l'OMT*

L'observation du tableau révèle qu'en moyenne, dans la zone Sud de la méditerranée, les recettes par arrivée se sont accrues de 691 dollars en 1990 à 1041 dollars en 2009. Toutes les destinations concurrentes ont réalisé des recettes par arrivée supérieure à la moyenne sur la période, sauf pour la Tunisie qui n'a jamais dépassé le plafond correspondant à 59% de la moyenne méditerranéenne. Cette observation a concerné cependant le Maroc et la Grèce, mais à partir de l'an 2002, les recettes par arrivée ont dépassé sinon frôlé de près les recettes moyennes méditerranéennes.

Ainsi, les recettes touristiques tunisiennes apparaissent comme particulièrement faibles en comparaison avec les destinations concurrentes et tout particulièrement avec le Maroc, ce qui indique qu'elle se situe sur des marchés faiblement rémunérateurs.

#### IV- LES PERFORMANCES MACROECONOMIQUES DE L'ACTIVITE HOTELIERE

##### ➤ Les données statistiques

Le secteur des hôtels cafés et restaurants est considéré dans le système de comptabilité nationale comme étant le secteur le plus proche à même de rendre compte de l'activité du tourisme. Celle-ci n'est appréhendée que partiellement dans la mesure où le volume des dépenses des touristes dans les activités de l'hôtellerie, la restauration et les cafés ne représente qu'une fraction de l'ensemble des dépenses des touristes dans l'économie. On estime à moins de 60% la

part des dépenses des non résidents dans l'activité de l'hôtellerie, le reste est dépensé dans les autres activités, comme les transports, les assurances, les loisirs, la culture, les cadeaux et autres achats saisis dans le cadre des autres activités sectorielles. Ainsi, L'approche de la comptabilité nationale qui appréhende l'activité du point de vue de l'offre ne rend compte que d'une manière partielle de la contribution du secteur du tourisme dans l'économie. Celle-ci apparaît donc comme sous estimée.

Dans ce cadre la Tunisie ne fait pas exception. La comptabilité nationale ne couvre qu'une partie de l'activité du tourisme. Elle adopte donc une approche par l'offre qui recense l'ensemble des coûts direct en facteurs (achats de produits, travail et capital) engagés par les unités hôtelières pour offrir leurs services aux consommateurs.

Les données utilisées dans ce qui suit proviennent dans leur écrasante majorité de la comptabilité nationale et concerne les unités productives érigées en sociétés hôtelières. Dans la présentation des comptes des secteurs institutionnels, les comptables nationaux tunisiens distinguent les unités productives érigées en sociétés et les unités productives érigées en entreprises individuelles qui dans la plupart ont une taille en terme d'emploi inférieure à 4 et couvrent principalement les activités de la restauration et des cafés. Il a été, donc, possible pour cibler la population des hôtels d'isoler les entreprises individuelles pour ne considérer que la population des entreprises constituées en sociétés et exerçant dans l'hôtellerie.

Par ailleurs, d'autres données ont été utilisées. Elles proviennent d'une enquête réalisée par nos soins auprès d'un échantillon aléatoire d'établissements hôteliers comprenant les catégories de 3 à 5 étoiles et couvrant les périodes 2002-2003-2004 et 2008. Il ne va pas sans insister sur les difficultés d'accès à un nombre plus élevé et plus large de données nécessaires à une analyse plus fine et plus rapide des données. Toutefois, les principaux indicateurs obtenus à partir de cette enquête peuvent être considérés comme reflétant assez fidèlement la réalité du secteur et sont dans la plupart du temps corroborées par les données recueillies à partir de la comptabilité nationale.

#### **IV-1 Le constat de la croissance : une contribution moindre à la croissance économique**

L'analyse de la performance du secteur du tourisme révèle que la valeur ajoutée à prix constants de 1990 a progressé à un rythme relativement satisfaisant comparativement au reste de l'économie soit au taux moyen de 5.6% par an sur la période 1983-2008 contre 4.7% pour l'ensemble de l'économie. Cette évolution cache cependant, des rythmes de croissance contrastés quand les observations se réfèrent à des périodes plus courtes puisque après un taux relativement élevé au cours de la période 1983-1990 et qui s'élève à 7.5%, le secteur a connu une relative

décélération de sa croissance depuis, passant de 5.2% au cours de la période 1991-1998 à 3.9% au cours de la période 1999-2008.

