



Le tourisme en Tunisie

Les défis à l'heure
de la transition
démocratique



| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 3 |
| Naissance et essor du tourisme tunisien | |
| Un facteur d'indépendance | 4 |
| Les acteurs privés prennent le relais | 5 |
| L'avènement d'un modèle | 7 |
| Les conséquences de l'essor | 9 |
| Un modèle aujourd'hui en crise | |
| Une offre obsolète et non diversifiée | 12 |
| Les causes de l'enrayage | 15 |
| La concurrence méditerranéenne | 16 |
| Le rôle du régime béaliste | 18 |
| Un défi majeur : la démocratisation du secteur | |
| Une restructuration indispensable | 21 |
| Comment réguler et restructurer ? | 25 |
| CONCLUSION | 34 |
| BIBLIOGRAPHIE | 35 |



Chargé de recherche à Ipemed, **Maxime Weigert** est doctorant en géographie économique à l'Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme de Paris I (Irest). Dans le cadre de sa thèse, intitulée «Tourisme et intégration euro-méditerranéenne: quel rôle pour la firme touristique dans l'évolution du tourisme au Grand Maghreb?», il analyse les logiques d'implantation des firmes touristiques dans les pays de la rive sud de la Méditerranée, et étudie les effets de l'investissement touristique sur le développement territorial au Maghreb. Ce projet doctoral fait l'objet d'une convention entre Ipemed, l'Irest et l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT).

*Pour sa disponibilité, ses conseils et son implication dans l'élaboration de cette étude, l'auteur remercie chaleureusement **Ahmed Smaoui**, ancien directeur général de l'Office national du tourisme tunisien, sans qui ce travail n'aurait pas pu être mené à bien.*

EN COUVERTURE

Joyau de l'art islamique, la Grande Mosquée de Kairouan, dont l'architecture date du IX^e siècle, a été classée au patrimoine mondial de l'Unesco en 1988.

INTRODUCTION

INITIATRICE DU *Printemps des peuples* qui s'est levé sur la plupart des pays arabes à la fin de l'année 2010, la Tunisie est au seuil d'une transition démocratique. Le succès de cette transition dépendra de la capacité du pays à préserver et à consolider l'assise économique sur laquelle s'est fondée l'émancipation de sa population. L'inquiétude des Européens vis-à-vis du soulèvement tunisien a profondément affecté le tourisme, un des secteurs qu'il faut soutenir en priorité. L'enjeu dépasse la seule sphère économique. Car si l'activité touristique représente, dans ce pays, plus de 6 % du PIB et plus de 12 % de l'emploi à la fin des années 2000, son rôle dans l'histoire de la Tunisie indépendante a été plus fondamental encore. En effet, le tourisme a été mis au cœur du modèle de développement après la décolonisation en vue de garantir l'indépendance du pays et de le faire accéder à la modernité. La venue en masse de touristes européens, dès les années 1960, a exercé une influence considérable sur les axes géopolitiques et géoéconomiques privilégiés par les autorités. Elle a notamment concouru à l'ouverture sur l'Occident qui caractérise encore aujourd'hui l'orientation géopolitique du pays et détermine en grande partie la nature démocratique des revendications des nouvelles générations. Vecteur d'échanges économiques et humains entre la Tunisie et la rive nord de la Méditerranée, le tourisme demeure l'un des principaux moteurs du rapprochement euro-tunisien.

La nécessité d'un renouveau est d'autant plus grande qu'indépendamment des circonstances actuelles, le secteur touristique national est en péril. Depuis le début des années 2000, la Tunisie est parmi les Psem⁽¹⁾ celui où le nombre d'arrivées internationales a connu la plus faible progression et où la dépense moyenne des touristes internationaux est la plus basse. Cette piètre performance, qui contraste avec la forte croissance des années 1970-2000,

reflète l'essoufflement d'un modèle basé sur le produit *balnéaire de masse*, à l'heure où les pratiques du tourisme international évoluent radicalement. Ainsi, même si la relance de l'activité est une priorité à court terme, les difficultés conjoncturelles s'enracinent dans des défaillances structurelles d'une toute autre ampleur.

DEPUIS LA FIN des années 1990, nombre d'études publiques, techniques et universitaires ont identifié ces défaillances et ont défini les moyens d'y remédier. Cette *Note*, qui présente les principaux résultats de ces travaux, ne vise pas à proposer de nouvelles solutions. Elle entend simplement réévaluer les enjeux du développement touristique à la lumière du bouleversement actuel : le remplacement d'un régime autocratique par un régime démocratique. Fondé sur des entretiens avec les principaux acteurs du tourisme tunisien (institutions, opérateurs et société civile de Tunisie et d'Europe), ce travail montre, dans un premier temps, le rôle que le secteur a joué dans le développement de la Tunisie et comment il s'est placé au cœur du système sur lequel tient l'équilibre économique du pays. La deuxième partie expose en quoi le système benalyste, mis en place à partir de 1987, et ses pratiques arbitraires et discrétionnaires ont entravé la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie dont chacun connaissait l'urgente nécessité. Enfin, dans un troisième temps, l'étude souligne comment les défis et les opportunités du secteur s'inscrivent dans le processus de transition démocratique. Cette *Note* est ainsi l'occasion d'exposer, à travers une analyse sectorielle, les enjeux de la libéralisation et de la démocratisation des économies touristiques dans les pays de la rive sud de la Méditerranée.

1. Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Naissance et essor du tourisme tunisien

SI LA DESTINÉE TOURISTIQUE de la Tunisie s'est amorcée dès les années 1920, alors que la métropole projetait de faire de Tunis une station d'hivernage apte à concurrencer Alger et Le Caire, le tourisme ne s'y est développé sous sa forme *industrielle* qu'à compter de l'Indépendance, en 1956. Depuis, trois phases distinctes ont rythmé son développement : le décollage (1957-1972) ; l'essor (1972-2000) et la crise (2000 à aujourd'hui). Cette première partie est consacrée aux deux premières phases de ce développement. Elle montrera comment le secteur s'est progressivement placé au cœur de l'économie tunisienne et en quoi l'expérience du développement touristique a favorisé la structuration et la modernisation du tissu économique national.

Un facteur d'indépendance

La mise en tourisme de la Tunisie fut un pari stratégique audacieux et précurseur pour un pays en développement.

MÊME SI AUJOURD'HUI, le développement touristique de la Tunisie peut donner l'illusion qu'il avait quelque chose d'inéluctable, tant le nom même du pays est associé à l'offre qui le caractérise (plages, soleil), il n'en demeure pas moins que sa mise en tourisme procède, à l'origine, d'un pari stratégique audacieux et pour le moins précurseur pour un pays en développement. Ce pari a été relevé dans le contexte de la décolonisation, à une période où les dirigeants de la Tunisie indépendante devaient faire fonctionner un pays dont l'économie était déstructurée, déséquilibrée, et fortement dépendante de la France. En effet, au lendemain de l'Indépendance, la Tunisie effectuait la quasi-totalité de ses dépenses de consommation dans l'ancienne métropole. La balance commerciale tunisienne présentait donc un important déficit en faveur de la France, qui, à l'heure de l'Indépendance, constituait bien plus qu'un défi économique et politique pour les autorités : il en allait de la viabilité du projet national.

Le besoin urgent de compenser ce déficit commercial, qui impliquait d'accroître les entrées de devises dans le pays, est allé de pair avec le projet de moderniser une économie reposant largement sur le secteur primaire. Le gouvernement a envisagé d'exploiter toutes les potentialités, mais la valorisation du secteur tertiaire, qu'on assimilait volontiers à la notion de progrès, bénéficiait d'une attention particulière dans la stratégie de développement des premières années d'indépendance.

L'État, instigateur du démarrage

DANS CE CONTEXTE, le tourisme s'est vite présenté aux autorités comme une activité à expérimenter. À l'approche des années 1960, la conjoncture régionale y était favorable : le tourisme européen était en plein boum et l'offre de la Côte d'Azur et de l'Italie balnéaire arrivait à saturation. En outre, les premiers établissements touristiques tunisiens – quelques cases édifiées au début des années 1950 – rencontraient un succès manifeste. Stimulés par ces bons augures et confortés par la prospective touristique qui présageait un essor considérable des flux dans l'espace méditerranéen, les dirigeants tuni-

siens étaient également séduits par le fait que le tourisme, par ses effets d'entraînement, pouvait contribuer au développement de l'ensemble du territoire. Dès 1961, le gouvernement a donc décidé de s'aventurer dans ce secteur, en lui donnant la part belle dans le premier document de planification économique national, les *Perspectives décennales 1962-1971*.