#### TAUX DE CROISSANCE ANNUELS MOYENS COMPARES

	1983-2008	1983-1990	1991-1998	1999-2008
<b>Industries Manufacturières</b>	5,5	6,3	5,8	4,3
<b>Hotels</b>	5,6	7,5	5,2	3,9
<b>Services Marchands</b>	5,8	4,9	5,7	6,9
<b>Secteur Productif</b>	4,3	4,3	4,9	5,1
<b>Ensemble de l'Economie</b>	4,7	4,2	4,9	5,0

Source: calcul à partir des comptes de la nation

Cette évolution contraste d'une manière significative avec celle observée dans l'ensemble de l'économie qui enregistre quant à elle une accélération de sa croissance passant de 4.2% au cours de la période 1983-1990 à approximativement 5% depuis. Le déclassement devient plus lisible quand on examine le classement des secteurs économique selon leurs performances respectives : alors qu'il était classé premier avec 7.5 % au cours de la période 1983-1990, il se classe en troisième position au cours de la période 1991-1998 pour se classer en dernière position au cours de la période 1999-2008. Ce constat ne doit pas étonner en raison de la sensibilité de cette activité par rapport à la conjoncture internationale et aux aléas extérieurs.

La décélération de la croissance ainsi observée dans le secteur s'est répercutée au même titre que pour le secteur des industries manufacturières sur la place du secteur dans l'économie. Désormais, l'hôtellerie serait en perte de vitesse, sa contribution à la croissance du produit ne représente plus que 4.7 % après avoir connu un record jamais atteint par le passé qui est de 12% au cours de la période 1983-1990. Ces chiffres signifient que pour 1000 dinars supplémentaires de richesse créée au cours de la période 1983-1990, 120 dinars sont créés dans le secteur de l'hôtellerie. Cette contribution n'est plus que de 47 dinars sur la période 1999-2008. La contribution des autres services marchands s'inscrit en revanche dans une allure ascendante puisque l'apport de ce secteur à la création de richesse additionnelle est passé de 39% au cours de la période 1983-1990 à plus de 55% au cours de la période 1999-2008.

**CONTRIBUTION A LA CROISSANCE DES PRINCIPAUX  
SECTEURS ECONOMIQUES**

	1983-1990	1991-1998	1999-2008
<b>INDUSTRIE MANUFACTURIERE</b>	28%	25%	18%
<b>HOTELS,</b>	12%	5,1%	4,7%
<b>SERVICES MARCHANDS</b>	39%	40%	55%
<b>SECTEUR PRODUCTIF</b>	87%	87%	88%

Source : compilation à partir des comptes de la nation

Le même diagnostic peut être fait en examinant la contribution du secteur à l'apport en devises étrangères pour l'économie nationale. Entre 2001 et 2009, l'apport en devises exprimé en millions de dinars courants est passé de 2341MD à 1903 MD en 2003 pour se fixer à 3472 MD en 2009.

**EVOLUTION DES PRINCIPALES SOURCES EN DEVISES (EN MD COURANTS)**

	2001	2003	2005	2007	2009	Taux de croissance 2001-09
exportations de biens	9536	10342	13486	19410	19469	9,3%
Transports	918	937	1198	1841	1866	9,3%
Tourisme	2341	1903	2574	3077	3472	5,0%
transferts des émigrés	1334	1611	1827	2199	2653	9,0%
total recettes courantes	15325	15960	20538	28551	29994	8,8%

Source : statistiques financières de la BCT

En revanche la contribution du secteur à la balance des paiements confirme le recul du secteur en tant que pourvoyeur de l'économie nationale en devises internationales. Dans l'ensemble, c'est le tourisme qui semble sur la période considérée avoir connu le plus faible taux de croissance avec 5% par an contre 9,3% pour les exportations de biens et les transports et 9% pour les transferts des revenus des travailleurs émigrés. In fine, la part de l'activité du tourisme est passée de 15% en 2001 à 12 % en 2002, 13% en 2005 et 12% en 2009. Le tableau ci-dessous détaille ces informations.