Instigateur de ce démarrage, l'État a assumé seul les actions et les investissements nécessaires. Après avoir identifié et aménagé les premières zones touristiques, qui, du reste, sont restées par la suite les hauts lieux du tourisme tunisien (zones de Tunis, de Hammamet-Nabeul, de Sousse-Monastir et de Zarzis-Djerba), il a également acquis des terrains, fait bâtir les premières unités hôtelières, pris en charge la formation du personnel et financé la promotion de cette offre nouvelle. Les grands organismes touristiques publics ont également vu le jour pendant cette période, avec la création, en 1958, de l'Office national du tourisme et du thermalisme (ONTT), responsable de la tutelle du secteur, et de la Société hôtelière touristique tunisienne (SHTT), chargée de la construction des hôtels nationaux et de leur gestion.

Les acteurs privés prennent le relai

L'IMPORTANCE DES MOYENS déployés et la détermination des autorités ont permis l'enclenchement d'un processus de développement spectaculaire. Entre 1962 et 1968, près de 15 millions de dinars ont été investis par l'État, 35 000 lits ont été construits, le nombre de touristes internationaux a été multiplié par huit (de 50 000 à 400 000) et 15 000 emplois ont été créés⁽²⁾. Fondé sur cet effort initial des autorités, le démarrage touristique a été soutenu par le secteur privé : les tours-opérateurs européens ont promu avec dynamisme cette destination naissante⁽³⁾ ; les opérateurs tunisiens ont rapidement relayé l'État en matière d'investissement hôtelier. Ces pionniers du tourisme tunisien ont tissé ce lien étroit, si déterminant par la suite, qui a existé entre le développement touristique tunisien et le secteur privé.

La dynamique sectorielle lancée, les autorités tunisiennes ont rapidement pris le parti d'associer le secteur privé au développement touristique. En effet, à l'heure où les besoins en hébergement touristique devenaient de plus en plus importants, le caractère fortement capitalistique de l'investissement hôtelier présentait deux inconvénients pour le gouvernement tunisien. D'une part, il entraînait en contradiction avec les principes socialistes de l'idéologie destourienne prônée par le ministre Ahmed Ben Salah. D'autre part, l'immobilisation de capitaux aurait empêché l'État de libérer les investissements publics indispensables dans d'autres secteurs. La cherté du développement hôtelier a donc valu au secteur touristique d'échapper à la politique de collectivisation qui touchait l'ensemble des autres activités économiques.

Un secteur refuge pour les investisseurs tunisiens

LE TOURISME S'EST VU ACCORDER un régime d'exception, propice à l'investissement privé avec, entre autres, l'octroi de crédits bancaires aux promoteurs et la mise à disposition de terrains à des conditions avantageuses.

L'essor du tourisme tunisien

| | 1963 | 1972 | 1987 | 2000 | 2010 |
|--|---------|-----------|------------|------------|------------|
| Capacités (lits en exploitation) | 5 743 | 35 297 | 100 456 | 197 453 | 206 000 |
| Entrées touristiques | 104 731 | 410 749 | 1 874 734 | 5 057 193 | 6 902 749 |
| Nuitées hôtelières | 540 759 | 4 114 983 | 18 556 793 | 35 423 862 | 35 565 104 |
| Emplois directs | 2 997 | 14 119 | 40 182 | 78 981 | 96 611 |
| Recettes en devises (millions de dinars) | 3 700 | 31 600 | 568 900 | 2 095 100 | 3 522 500 |

Source : ONTT

Dès 1961, le gouvernement a décidé de s'aventurer dans le tourisme et il a assumé seul les actions et les investissements nécessaires.

2. Mohamed Souissi, *Le tourisme international en Tunisie : vers de nouvelles formes et la réorganisation de l'espace touristique*, thèse de doctorat, sous la direction de Guy Chemla, Paris-Sorbonne, 2007, p. 86.

3. Par le biais d'investissements et de la promotion de la destination auprès de leurs clients. Ahmed Smaoui, « Le développement du tourisme en Tunisie et le rôle des organisateurs de voyage à l'étranger », in Jean-Luc Michaud (dir.), *Tourisme : chance pour les économies, risques pour les sociétés*, Nulle Encyclopédie Diderot, PUF, 1992.



L'avenue Habib-Bourguiba à Tunis dans les années 1960. L'arrivée en masse de touristes européens s'affirme dès cette époque.

70 % des 100 millions de dinars investis dans le tourisme entre 1960 et 1970 provenaient d'opérateurs privés.

Cette spécificité a progressivement fait du tourisme le *secteur refuge* des investisseurs tunisiens, qui bénéficiaient, en matière d'entreprise privée, d'une autonomie inaccessible dans d'autres domaines d'activité. Le tourisme a absorbé la majeure partie des capitaux privés tunisiens dans les années 1960 : 72 millions de dinars d'investissements privés pendant cette décennie, contre 29 millions seulement au secteur de l'industrie manufacturière. Au total, 70 % des 100 millions de dinars investis dans le tourisme entre 1960 et 1970 provenaient d'opérateurs privés. L'État avait donc réussi à transmettre le relais de l'investissement touristique aux acteurs privés.

La mobilisation de ces acteurs n'était pas pour autant le signe d'une véritable libéralisation du secteur touristique. D'une part, les promoteurs en question continuaient de se heurter aux contraintes d'un modèle économique national relativement fermé (lourdeur des procédures d'importation, coûts des délais d'action, absence de régulation foncière, etc.). D'autre part, l'État exerçait en sous-main un contrôle vigilant sur l'investissement, puisque le capital levé par ces opérateurs provenait dans son intégralité de banques nationales, comme la Société tunisienne de banque puis la Cofitur⁽⁴⁾, qui occupaient une place prépondérante dans le montage et la réalisation des projets. En outre, l'initiative privée se cantonnant au départ aux projets hôteliers de grande envergure, l'investissement touristique restait l'apanage d'une poignée de grands promoteurs, issus pour la plupart de grandes familles de notables et de commerçants des différentes régions du pays.

Ce n'est qu'au cœur des années 1970, lorsque le tourisme a cessé d'être la première source d'entrée de devises dans le pays (en 1974, l'industrie pétrolière est passée à la première place), que l'État tunisien a entrepris de hausser d'un cran la libéralisation de l'action privée dans le secteur. Confrontées à la pression oligopolistique des pionniers des années 1960, et faisant face à l'intérêt des investisseurs pour d'autres secteurs devenus plus rentables (pétrole, textile, confection), les autorités ont cherché à diversifier les sources d'investissement dans le tourisme, dont l'essor, en revanche, ne tarissait pas. À la faveur de certaines concessions, de nouveaux acteurs privés, nationaux et internationaux, ont pu entrer dans le jeu. Les banques ont accordé d'importants crédits à bas coûts à des promoteurs tunisiens plus modestes. Disposant de ressources financières acquises dans les secteurs du commerce, de l'agriculture ou de l'industrie, ces *jeunes entrepreneurs* ont élaboré des projets touristiques de moindre ampleur, mais dans des domaines plus divers, comme l'animation, la restauration, le transport et autres services touristiques, étoffant progressivement l'offre touristique tunisienne au niveau local.

Mais la promotion de l'investissement touristique étranger a été plus décisive encore. Ce choix a été fait après le choc pétrolier de 1973, dans une période où la rente pétrolière des pays arabes commençait à grossir considérablement. La Tunisie s'est alors rapprochée d'investisseurs du Golfe (Abou Dabi, Koweït, Arabie Saoudite, etc.), en vue de créer de nouveaux partenariats de développement. Grâce à des incitations attrayantes (dégrèvements fiscaux), des exonérations d'impôts sur les bénéfices, des facilités d'ac-

4. Face au succès du tourisme, la création d'une institution financière spécialisée est vite devenue une nécessité. En 1969, est créée la Cofitur, établissement financier spécialisé dans le financement des projets touristiques.

cès à la propriété foncière, le gouvernement tunisien a convaincu ces financiers arabes d'investir massivement dans des opérations touristiques en Tunisie⁽⁵⁾, qui ont été réalisées dans le cadre de projets institutionnels (aménagements) et de projets privés mixtes associant des banques et des opérateurs nationaux (portage). Ces participations ont prolongé l'essor du tourisme tunisien jusque dans les années 1990⁽⁶⁾.

L'arrivée des opérateurs européens

PARALLÈLEMENT, les opérateurs européens ont également exercé une influence cruciale à partir des années 1970. Alors que les investissements en provenance du Golfe ont été destinés essentiellement à la construction d'infrastructures touristiques, les acteurs européens se sont plutôt concentrés sur la commercialisation de l'offre tunisienne, en s'associant à la création d'agences réceptives et d'entreprises de transport locales. Ces partenariats commerciaux, qui se sont approfondis au fur et à mesure que les flux de touristes européens se sont massifiés, ont favorisé la professionnalisation des opérateurs locaux et contribué à la densification, à la structuration et à la consolidation d'un tissu d'entreprises touristiques tunisiennes.

Le développement touristique, en provoquant les premières expériences de privatisation et de libéralisation de l'économie tunisienne, a entraîné deux conséquences majeures. Premièrement, la promotion de l'initiative privée a donné naissance, chez une frange de plus en plus importante d'entrepreneurs tunisiens, à un esprit capitaliste endogène qui s'est diffusé par la suite, à mesure que ces entrepreneurs s'enrichissaient et diversifiaient leurs investissements, dans d'autres secteurs d'activité. Deuxièmement, l'entrée d'investissements touristiques étrangers et la réalisation de partenariats commerciaux internationaux ont permis à la Tunisie de s'intégrer en profondeur dans l'économie régionale. En effet, les liens qui se sont tissés entre les agents économiques locaux et ceux de la région, ainsi que la perte d'influence de l'encadrement dirigiste de l'État tunisien, ont amplement favorisé l'insertion du pays dans le système des échanges mondiaux. Et c'est en grande partie grâce à ce tissage que le secteur touristique a connu une dynamique et une extension propices à l'éclosion d'un tourisme de masse qui a produit d'importants effets d'entraînement sur le reste de l'économie.

L'avènement d'un modèle

DÈS L'ORIGINE, les concepteurs du tourisme tunisien ont cherché à cibler le marché émetteur de l'Europe de l'Ouest, où la demande de nouvelles destinations, dans un contexte d'explosion des flux de touristes occidentaux, se faisait de plus en plus pressante. La stratégie mise en œuvre par l'État tunisien l'a conduit à ouvrir des délégations dans toutes les capitales et les grandes villes secondaires européennes. Des négociateurs étaient en charge d'établir des partenariats avec les grands tours-opérateurs et de promouvoir la destination *Tunisie*. Les flux ont crû de manière spectaculaire dès les premières années car les Européens ont d'emblée répondu avec enthousiasme à l'offre tunisienne. Si bien que ni l'État ni les opérateurs tunisiens n'ont jamais entrepris de conquérir d'autres marchés. Ils se sont amplement satisfaits de cette clientèle européenne, qui, parce qu'elle résidait à proximité et disposait d'un pouvoir d'achat important, correspondait à la cible la plus pertinente pour le pays.

L'État et les opérateurs tunisiens se sont satisfaits de la clientèle européenne. Ils n'ont jamais pensé à conquérir d'autres marchés.

5. Par exemple, entre 1976 et 1990, les hommes d'affaires koweïtiens ont investi plus de 100 millions de dollars dans le tourisme tunisien, notamment à travers le Consortium tuniso-koweïtien de développement (CTKD), firme spécialisée dans le développement touristique (hôtellerie, transports, services, etc.). Cf. Jean-Marie Miossec, *Le tourisme en Tunisie : un pays en développement dans l'espace touristique international*, Thèse de doctorat, sous la direction de Jean-François Troin, Université François Rabelais (Tours), 1996.

6. On estime que plus de la moitié des projets touristiques réalisés dans le pays dans la décennie 1980 était liée au financement arabe. Cf. Mohamed Souissi, *op. cit.*

Le grand succès du voyage à forfait

DANS LE CADRE DE SA STRATÉGIE touristique et dans l'euphorie qui régnait pendant cette période de démarrage, l'État s'est proposé d'expérimenter plusieurs types d'offre touristique, tant en termes de gamme (tourisme de luxe, tourisme social...) qu'en termes de pratiques (tourisme urbain, saharien, culturel...). En dépit de ces tentatives, la préférence a très tôt été donnée au tourisme balnéaire. Dès la fin des années 1960, l'État tunisien, qui cherchait à faire venir le plus grand nombre de touristes tout en minimisant le coût d'investissement par lit, a choisi d'investir principalement dans des hébergements de type *Tanit*, c'est-à-dire des hôtels balnéaires de gamme moyenne destinés à une clientèle de masse, issue de la classe moyenne européenne⁷. Les opérateurs privés se sont eux aussi spécialisés dans ce créneau, qui leur a rapidement permis de tirer parti des effets de masse. L'aménagement des zones littorales et leur desserte par l'aéroport de Tunis puis, à partir de 1972, par les nouveaux aéroports de Monastir et de Djerba, ont drainé des flux de plus en plus importants de touristes vers les plages tunisiennes. Car non seulement l'offre touristique qui se mettait en place était un produit original qui séduisait la clientèle européenne, mais c'était aussi un produit facile à vendre, à travers un mode de commercialisation qui allait rencontrer un grand succès à partir des années 1970 : le voyage à forfait.

La quasi-totalité des investissements a été employée à bâtir une offre d'hébergement et de loisir commercialisable dans des voyages à forfait balnéaires.

Ce type de voyage a considérablement influencé le modèle et la structure touristiques du pays. Cet essor, fondé sur le prix très attractif de ces forfaits, a été facilité, au début des années 1970, par les premiers vols charters et par la massification des consommateurs. En effet, les formules forfait, qui combinent au sein d'une offre unique plusieurs composantes d'un séjour (transport, hébergement, restauration, excursions...), ont permis aux tours-opérateurs qui les ont conçus de réaliser d'importantes économies d'échelle, tant dans le domaine du transport aérien que dans celui de l'hôtellerie. Un système favorable à ces offres s'est alors mis en place, selon une logique d'engrenage : plus le nombre de touristes acheminés par les voyagistes grossissait, plus ces derniers étaient en mesure de négocier des tarifs bas avec les opérateurs locaux. Ainsi, plus la pression exercée sur les prix était forte, plus l'attractivité et la compétitivité des produits étaient renforcées, plus le nombre d'acheteurs était grand, et ainsi de suite.

Pendant trois décennies, la dynamique de développement a été telle, que la quasi-totalité des investissements touristiques a été employée à bâtir une offre d'hébergement et de loisir commercialisable dans des voyages à forfait balnéaires. Cette spécialisation a totalement déterminé le modèle touristique tunisien. En premier lieu, elle a entraîné une très forte polarisation de l'activité sur le littoral. Les capitaux publics et privés se sont d'abord concentrés dans les trois zones traditionnelles du tourisme tunisien : Hammamet-Nabeul, Sousse-Monastir et Djerba-Zarzis. Puis à la fin des années 1970, de nouveaux investissements ont participé à la consolidation de l'espace balnéaire, à Mahdia et Kelibia notamment. À l'approche des années 2000, la bande littorale, qui s'étend de Nabeul à Mahdia, accueillait à elle seule plus des deux tiers des capacités d'hébergement de la Tunisie.

La spécialisation dans le tourisme balnéaire et le voyage à forfait a également déterminé la nature même de l'infrastructure touristique tunisienne. En effet, la nécessité d'accueillir des gros contingents de touristes de nationalités diverses a conduit les hébergeurs à bâtir des hôtels standardisés, de

7. Jean-Raphaël Chaponnière et Marc Lautier, « La Tunisie et le marché euro-méditerranéen du tourisme », Document de travail, n° 7, Agence française de développement, septembre 2005.

conception simple, offrant des équipements et des services basiques (piscines, plages privées, pension complète, excursions vers les médinas, etc.). L'homogénéisation de l'offre s'est faite jusque dans la manière dont les hôtels ont été édifiés dans les zones touristiques : disposés de façon linéaire, parallèlement à la plage, ils ont été construits au sein de vastes parcelles, sous la forme de barres allongées⁸. Ce modèle, mis en place dans les années 1960 et 1970, n'a évolué qu'au début des années 1980, avec l'invention du concept de station touristique intégrée, dont le prototype a été Port el Kantaoui. Conçue comme un village touristique autonome, la station intégrée visait à enrichir le produit touristique tunisien, en proposant des activités nouvelles (golf, marina, centre commercial, parc de loisirs, etc.) et des modalités d'hébergement inédites (hôtels, appart'hôtels, propriété et copropriété). Mais Port el Kantaoui, avatar innovant du produit balnéaire créé dans les décennies précédentes, n'a pas pour autant ouvert la voie à une diversification. Le marché ciblé restait une clientèle de masse (14 000 lits à Port El Kantaoui), effectuant un séjour dans le cadre d'un voyage à forfait à bas coût.