**STRUCTURE DES RECETTES EN DEVICES PAR RAPPORT AUX RECETTES COURANTES**

	2001	2003	2005	2007	2009
exportations de biens	62%	65%	66%	68%	65%
Transports	6%	6%	6%	6%	6%
Tourisme	15%	12%	13%	11%	12%
transferts des émigrés	9%	10%	9%	8%	9%

Source : calcul à partir des statistiques financières de la BCT

Ce recul perceptible au niveau de l'apport en termes de devises et de croissance du secteur à l'économie nationale s'explique surtout par la difficulté subie par les hôteliers pour pratiquer une politique de juste prix rémunératrice à même de leur permettre de couvrir leurs charges d'exploitation, payer les intérêts et rembourser la dette. Le tableau ci-dessous montre bien que sur la période 1983-1990 le prix d'une nuitée est resté inchangé soit 15 dinars par nuitée alors que les principales charges courantes ont connu une baisse relative préservant de la sorte la compétitivité apparente des hôteliers. En revanche, au cours de la période 1991-1998, les prix par nuitée a plus que doublé et les charges aussi. La situation se dégrade par contre au cours de la période 1999-2003 où on observe une stabilité des prix de la nuitée couplée d'une hausse des coûts des achats et d'une explosion sans précédent des coûts salariaux.

#### **IV –1 une faiblesse manifeste des prix par nuitée**

La première observation qui surgit à la lecture du tableau ci-dessous est la faiblesse très apparente des prix moyens par lit loué comparativement à ce qui est en vigueur dans les pays concurrents du bassin méditerranéen. L'écart est de 1 à 5 entre la Tunisie et la Turquie et de 1 à 3 entre la Tunisie et le Maroc.

**PRIX MOYEN D'UNE NUITEE ET DU COUT MOYEN  
DES ACHATS ET DU TRAVAIL PAR NUITEE EN DINAR COURANT**

	1983	1990	1999	2001	2002	2003	2008
Prix par Nuitée	15,0	15,6	37,0	41,6	37,3	40,1	46,2
Achats par Nuitée	8,7	8,6	18,4	20,4	19,5	20,4	23,3
Salaires par Nuitée	4,3	3,2	6,0	7,8	10,3	11,4	13,5

Source : compilation à partir des données des comptes de la nation et des données de la Banque Centrale.

La deuxième observation est qu'entre 1983 et 1990, le prix moyen d'une nuitée n'a augmenté que de 2% contre 13% au cours de la période 1991-1998 et près de 3% au cours de la période 1999-2008. En même temps, le dérapage au niveau des charges est inquiétant surtout

depuis 1999 puisque les deux composantes les plus importantes du coût d'une nuitée qui sont les achats et les salaires ont augmenté respectivement de 3% et 9%.

Cette faiblesse de la recette moyenne par nuitée découle de l'interaction de plusieurs facteurs structurels dont on peut citer :

- La prédominance de l'activité balnéaire qui, s'appuie sur une forte saisonnalité et des pratiques de négociation des tarifs étalées sur toute la période de l'année et dominées par les grands tour-opérateurs disposant d'un pouvoir de marché et de négociation puissant.
- Alors même que le dinar tunisien a subi au cours des vingt dernières années une dépréciation de près de 50%, les prix négociés avec les grossistes du voyage demeurent libellés en dinars. Sachant que près de 40% des intrants hôteliers sont importés, les coûts d'achat accusent naturellement une hausse par l'effet de change mais les recettes demeurent loin d'une indexation sur le glissement du dinar. Ce qui engendre une pression sur les marges hôtelières.
- Un tourisme de masse très compétitif en prix sur le marché international, exclusivement balnéaire à la différence de l'Egypte ou la Turquie où le tourisme balnéaire ne représente qu'une composante parmi d'autres de l'activité touristique.
- Ensuite la forte saisonnalité de l'activité s'accompagne d'un recours important à l'emploi saisonnier et temporaire, qui ne favorise pas l'amélioration de la qualité et de la productivité ce qui pénalise les hôteliers dans leurs démarche de positionnement sur le marché international.
- De la sorte, la compression des prix de vente qui résulte de ces facteurs structurels et réglementaires et le recul dans le monde du tourisme balnéaire laisse aux hôteliers très peu de marge de manœuvre pour améliorer leurs prestations et élargir la sphère de leurs activité par la diversification et l'intégration.