Ainsi, en dépit d'une tentative de l'État, dans les années 1980, d'investir dans de nouvelles zones, comme dans l'espace saharien ou le littoral nord, à l'aube des années 1990, le pays n'était plus en mesure d'offrir qu'une seule forme de produit touristique, commercialisable uniquement par l'intermédiaire des tours-opérateurs européens. À une époque où ce modèle fonctionnait à plein régime et où le tourisme contribuait machinalement au développement du pays, cette situation n'apparaissait pas réellement comme un problème aux yeux des autorités.

Les conséquences de l'essor

C'EST LA FONCTION DE développement du tourisme, dont les effets d'entraînement portent à la fois sur la production et sur l'emploi, qui a convaincu les autorités tunisiennes de se lancer dans la mise en tourisme du pays. Le développement touristique n'a pas manqué à cette promesse. L'expansion hôtelière, tout d'abord, a nettement contribué à l'industrialisation du pays. En effet, pendant la phase de démarrage du tourisme, la Tunisie n'était pas en mesure de produire elle-même les articles industriels nécessaires à la construction des hôtels. Le recours à l'importation était non seulement obligatoire, mais aussi extrêmement onéreux : les charges dues à l'importation s'élevaient à plus de la moitié de l'investissement global pour une unité hôtelière. Dans ces conditions, l'objectif a très tôt été de donner à la Tunisie les moyens de produire ces éléments sur son sol. De grandes entreprises industrielles ont alors vu le jour, dans tout le pays. Assurées d'une rentabilité immédiate, tant la demande était en pleine croissance, elles se sont spécialisées dans la fabrication des produits utiles à la construction et à l'exploitation hôtelières (cimenterie, vitrerie, tuyauterie, textile, etc.), donnant naissance à une industrie nationale diversifiée et extrêmement dynamique.



Un complexe hôtelier à Djerba.

8. Jean-François Troin (dir.), *Le Grand Maghreb*, Paris, Armand Colin, 2006.



Par le biais de la compagnie nationale Tunisair, l'État s'accapare une grande part des flux aériens.

Tunisair et Nouvel Air, compagnie privée créée en 1989, contrôlent plus de 50 % des vols charters effectués en Tunisie.

L'effet catalyseur du tourisme s'est ensuite propagé partout : si ces entreprises profitaient à plein de l'essor touristique, en retour elles facilitaient considérablement le développement hôtelier. Bien entendu, le même effet d'entraînement s'est produit sur l'artisanat (tapis, boiserie, bijouterie) et sur l'agroalimentaire. Au début des années 1990, 10 % de la production agroalimentaire et 6 % de la production agricole et halieutique étaient consommés par l'activité touristique⁹.

Croissance des vols charters

LA MISE EN PLACE DU modèle touristique a également contribué au développement du transport aérien. Étant donnée la position de la Tunisie dans le Bassin méditerranéen, la voie aérienne constituait de facto le seul moyen d'acheminer des flux massifs de touristes européens dans le pays. C'est donc tout naturellement que le transport aérien a connu un essor proportionnel à celui du développement touristique, en grande partie grâce à la croissance des vols charters¹⁰. La Tunisie a réussi à s'accaparer une part importante des flux aériens et à garder le contrôle sur la croissance du secteur, par le biais de la compagnie nationale Tunisair notamment. À compter de 1970, la compagnie a pu s'appuyer sur ses excellents résultats de la décennie précédente – entre 1960 et 1970, son chiffre d'affaires a été multiplié par six – et sur de solides partenariats avec les grands tours-opérateurs européens (Club Méditerranée, Kuoni, Neckermann, etc.) pour acheter de nouveaux appareils. Le réseau de vols charters et réguliers de la compagnie s'est progressivement déployé sur la plupart des points de liaison entre la Tunisie et les pays émetteurs de touristes, soit une centaine de grandes villes, à travers une trentaine de pays, en Europe et au Moyen-Orient essentiellement. Dans le même temps, la compagnie a ouvert des filiales de services au sol (réparation, catering, etc.). Elle est ainsi devenue l'une des plus grandes entreprises tunisiennes. Le dynamisme du secteur aérien a également suscité la naissance de deux autres compagnies aériennes privées qui forment, avec Tunisair, le pavillon national : Nouvel Air, créée en 1989, et Karthago Airlines, créée en 2002 (ces deux compagnies ont fusionné en 2008, et c'est la dénomination Nouvel Air qui a été conservée). Aujourd'hui, Tunisair et Nouvel Air contrôlent plus de 50 % des vols charters effectués en Tunisie.

L'emprise du secteur bancaire

CETTE PERFORMANCE DU pavillon national illustre parfaitement le fait que l'économie touristique du pays est restée, dans sa majeure partie, sous le contrôle d'entreprises publiques et privées tunisiennes, qui ont réalisé plus de 80 % des investissements touristiques pendant la phase de l'essor¹¹. L'emprise des banques tunisiennes sur le secteur touristique en témoigne également. Afin de réguler le financement touristique, l'État a adopté en 1973 une réglementation qui fixe à 40 % la part minimum de fonds propres au sein des projets touristiques, les 60 % restants pouvant provenir d'emprunts bancaires, qui ont généralement été souscrits dans des institutions financières tunisiennes. Mais vu que la plupart des jeunes promoteurs des années 1970 ne réussissaient pas à mobiliser les 40 % de fonds propres nécessaires pour lancer leurs projets, l'État a également autorisé la création de sociétés tou-

9. Nouredine Sethom, *L'industrie et le tourisme en Tunisie : étude de géographie du développement*, Tunis, Publications de l'Université de Tunis, 1992.

10. Au début des années 2000, les charters représentaient environ 60 % du trafic aérien international en Tunisie.

11. Jean-François Troin, *op. cit.*

ristiques associant plusieurs investisseurs dans un même projet. Or les banques tunisiennes ont pris d'importantes participations dans ces sociétés, augmentant sensiblement leur participation aux projets touristiques. Si bien qu'au total, sur le milliard et demi de dinars investis dans le tourisme de 1962 à 1992, plus d'un milliard ont été contrôlés par les institutions financières tunisiennes⁽¹²⁾.

Le développement des villes balnéaires

L'essor touristique a provoqué une réorganisation complète du territoire, et exercé une influence déterminante en matière de développement urbain et de localisation des activités économiques. La croissance du transport aérien, tout d'abord, a occasionné une remarquable extension du réseau aéroportuaire. En trente ans, la Tunisie a développé un dispositif de huit aéroports internationaux, qui maillent aujourd'hui l'ensemble du territoire touristique. Ces infrastructures, qui certes connaissent un trafic inégal (Tunis, Monastir et Djerba captent 98 % du trafic aérien international) ont permis le désenclavement de certaines régions (Tozeur, Tabarka), même si ce sont les zones littorales qui ont le mieux tiré parti de la desserte aérienne.

Le développement aéroportuaire a contribué, plus généralement, à un processus démographique d'urbanisation du littoral. En effet, la forte croissance de l'activité touristique dans les espaces littoraux a entraîné une transformation complète des cités balnéaires qui les parsèment, telles que Nabeul, Hammamet, Sousse et Djerba. À la faveur d'aménagements qui leur ont été hautement profitables, ces villes, qui n'étaient pour la plupart que de petites stations balnéaires dans les années 1960, sont devenues, dans les années 1970-1980, de grandes aires urbaines et de véritables pôles économiques, qui ont exercé sur les populations environnantes une attraction considérable. C'est ainsi que la région du Sahel tunisien, qui s'étend de Sousse à Mahdia, comptait déjà plus de 70 % de la population urbaine dans les années 1980. Ce développement des villes balnéaires et la littoralisation des activités économiques ont progressivement donné naissance à un axe structurant majeur, qui court de Bizerte à Djerba. Cet axe, a totalement déterminé l'organisation géographique de l'économie tunisienne⁽¹³⁾.

Bénéficiant d'une conjoncture hautement favorable, le tourisme a connu pendant plus de trente ans un essor prodigieux. Son influence sur l'économie tunisienne a été cruciale. D'une part, les conséquences de ce développement ont produit un effet catalyseur sur l'industrialisation du pays et déterminé l'organisation territoriale des activités économiques. D'autre part, le secteur a été le lieu d'expérimentation privilégié pour la libéralisation de l'économie tunisienne. En permettant la profusion des partenariats commerciaux entre les opérateurs tunisiens et les opérateurs européens et moyen-orientaux, la privatisation de l'économie touristique a largement favorisé l'intégration de la Tunisie dans le système régional des échanges. Mais à la fin des années 1990, alors que le modèle touristique tunisien semblait en parfait état de marche et solidement ancré dans l'économie du pays, il s'est subitement essoufflé et est brusquement entré dans une crise majeure, qui a laissé les autorités sans réaction.

Sur le milliard et demi de dinars investis dans le tourisme de 1962 à 1992, plus d'un milliard a été contrôlé par les institutions financières tunisiennes.

En trente ans, la Tunisie a développé un dispositif de huit aéroports internationaux, qui maillent aujourd'hui l'ensemble du territoire touristique.

12. Jean-Marie Miossec, *op. cit.*, p. 554.

13. Jean-François Troin, *op. cit.*

Un modèle aujourd'hui en crise

Les dépenses des touristes ont augmenté en moyenne de 5,1 % par an entre 2001 et 2006, soit la performance la plus faible enregistrée dans un pays de la rive sud.

AU DÉBUT DES ANNÉES 2000, le développement touristique a nettement marqué le pas en Tunisie. Le ralentissement s'est opéré dans le contexte de la crise conjoncturelle qui a lourdement affecté l'industrie des voyages au début de la décennie, particulièrement dans le Bassin méditerranéen, suite à une série d'événements : seconde Intifada à partir de septembre 2000 ; attentats du 11 septembre 2001 ; guerre en Irak, à partir de mars 2003. Sur la rive sud de la Méditerranée, cette crise d'échelle mondiale a été aggravée par des événements plus localisés, comme l'attentat de Casablanca, au Maroc, en 2003 et celui de Djerba en Tunisie, l'année précédente. Cette série de troubles a durement éprouvé le secteur : sur la période 2001-2006, les arrivées internationales ont connu une croissance annuelle moyenne de seulement 5,4 % ; les dépenses touristiques ont augmenté en moyenne de 5,1 %⁽¹⁴⁾ par an, soit la performance la plus faible enregistrée dans un pays de la rive sud. Sur la même période, le nombre de touristes internationaux se rendant en Turquie et au Maroc a crû de 15,5 % et 8,5 % respectivement, et les dépenses touristiques effectuées dans ces pays de 15,9 % et 18,8 %. Le fait que la croissance touristique se soit poursuivie dans les autres pays méditerranéens, en dépit d'une conjoncture défavorable, a montré que le coup d'arrêt du tourisme tunisien n'était pas seulement lié aux circonstances : en réalité, une crise structurelle s'était ouverte.

Une offre obsolète et non diversifiée

POUR COMPRENDRE POURQUOI le modèle touristique tunisien a brusquement été mis en péril après trois décennies d'essor, il faut d'abord rappeler que le début du siècle a marqué un tournant dans le domaine du tourisme international. À cette période, en effet, les mutations sectorielles amorcées dans les années 1990 se sont affirmées à l'échelle mondiale. Ces évolutions sont intrinsèquement liées à l'avènement d'Internet et au bouleversement qu'il a provoqué au sein de l'économie du tourisme.

Internet et les vols low cost bouleversent la donne

L'USAGE GRANDISSANT D'INTERNET dans le commerce mondial a entraîné des modifications radicales dans ce secteur. En donnant la possibilité au touriste d'acheter lui-même son voyage, voire de le composer, la numérisation du commerce touristique a permis la fragmentation de l'offre, qui s'est de moins en moins présentée sous la forme d'un *package* – comme c'est le cas dans les voyages à forfait – mais de plus en plus comme un éventail d'éléments pouvant être achetés indépendamment les uns des autres (transport, hébergement, restauration, loisirs, etc.). Ces nouvelles modalités commerciales ont eu pour effet de diminuer l'influence des intermédiaires et d'émanciper le consommateur dans l'organisation du voyage, favorisant l'éclosion de nouveaux comportements et des formes de tourisme beaucoup plus individuelles. Deux autres évolutions ont contribué à ces transformations : la pacification des

14. Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat (Femip), *Le tourisme dans les pays de la Femip : stratégies, politiques et propositions pour son développement à l'échelle sous-régionale*, Rapport final, Femip, octobre 2007, p. 6.

grandes régions touristiques mondiales (Europe, Amériques, Asie orientale), qui a rassuré les touristes ; l'essor du vol *low cost*, qui leur a permis de voyager par avion à un coût aussi bas que dans le cadre d'un voyage à forfait. La facilitation du transport aérien individuel a également eu un impact sur la durée des séjours, qui se sont considérablement raccourcis : les années 2000 ont marqué l'explosion des départs en week-end et des *city breaks*⁽¹⁵⁾.

Le tourisme culturel s'impose

L'INDIVIDUALISATION DU tourisme a provoqué un repli du tourisme de masse de forme *all inclusive* et une perte d'intérêt, chez les consommateurs, pour les vacances dans les *bulles touristiques*⁽¹⁶⁾ où s'effectue ce type de séjour. Cette tendance s'observe aussi bien dans l'évolution des infrastructures que dans l'avènement de nouvelles pratiques. D'une part, de plus en plus de touristes prennent en compte des critères de durabilité de l'offre dans leurs choix d'hébergement et de transport⁽¹⁷⁾. D'autre part, la quête d'authenticité est devenue l'un des premiers motifs de déplacement chez les touristes occidentaux⁽¹⁸⁾. Ainsi, le tourisme culturel s'est imposé comme l'une des pratiques les plus prisées dans le monde. Soutenu par le vieillissement des touristes européens⁽¹⁹⁾, son essor a été tel qu'à la fin des années 2000, l'Organisation mondiale du tourisme estimait que près de 40 % de l'activité mondiale était liée, au moins partiellement, à l'offre culturelle. Les autres formes de tourisme d'authenticité, comme l'écotourisme et le tourisme de déserts, ont également connu une forte croissance dans cette période, reléguant progressivement le tourisme balnéaire le plus basique à un rang bas de gamme. Bien entendu, cette évolution n'a pas fait disparaître le tourisme *mer et soleil*, qui reste privilégié dans le monde. À la rigueur, elle a occasionné l'adaptation de ce tourisme aux nouvelles tendances, à travers un processus de montée en gamme et d'enrichissement du produit balnéaire (diversification des activités, amélioration des équipements...). Mais si celui-ci a bénéficié d'une progression ordinaire, ce sont bien les nouvelles formes de tourisme d'authenticité qui ont explosé, et qui ont provoqué la croissance du tourisme international.

En occasionnant une complète redistribution géographique de l'offre touristique et en favorisant les rapports d'authenticité entre les touristes et les lieux d'accueil, le tourisme s'est ancré de manière durable et profonde dans les territoires. Or la Tunisie est certainement le pays de la rive sud qui a le moins tiré profit de cette évolution. Ailleurs en Méditerranée, en effet, la confirmation de ces nouvelles tendances a conduit de nombreux pays à développer une offre qui soit en mesure de répondre à cette demande croissante pour des formes de tourisme diversifiées, dont ils ont nettement perçu les avantages en termes de développement – le tourisme indépendant, qui est le fait essentiellement des classes aisées de la clientèle européenne, est à la fois plus rentable et moins saisonnier que le tourisme de masse balnéaire. Dans ces pays, la création d'une offre plus éclatée géographiquement que l'offre balnéaire a nécessité de nombreuses accommodations :

- accessibilité des vols *low cost*, dans le cadre d'accords *open sky* ;
- aménagement d'espaces pas encore touristiques (arrière-pays, zones montagneuses et désertiques, etc.) ;
- création de nouvelles formes d'hébergement (gîtes ruraux, maison d'hôtes, hôtels de charme, écolodge) ;

Croissance dans les années 2000

Les flux internationaux

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------|------|------|------|------|------|------|
| Tunisie | 5,1 | 6 | 5,8 | 6,6 | 6,8 | 7,9 |
| Maroc | 4,8 | 5,5 | 5,8 | 6,6 | 7,4 | 7,9 |
| Égypte | 5,7 | 7,8 | 8,2 | 9,1 | 10,6 | 12,3 |

Les recettes du tourisme international

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------|------|------|------|------|------|------|
| Tunisie | 1,6 | 2 | 2,1 | 2,3 | 2,6 | 2,9 |
| Maroc | 3,2 | 3,9 | 4,6 | 5,9 | 7,1 | 7,2 |
| Égypte | 4,6 | 6,1 | 6,8 | 7,6 | 9,3 | 11 |

Source : OMT

15. Courts séjours de loisir (deux à cinq jours) effectués dans des villes touristiques, souvent à l'occasion de week-ends.