### IV-3 un seuil de rentabilité rarement atteint

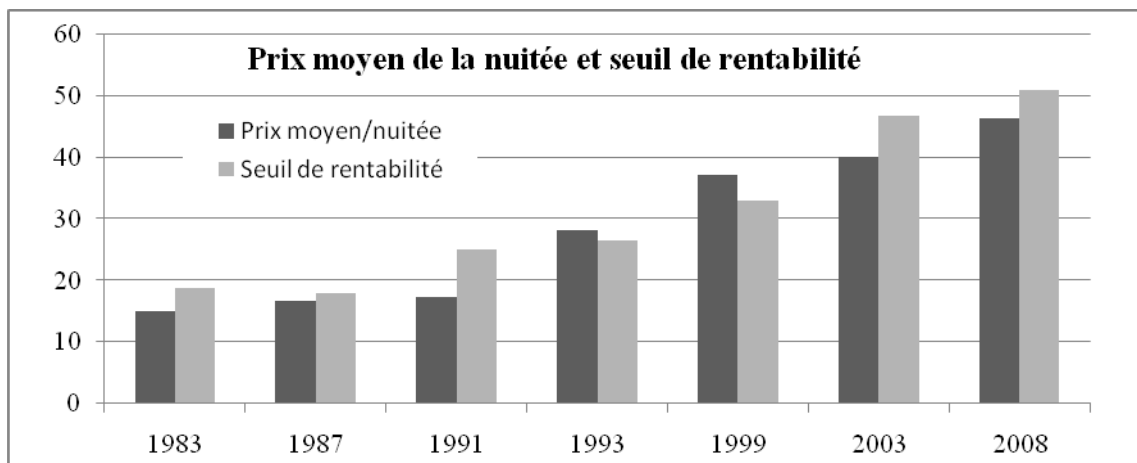
L'ensemble de ces éléments n'a pas manqué de fragiliser l'équilibre financier des unités hôtelières.

**STRUCTURE DES COUTS DE PRODUCTION DES SOCIETES HOTELIERES  
(EN DINARS COURANTS)**

	1983	1987	1991	1993	1999	2003	2008
TOTAL ACHATS	8,7	9,7	11,8	13,8	18,4	20,4	23,3
SALAIRES	4,3	3,1	4,3	4,7	6,0	11,4	13,5
IMPOTS & TAXES IND. NETS SUBV.	0,7	0,2	0,0	0,5	0,6	1,6	1,8
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1,4	3,5	1,2	9,1	12,0	6,7	7,6
AMORTISSEMENT	3,8	3,3	6,6	4,9	6,5	11,4	10,1
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	-2,4	0,2	-5,4	4,2	5,5	-4,6	-2,5
IMPÔTS DIRECTS	0,1	0,2	0,4	1,0	0,5	1,2	1,2
INTERETS EFFECTIVEMENT VERSES	1,1	1,3	1,8	1,2	0,9	0,4	0,5
PRIME NETTE D'ASSURANCE	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,3
REDEV.AMANDES ET PENALITES	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
<b>BENEFICE</b>	<b>-3,7</b>	<b>-1,4</b>	<b>-7,8</b>	<b>1,7</b>	<b>3,9</b>	<b>-6,6</b>	<b>-4,6</b>
PRIX/NUITE	15,0	16,6	17,2	28,1	37,0	40,1	46,2
PRIX/NUITE en D90	15	12,8	9,6	12,5	13,2	12,1	13,6
SEUIL DE RENTABILITE	18,7	18,0	25,0	26,4	33,0	46,7	50,8

La lecture du tableau ci-dessus indique bien le fait que le résultat net d'exploitation c'est à dire après paiement des achats, des salaires, des impôts indirects et de l'amortissement est globalement négatif soit 2.4 dinars par nuitée en 1983, il atteint 5,4 dinars par nuitée en 1991 et 6,6 dinars par nuitée en 2003. Néanmoins, une nette amélioration est observée en 2008. Si la persistance de l'état de déséquilibre semble amorti, il demeure néanmoins négatif (-4,6). Ces chiffres sont sans appel et le niveau de déficit ainsi constaté est énorme. On est alors en droit de se poser des questions carrément sur la viabilité de cette activité et sur la possibilité qu'elle puisse perdurer dans un contexte semblable.

Les deux dernières lignes du tableau comparent l'évolution du prix moyen de la nuitée et le seuil de rentabilité de l'activité tel qu'il apparaît après les calculs.



A titre indicatif et pour des données relatives au groupe international Iberostar, il ressort de la lecture de leur compte d'exploitation relatif à l'année 2004, que la répartition des coûts fait ressortir une part des coûts d'achats de près de 13.5% par rapport au prix par nuitée alors qu'elle avoisine les 50% dans le cas tunisien. Pour ce qui est relatif au coût du personnel cette part avoisine les 30% pour le cas d'Iberostar contre près de 25% dans le cas tunisien. Les frais financiers effectivement versés représentent près de 2.4% chez Iberostar et à peine 1%. Il semblerait ainsi que dans le cas tunisien, les coûts d'achat associés à une pratique de prix bas seraient pour une grande part responsable des résultats d'exploitation négatifs.

#### IV –4 Un effort d'investissement marqué

D'autre part, cette évolution est à mettre en relation avec le taux de formation de capital mesuré par le rapport entre la formation brute du capital fixe et la valeur ajoutée brute du secteur. Il s'agit d'un élément clé dans la détermination de la performance du secteur. Comme le montre le tableau ci-dessous, cet effort d'investissement apparaît très marqué puisqu'il se situe à des niveaux relativement élevés comparativement au reste des secteurs économiques. Il avoisine les 100% au cours de la période 1983-1990, mais tend comme même à la baisse depuis pour se situer au alentour de 51% sur la période 1999-2005.

EVOLUTION COMPAREE DES TAUX D'INVESTISSEMENT

	1983-1990	1991-1998	1999-2005
<b>INDUSTRIES MANUFACTURIERES.</b>	39%	22%	21%
<b>HOTELS</b>	98%	85%	51%
<b>SERVICES MARCHANDS</b>	46%	53%	54%
<b>SECTEUR PRODUCTIF</b>	37%	35%	34%

Source : compilation à partir des comptes de la nation

L'effort d'investissement consentis a fini par conditionner le profil d'accumulation du stock de capital dans le secteur. Celui-ci est a été multiplié par plus de 7 fois au cours de la période passant de 616 MD en 1983 à 1174 MD en 1990 et 4500 MD en 2003 alors que la valeur ajoutée a pour sa part été multipliée par plus de 10 fois entre 1983 et 2001 passant de 65 MD en 1983 à près de 700 MD en 2001. Elle a sensiblement chuté depuis pour se situer à près de 500 MD en 2003 et 530 MD en 2004.

Cette allure de la croissance est relativement exigeante en capital puisqu'on estime qu'il faudrait près de 9 dinars de capital immobilisé pour générer 1 dinar de valeur ajoutée. Ce constat est corroboré par l'observation des données individuelles collectées à partir des bilans disponibles puisque le coefficient de capital défini par le rapport actif stable sur valeur ajoutée s'est élevé à 9 dinars en 2002 et à 8 dinars en 2003. Ainsi, la dynamique de la croissance est devenue, de plus en plus coûteuse. Alors qu'il fallait au cours de la période 1983-1998 près de deux dinars d'investissements nouveaux pour générer 1 dinar de valeur ajoutée il faudrait depuis 1999 investir chaque année plus de 25 dinars pour dispose d'un dinar supplémentaire de produit. Cette situation compromet d'une manière dangereuse la viabilité du secteur et rend hypothétique la poursuite du processus de croissance économique dans le secteur et au final dans l'ensemble de l'économie.