16. «Bulle touristique» et «enclave touristique» désignent les espaces clos, comme certains hôtel-club, placés sous surveillance dans un environnement sécurisé, consacrés aux touristes et aux employés qui les servent. Cf. Olivier Dehoorne, «Les bulles touristiques en milieu tropical : logiques et enjeux des enclaves touristiques dans les pays en développement.» in J. Rieucan et J. Lageiste (dir.), *L'empreinte du tourisme. Contribution à l'identité du fait touristique*, pp. 289-319, L'Harmattan, 2006.

17. 68 % des Français sont prêts à privilégier une destination en faveur de l'écologie, 60 % des Britanniques estiment que la démarche écologique d'un transporteur influencera leur choix. Cf. *Tourisme et développement durable, de la connaissance des marchés à l'action marketing*, Atout France, 2011, p. 34.

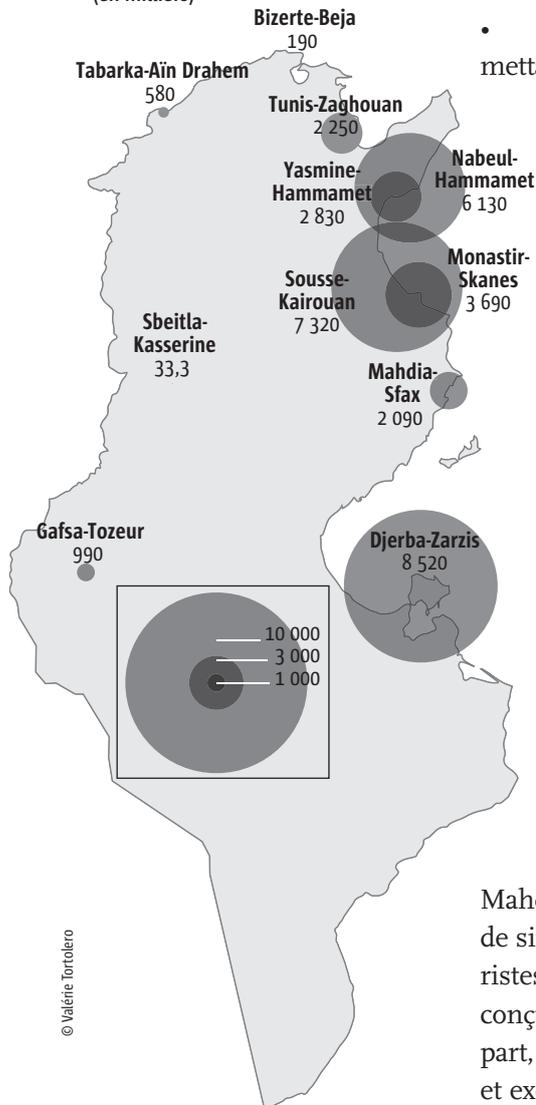
18. La définition du tourisme d'authenticité pose problème. Le terme renvoie à la notion de *nouvelles pratiques touristiques*, c'est-à-dire à ce processus sociologique selon lequel les touristes délaissent la consommation touristique basée strictement sur les ressources naturelles (mer et soleil) au profit de la découverte de la culture et des coutumes locales. Nombre d'activités peuvent être considérées comme relevant de ces pratiques : visite de sites et de monuments, participation aux manifestations culturelles, l'intérêt pour l'architecture et pour le patrimoine immatériel (artisanat, danses, folklore, musique, cuisine...). Cf. OECD, *The Impact of Culture on Tourism*, oecd, Paris, 2009, French translation of pp. 3-75.

19. La moyenne d'âge des Européens est supérieure à 40 ans. Selon la Mediterranean Tourism and Travel Association, la consommation de services liés au tourisme, des ménages de plus de 55 ans, représentera près de 40 % du marché en 2012. Ces touristes sont très impliqués dans le tourisme culturel.

Fréquentation touristique de la Tunisie

Nombre de nuitées en 2009

(en milliers)



© Valérie Tortolero

- valorisation du patrimoine culturel et naturel ;
- enrichissement de l'offre de loisir (golf, thalassothérapies, plaisance et croisière, équipements sportifs) ;
- développement des services touristiques locaux (transports collectifs, locations de voiture, offices de tourisme, etc.) ;
- mise en place d'infrastructures et d'équipements technologiques permettant aux acteurs locaux de tourisme d'entrer dans l'économie numérique.

L'arrière-pays et les sites culturels délaissés

LE TERRITOIRE TOURISTIQUE tunisien ne s'est pas inscrit dans cette logique de transformation. Le taux de littoralisation de l'offre, qui avait atteint un niveau très élevé au début des années 2000, ne faisait pas que déceler la prépondérance de l'offre balnéaire dans le pays : il trahissait surtout l'existence d'immenses vides touristiques dans les régions de l'arrière-pays. Ces dernières se partageaient péniblement 10 % des capacités d'hébergement au tournant du siècle, 90 % étant situées sur le littoral et à Tunis. Pis encore, la moitié de ces 10 % d'offres non-balnéaires se trouvait dans la zone restreinte de Gafsa-Tozeur, que les autorités ont tenté d'aménager dans les années 1980 en vue de faire du pays la principale destination du tourisme saharien. Autant dire, dans ces conditions, que le reste de l'arrière-pays tunisien, qui bénéficie pourtant d'importants atouts culturels et naturels⁽²⁰⁾, constitue un espace marginal sur le plan touristique.

Mais l'arrière-pays n'est pas la seule portion du territoire où les dotations culturelles et naturelles ne font pas l'objet d'une valorisation. En effet, les nombreux sites du patrimoine historique, urbain et rural qui parsèment le littoral n'ont jamais été intégrés dans le système touristique balnéaire. Hormis quelques rares hauts lieux (Kairouan, Mahdia, Sidi Bou Saïd), l'offre culturelle du littoral, qu'il s'agisse de musées, de sites archéologiques ou de quartiers urbains, est très peu prise en compte des touristes internationaux⁽²¹⁾. Cet état de fait tient à la fois à la manière dont sont conçues les unités hôtelières balnéaires et à leur mode d'exploitation. D'une part, les sites hôteliers ont été aménagés comme des enclaves autosuffisantes et exclusives (plages, discothèques, restaurants privés), rangées dans des zones touristiques situées en bordure des villes et donc sans accès direct ni à la vie des villes et des villages tunisiens ni à l'animation populaire. D'autre part, l'offre vendue par ces unités étant centrée sur le tourisme balnéaire (farniente, activités sportives et ludiques), très peu d'efforts d'information touristique sont réalisés au sein des hôtels (**ENCADRÉ P. 15**).

Le fait que les hôtels balnéaires tournent le dos à l'intérieur du pays prive les zones littorales d'opportunités considérables. En effet, la valorisation de l'offre culturelle, que celle-ci soit d'ordre patrimonial (sites historiques et religieux, musées) ou festivalier (manifestations, fêtes traditionnelles), n'a pas seulement pour effet d'améliorer l'image du territoire touristique. Elle occasionne également des créations d'emplois et de recettes qui lui sont propres, dans divers domaines (restauration, visites, transport local, vente de souvenirs, artisanat...), pouvant ainsi être à l'origine d'un pan entier de l'économie touristique d'un pays ou d'une région. Bien entendu, un effet d'entraînement similaire s'observe dans les autres formes de tourisme de loisir, comme dans le tourisme rural ou sportif. C'est pour cela que, tel qu'il s'est constitué, le modèle tunisien n'est nullement propice à stimuler

20. L'arrière-pays est riche en sites culturels et naturels. Le Nord est parsemé de sites archéologiques pré-islamiques (Dougga, Bulla Regia, Sbeitla), tandis que le Sud abrite un important patrimoine berbère (ksour de Matmata et de Tataouine).

21. En 2003, seuls 5 % des touristes internationaux effectuant un séjour balnéaire à Sousse ont visité l'un des musées de la ville, tandis que 1,3 % ont visité les Catacombes. Cf. M. Souissi, *op. cit.*, p. 182.

la consommation : non que les touristes fréquentant les hôtels balnéaires soient foncièrement peu dépensiers, mais faute d'un véritable accès aux loisirs et à l'animation, ils sont peu incités à dépenser.