Enfin il semblerait compte tenu des éléments ci-dessus évoqué qu'étant dans l'incapacité de générer des gains de productivité pour économiser sur les coûts de production et gagner des parts de marché nouvelles, les hôteliers tunisiens se trouvent de plus en plus prisonniers d'un dilemme incontournable qui est celui de continuer à pratiquer une politique de croissance extensive qui consiste à investir pour augmenter leur capacité en lits et générer des recettes supplémentaires puisque incapables d'influer sur l'évolution des prix.

#### **IV-5 Une faiblesse relative du taux d'épargne**

La réalisation de l'accumulation du capital nécessaire à une croissance soutenue est conditionnée par la disponibilité d'une épargne financière suffisante. En effet, le taux d'épargne mesuré par le rapport épargne sur valeur ajoutée suit une allure nettement marquée vers la hausse mais demeurant en dessous des valeurs nécessaires pour un financement sain de l'activité.

### EVOLUTION DU TAUX D'EPARGNE DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE

	<b>1983-1990</b>	<b>1991-1998</b>	<b>1999-2003</b>	<b>2004-2008</b>
<b>INDUSTRIES MANUFACTURIERES.</b>	17%	27%	25%	28%
<b>HOTELS</b>	16%	38%	43%	47%
<b>SERVICES MARCHANDS</b>	81%	74%	39%	54%
<b>SECTEUR PRODUCTIF</b>	20%	21%	22%	22%

Source: calculs à partir des comptes de la nation INS

La faiblesse relative du taux d'épargne traduit dans la réalité certaines contraintes dont principalement :

- Une difficulté des hôteliers tunisiens à concevoir des activités touristiques hautement riches en valeur ajoutée. Les données disponibles montrent que le taux de valeur ajoutée mesuré par le ratio valeur ajoutée brute sur chiffres d'affaires s'est constamment situé en dessous des 50% limitant ainsi leurs marges de manœuvre pour la répartition de la valeur ajoutée et par voie de conséquence pour le financement des investissements.

### TAUX DE VALEUR AJOUTEE DANS LES PRINCIPAUX SECTEURS DE L'ECONOMIE

	<b>1983-1990</b>	<b>1991-1998</b>	<b>1999-2003</b>	<b>2004-2008</b>
<b>INDUSTRIES MANUFACTURIERES</b>	24%	28%	29%	31%
<b>HOTELS</b>	41%	47%	50%	48%
<b>SERVICES MARCHANDS</b>	60%	62%	59%	59%
<b>SECTEUR PRODUCTIF</b>	39%	39%	40%	41%

Source: calculs à partir des comptes de la nation INS

- L'importance des achats réalisés représente un fardeau lourd qui est impossible de compresser. On note en particulier, l'augmentation des dépenses allouées aux transports et télécommunication et des frais financiers de fonctionnement.

## IV –6 Un lourd fardeau de la dette

Sous l'effet de la croissance, les flux de crédits contractés annuellement pour financer les investissements et la croissance ont fini par accumuler un encours d'endettement vis-à-vis du système bancaire relativement important. Le graphique ci-dessous compare l'évolution de l'encours d'endettement des sociétés hôtelière avec l'évolution de ses principaux déterminants :

De 1983 à 2008 l'encours total de la dette a pratiquement explosé, passant de 178 millions de dinars à plus de 3176 millions. Soit une multiplication par plus de 17.

#### **STRUCTURE DE LA DETTE DES SOCIETES HOTELIERES : PART DU COURT TERME**

	<b>1983-1990</b>	<b>1991-1998</b>	<b>1999-2008</b>
<b>HOTELS</b>	30%	26%	32%
<b>SERVICES MARCHANDS</b>	56%	51%	47%
<b>SECTEUR PRODUCTIF</b>	59%	59%	56%

La majorité de cette dette bancaire soit près de 70% est constituée de crédit à moyen et long terme contracté pour financer le besoin d'investissement. Cette proportion est restée globalement stable sur l'ensemble de la période.