Les besoins de diversification de l'offre sont donc immenses. La situation de mono-produit dans laquelle le pays s'est laissé enfermer n'est pas seulement néfaste sur le plan économique ; la Tunisie est uniquement perçue par les marchés comme une destination balnéaire bas de gamme. Mais l'entreprise de diversification a trop tardé et sa mise en œuvre se heurte aujourd'hui à d'autres faiblesses structurelles qui entravent la poursuite et le renouveau du développement touristique.

Les causes de l'enrayage

LES CHOIX TOURISTIQUES de la Tunisie, de privilégier une offre d'hébergement adaptée aux séjours à forfait et de capter les flux européens en priorité, ont conféré un rôle primordial aux voyagistes étrangers dans le fonctionnement de l'appareil touristique. Les tours-opérateurs ouest-européens, notamment, ont toujours été un corps très influent. Réussissant à mobiliser d'énormes flux de touristes pendant toute la période de l'essor et contribuant de la sorte à créer et à consolider la destination, ils ont rapidement tenu la haute main sur la commercialisation et la distribution du produit touristique tunisien. Cette emprise oligopolistique s'est largement renforcée à partir des années 1990, quand s'est enclenché le processus d'internationalisation et de concentration des tours-opérateurs, qui a donné naissance aux firmes géantes du tourisme européen⁽²²⁾.

La pression des tours-opérateurs

LA CAPACITÉ DES TOURS-OPÉRATEURS à canaliser des masses colossales de touristes a été plus que bénéfique pour la Tunisie : en alimentant le pays en flux massifs et permanents, ils ont formellement conditionné le développement touristique du pays. Mais en contrepartie, leur mainmise s'est avérée préjudiciable pour les opérateurs locaux, sur lesquels ils ont exercé une pression considérable dans la négociation des prix. Compte tenu des limites de réduction tarifaire qui existent dans le transport aérien, ce sont surtout les hébergeurs qui se sont vu forcer la main. Si bien qu'au fil des années, au fur et à mesure que les firmes européennes montaient en puissance, le déséquilibre entre les hôteliers et les tours-opérateurs est devenu si fort que c'est le système touristique tunisien dans son intégralité qui s'est enrayé (TABLEAU P.16). Les modalités de négociation ont confiné au diktat : plus les hébergeurs ont fait d'efforts sur les tarifs, plus ils ont été contraints de faire des concessions sur la qualité de service, sur la mise à niveau de leurs établissements et sur le type de contrats passés avec les voyagistes. Et plus la qualité de la prestation qu'ils offraient s'est dégradée, plus les tours-opérateurs ont pu tirer les prix à la baisse. Ce système s'est rapidement mué en cercle vicieux.

Trop de saisonnalité

PLUSIEURS ÉVOLUTIONS concomitantes ont contribué à aggraver la situation. Tout d'abord, l'échec des stratégies de diversification de l'offre a confronté la Tunisie à une saisonnalité touristique extrêmement marquée. En 1985 déjà, plus de la moitié de l'activité s'effectuait entre juin et septembre. Le taux est monté à 56 % en 2006. Cette mauvaise répartition saisonnière des flux s'est

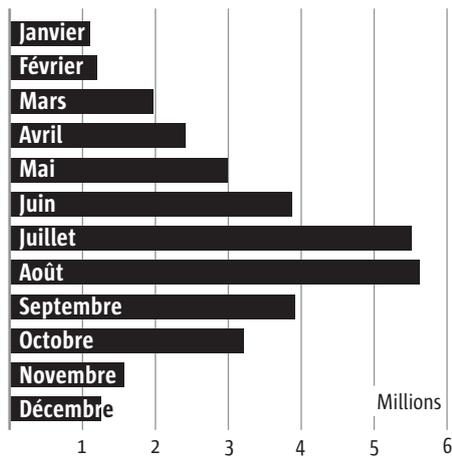


Le cas de Puppit

► Le site archéologique romain de Puppit, au Sud d'Hammamet, offre un exemple éclatant de l'imperméabilité de la clientèle balnéaire à l'offre culturelle. Les vestiges sont noyés au milieu de dizaines d'hôtels éléphants qui accueillent chaque été des masses de touristes. Certains hôtels disposent même de chambres donnant sur les ruines. Pourtant, en dépit des flux qui inondent la zone en période estivale, le site de Puppit n'est pas plus fréquenté que les autres sites archéologiques de Tunisie (950 visiteurs en 2009, dont 47 au mois d'août). Aucune promotion du site n'est réalisée auprès des clients, ni à l'achat du forfait, ni pendant le séjour. Non seulement les tours-opérateurs n'indiquent nulle part l'existence de ces ruines, mais il n'y a aucune information à leur sujet dans les brochures ou dans les hôtels...

22. En 2004, Thomas Cook, Rewe Group, First Choice et Mytravel ont cumulé 33,5 milliards d'euros de production, captant de 50 à 70 % du marché européen. Le processus d'intégration des tours-opérateurs résulte d'une stratégie de développement des grands groupes touristiques, qui ont pu, par le rachat de voyagistes de nationalité ou de spécialisation différentes, accroître fortement leur clientèle et leur réseau de distribution. Cette approche a eu pour effet d'accroître leur compétitivité fondée sur les prix. Car la massification de leur clientèle a renforcé leur pouvoir de négociation avec les prestataires (transport aérien, hébergement...). En outre, grâce aux économies d'échelle réalisées ils ont surmonté les

Nuitées hôtelières globales par mois (2009)



Source : ONTT

Part des ventes réalisées par les tours-opérateurs

France

2 TO contrôlent 64 % des ventes

Allemagne

4 TO contrôlent 80 % des ventes

Grande-Bretagne

2 TO contrôlent 63 % des ventes

Source : Roland Berger (2009)

difficultés dans la phase de mutation du secteur des années 1990-2000. Ils ont pu, par exemple, s'adapter aux coûteuses innovations technologiques liées à Internet, dans le domaine de la réservation et de la promotion.

23. Jean-Mehdi Chapoutot, « Promouvoir un tourisme durable en Tunisie », in Plan Bleu, *Suivi de la stratégie méditerranéenne pour le développement durable*, Sophia Antipolis, Centre d'Activités Régionales, 2008.

24. Les tours-opérateurs commercialisant des voyages à forfait vendent plus un produit qu'une destination. Dans le cas de séjours balnéaires « mer, plage et soleil », les destinations proposant ce type d'offre sont pour eux facilement interchangeables. Cette possibilité leur permet de surmonter facilement les problèmes liés à des crises conjoncturelles dans un pays (attentats, catastrophes naturelles, etc), car il leur suffit de faire mieux valoir d'autres offres de leur catalogue. Mais cela exerce une pression supplémentaire sur les opérateurs locaux, surtout dans les pays en développement, qui peuvent voir leur échapper soudainement une partie de leur clientèle.

naturellement soldée par un faible taux d'occupation des hôtels, de l'ordre de 43 % en 2006, qui a limité les capacités financières des opérateurs. Avec des hôtels fonctionnant à perte en basse saison, ces derniers ont difficilement pu maintenir le niveau de l'offre et faire face aux besoins de montée en gamme liées aux mutations du tourisme international (développement durable, formation des employés, innovations technologiques, etc.).

Une mauvaise gestion

LA SAISONNALITÉ N'A PAS été le seul facteur d'affaiblissement des opérateurs tunisiens. À partir des années 1990, les autorités ont souhaité favoriser l'implication de nouveaux entrepreneurs, proches du régime. Un grand nombre d'hommes d'affaires ont répondu à cet appel, mais ils étaient extérieurs au secteur touristique et entendaient simplement profiter des faveurs et passe-droits pour monter des opérations spéculatives, dans un contexte

de forte croissance sectorielle. Incapables de gérer les hôtels qu'ils ont fait bâtir et non soumis à la pression bancaire, ils ont rapidement délaissé l'administration et l'entretien des établissements, qui se sont progressivement détériorés. Ces défauts de gestion, qui ont concerné près d'une centaine d'unités, ont eu de graves conséquences : les hôtels ont dû lourdement s'endetter et brader le prix des chambres auprès des tours-opérateurs. Vu le nombre d'unités endettées, c'est l'ensemble du marché de l'hébergement qui a été affecté par ce dysfonctionnement et par la baisse des tarifs.