La mesure de l'ampleur de l'endettement à court terme nécessite que soit pris en compte l'autre composante de la dette qui est contractée auprès des fournisseurs. Les données recueillies à partir de l'enquête montrent qu'en 2006, les crédits commerciaux fournisseurs représentent près du quart du total des crédits contractés. Les crédits à court terme des établissements hôteliers représentent ainsi, autant que les crédits à moyen et long terme, la moitié de la dette.

Il semblerait ainsi, que la moitié de l'endettement global des établissements hôtelier est composée de crédits courts dont la vocation principale serait de couvrir les besoins de dépenses immédiates. Alors qu'il est admis qu'un endettement est une anticipation sur les revenus futurs anticipés, l'utiliser pour une consommation courante exposera tôt ou tard l'entreprise à une cessation de paiement.

## **V/ CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

### **Vue d'ensemble**

La question du tourisme comme « moteur de développement » ne se pose plus ces dernières années dans les mêmes termes qu'il y a une trentaine d'années. Hier, outil aidant à la croissance ou option de développement à adopter parmi d'autres, le tourisme mondial est aujourd'hui davantage considéré comme un fait majeur, irréversible et en expansion. Pour pouvoir profiter d'un tel « créneau de croissance économique », il revient aux pays hôtes, de s'adapter, d'offrir un certain nombre de conditions de base, en termes d'attractivité, de développement des infrastructures, de sécurité, diversification des produits, etc.

La présente étude a privilégié un diagnostic de l'industrie hôtelière en Tunisie. Ce choix a été imposé par l'importance du maillon hôtelier dans le secteur du tourisme tunisien dans son ensemble. Il n'est pas inutile d'insister sur le caractère particulier que revêt cette activité d'hébergement. Sans négliger l'importance majeure de celui-ci, le tourisme est une notion

beaucoup plus large comportant les déplacements, la découverte, l'ouverture et la connaissance de l'autre. Les acteurs de l'industrie hôtelière tunisienne ont continué à miser sur le créneau monoproduit « soleil, plage » à caractère purement saisonnier profitant des occasions offertes par nos 1200 km de côtes. Face à une demande en mutation des voyageurs internationaux depuis deux décennies, les hôteliers tunisiens n'ont pas su s'adapter à cette nouvelle donne et aux nouvelles perceptions du voyage. Le cercle des visiteurs potentiels avait commencé à se rétrécir lorsque de nouveaux investisseurs se sont engagés dans des investissements hôteliers lourds à fort endettement bancaire.

L'une des causes avancée à cette ruée vers la construction dans le secteur, est l'entrée sur le marché de promoteurs étrangers à la profession se comportant en réalité comme promoteurs immobiliers spéculateurs. Le manque de vision et de professionnalisme, a amplifié les difficultés du secteur déjà perceptibles depuis le début des années 2000. Il s'en est suivi un développement d'unités de haut standing du type quatre et cinq étoiles mais offrant les services d'un trois étoiles au plus. Les entreprises hôtelières tunisiennes sont certes des entités économiques privées mais elles représentent aussi un acquis national à plus d'un titre qu'il convient de préserver. La lecture du présent rapport montre que les difficultés connues par le secteur de 'hôtellerie tunisien sont de nature structurelle. Les premières à caractères financiers, sont inhérentes à la nature des investissements et leurs conséquences au niveau de la rentabilité d'exercice dans l'hôtellerie. La pratique des prix faibles, des coûts d'intrants en forte croissance avec compressibilité limitée, un faible taux d'épargne et un lourd fardeau de la dette n'ont pas laissé une marge de manœuvre aux professionnels du secteur.

Les secondes relèvent de la capacité collective (des professionnels et des institutionnels) à faire de la Tunisie une véritable destination touristique et non une destination balnéaire à bas prix. Le tourisme tunisien doit revoir sa philosophie d'aménagement, ses modes de production, ses méthodes de commercialisation et sa politique de communication.

### ***Au niveau financier***

#### ***A cours terme :***

- Rééchelonnement et renégociation de la dette vis-à-vis du système bancaire et de l'Etat. Cette mesure sera suivie au cas par cas.
- Vente ou transformation d'activité des unités en difficulté, pour lesquelles aucune autre alternative ne soit envisageable.
- D'un point de vue fiscal, réduire la TVA sur les recettes en devises directement collectées auprès de la clientèle. Ce qui pourra encourager les hôteliers à aller de l'avant pour

rechercher leur clientèle sur place sans passer par des TO. La baisse de la TVA permettra aux opérateurs de dégager des revenus supplémentaires qui ne quitteront pas l'établissement et permettra dans un deuxième temps de créer plus d'emplois.

- Rétablir la réduction de la TVA sur les excursions pour développer les circuits. Une partie de ces économies d'impôts peut être placées sous forme d'épargne investissement pour financer le développement du tourisme de circuit par exemple.

### ***A moyen terme :***

- Restructuration du secteur fondé sur des fusions et regroupements pour consolider la structure financière.
- 
- L'ouverture du capital est une approche saine, car l'expérience a montré que les entreprises les plus ouvertes et les plus transparentes, ont prouvé leur capacité à générer des revenus croissants et une meilleure résistance aux difficultés conjoncturelles et à la concurrence.
- Renégociation des prix pratiqués avec les tours opérateurs en monnaie internationales et non plus en monnaie locale.
- Légiférer pour la pratique des prix promotionnels ou exceptionnels.

### ***Au niveau du parc***

- Rénovation du parc hôtelier pour améliorer les taux d'occupation, comprimer les coûts et améliorer la rentabilité.
- Meilleures application des critères de classification des hôtels.
- Augmenter le soutien de l'Etat pour la réalisation d'économie d'énergie et d'assainissement et d'eau.

### ***Au niveau des méthodes de commercialisation***

Tout d'abord, les grossistes du voyage (les TO) et qui présentent un partenaire incontournable pour la commercialisation de la capacité hôtelière balnéaire. Seules les TO sont en capacité d'offrir des « package » ou forfaits de séjours.

Malgré le développement du e-tourisme, le comptoir des agences de voyages, intermédiaire entre les TO et le voyageur joue un grand rôle dans la vente de la destination Tunisie. le développement d'un réseau propre dans chaque pays émetteur cible pourra constituer une source permanente de demande.

Enfin le consommateur final, le premier concerné par la destination. Il faudra l'amener à s'inscrire à la destination Tunisie. la communication trouve ici toute son importance.

### ***Au niveau de la politique de communication***

Grâce à un programme judicieux de promotion de la qualité et d'une politique de communication appropriée, il est possible d'attirer, sur toute l'année, une clientèle d'un niveau culturel et matériel plus élevé.

#### ***A court terme***

- Revoir les actions de promotion et réaliser les études d'impact des campagnes et multiplier les enquêtes auprès des clients à l'étranger et des visiteurs de la Tunisie.
- Le message général étant séduire et convaincre.
- Communiquer en ciblant des produits innovants et promouvoir les régions prises d'une façon individuellement.
- Adopter une politique de communication agressive et renforcer la présence sur le net.

#### ***A moyen et long terme***

- Poursuivre et consolider l'action de diversification des produits. Par exemple cibler pendant une période un seul produit, comme le tourisme vert ou culturel,...
- Accompagner le secteur dans son action pour développer le tourisme de croisière et de santé.
- Repositionner l'image de la Tunisie pour l'éloigner de l'image d'une destination à bas prix.
- Concevoir et asseoir un label distinctif pour certains produits propres à la Tunisie. (Thalasso, saharien, santé, ..) répondant aux normes internationales.

### ***Au niveau institutionnel***

Coordination entre secteur public-privé :

- Définir le rôle secteur privé-secteur public pour promouvoir toute action en faveur du secteur.
- Il manque à la Tunisie des centaines de milliers de poubelles publiques. Cela peut paraître anecdotique mais c'est ce que les voyageurs retiennent.