La saisonnalité et l'endettement de certains entrepreneurs ont donc contribué à obérer les finances des opérateurs touristiques tunisiens dans leur ensemble. Soumise à ces difficultés et à la pression grandissante des tours-opérateurs, l'offre d'hébergement tunisienne est progressivement parvenue une situation d'*incompétitivité structurelle* : aujourd'hui, plus de 15 % des hôtels ne sont pas conformes aux normes nationales⁽²³⁾. Dans ces conditions, il a été impossible pour les opérateurs tunisiens de mobiliser le capital nécessaire pour mettre leur offre à niveau. Leur capacité à s'imposer dans la commercialisation s'est d'autant plus affaiblie qu'à partir des années 1990, ils ont dû faire face à la montée de la concurrence méditerranéenne.

La concurrence méditerranéenne

LA DÉPENDANCE DE L'OFFRE touristique envers la clientèle et les tours-opérateurs européens est forte. Le marché européen représentait près de quatre millions de touristes en 2006, soit 60 % des arrivées des non-résidents. Environ 90 % d'entre eux se rendent dans le pays par l'intermédiaire de l'un des 400 tours-opérateurs qui commercialisent la Tunisie. Mais dans la mesure où ces voyagistes organisent des voyages dans d'autres pays, notamment en Méditerranée, et vu leur capacité à orienter les flux selon leurs souhaits⁽²⁴⁾, la concurrence apparaît comme une menace pour la Tunisie et pour son offre, dont la compétitivité repose sur un équilibre précaire.

En dépit de sa spécialisation dans le tourisme balnéaire et dans la destination *Méditerranée*, la Tunisie n'est pas en concurrence avec l'ensemble des pays méditerranéens. Il n'est pas possible de mettre en regard son développement touristique avec ceux de la France, l'Espagne ou l'Italie, qui présentent un niveau largement plus élevé, qui disposent d'une offre extrêmement

diversifiée et qui tirent parti d'un tourisme domestique important. En revanche, d'autres pays de la région entrent en concurrence frontale avec la destination tunisienne. Plusieurs critères de comparaison permettent de les identifier⁽²⁵⁾ : la distance par rapport au marché source (l'Europe de l'Ouest), le niveau de développement (donc le coût de l'offre), le type de produit (balnéaire, séjours estivaux...) et le type de clientèle (voyage à forfait). Quatre pays répondent à au moins trois de ces critères : le Maroc et l'Égypte, grands pays touristiques de la rive sud ; la Turquie et la Grèce, destinations balnéaires de la rive est. Ces pays sont, en matière de tourisme, les concurrents régionaux de la Tunisie ; les principaux objets de leur rivalité, les flux touristiques européens⁽²⁶⁾ et l'attention des voyagistes qui les commercialisent.

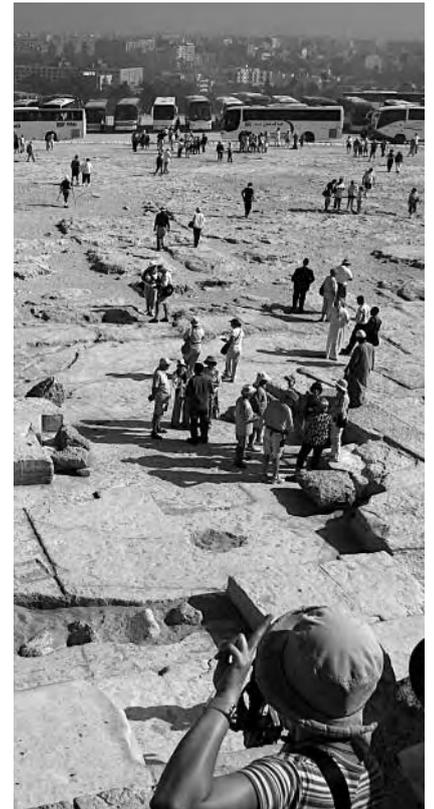
Une offre nouvelle

SI CHACUN DE CES PAYS A entrepris de développer son offre à partir des années 1960, la Tunisie a été longtemps en avance sur les quatre autres, à la fois en termes de capacité hôtelière, d'arrivées internationales et de réputation. En effet, pendant ces années, elle avait connu une exceptionnelle croissance des flux internationaux alors que les autres pays, pour diverses raisons, peinaient à développer leur offre⁽²⁷⁾. Mais dans les années 1990, tout a basculé : l'émergence des nouvelles tendances touristiques a commencé à mettre en péril le modèle tunisien et les quatre concurrents directs ont lancé à ce moment là de vastes politiques de développement touristique destinées à capter ces nouveaux flux.

La stratégie mise en œuvre par ces quatre pays avait pour objectif d'adapter leur offre aux nouvelles conditions du tourisme international, tout en évitant les écueils du tourisme de masse estival que certains d'entre eux avaient déjà expérimentés (dépendance envers les tours-opérateurs, saisonnalité, spéculation foncière outrée, mono-produit, dégradations environnementales, etc.). Ces stratégies ont été structurées en deux volets : diversification des produits et des flux. Dans chacun de ces pays, la création d'une offre nouvelle, visant à compléter l'existante, a donné naissance à de nouveaux espaces, qui sont venus élargir le territoire touristique traditionnel. Le Péloponnèse et la Thessalie en Grèce et le Sinaï en Égypte sont devenus de grandes régions touristiques, spécialisées dans un segment différent et nouveau : tourisme culturel dans le Péloponnèse et en Thessalie, vs tourisme balnéaire dans les Cyclades ; tourisme balnéaire dans le Sinaï, vs tourisme culturel dans la vallée du Nil. De même, en 2001, le Maroc a adopté un plan de développement pour le tourisme balnéaire (Plan Azur), en vue d'ajouter de nouveaux flux à ceux générés de longue date par le tourisme des villes impériales et de pouvoir accueillir dix millions de touristes en 2010. La Turquie, de son côté, a entrepris de développer le tourisme intérieur (Anatolie, Cappadoce) et urbain (Istanbul), afin de contrebalancer la concentration des flux touristique dans la région balnéaire d'Antalaya. Dans les quatre pays, il a existé un lien très fort entre l'élargissement des espaces touristiques traditionnels, la diversification de l'offre et le regain de la croissance touristique.

La conquête de nouveaux marchés

FORTEMENT DÉPENDANTS, eux aussi, du marché européen, les concurrents de la Tunisie ont également cherché à diversifier l'origine des flux touristiques. Pour eux, l'objectif n'était pas de s'affranchir de la dépendance des tours-opérateurs européens, dont ils avaient de toute façon besoin pour com-



Depuis les années 1990, le tourisme tunisien est confronté à la concurrence méditerranéenne. Ci-dessus, des touristes photographient Le Caire du pied d'une pyramide.

25. Mohamed Souissi, *op. cit.*, p. 162.

26. En effet, le niveau d'intégration touristique de ces cinq pays avec l'Europe est très fort : 90% des touristes se rendant en Grèce sont européens, 80% au Maroc,

27. à cette période, le tourisme demeurait un secteur bridé dans ces pays, soit parce qu'ils connaissaient des crises conjoncturelles (terrorisme, guerre du Golfe), soit parce qu'ils prêtaient une attention limitée au secteur touristique (Maroc, Turquie), soit parce qu'ils s'étaient embourbés dans un développement touristique mal contrôlé (Turquie, Grèce), soit parce qu'ils s'étaient positionnés sur un segment touristique au potentiel limité (vallée du Nil en Égypte, villes impériales au Maroc).

La Tunisie n'a pas pris le virage qui s'est présenté alors que les élites en connaissaient le fonctionnement.

La crise est liée à la manière dont le pouvoir a gouverné le secteur.

mercialiser leurs produits dans ce marché capital, mais de doper le développement touristique par un accroissement du volume total des flux. L'attention s'est concentrée sur deux types de nouveaux marchés émetteurs. Premièrement, chacun de ces pays a tenté de conquérir des marchés extérieurs stratégiques, c'est-à-dire dans lesquels ils pouvaient faire valoir leurs avantages comparatifs (proximité géographique et culturelle, coût des séjours, etc.). La Grèce a donc ciblé le marché nord-américain, mettant en avant son statut de berceau de la démocratie. L'Égypte a attiré les proches flux moyen-orientaux vers le Sinaï et la Turquie, ceux en provenance de l'ancienne sphère soviétique. Le deuxième marché ciblé a été le marché domestique. Favoriser le tourisme national présentait deux avantages sur le plan économique : premièrement, il s'agissait de flux en pleine expansion dans des pays très peuplés (80 millions de Turcs et d'Égyptiens, 30 millions de Marocains). Deuxièmement, les touristes nationaux ne fréquentant pas nécessairement les mêmes espaces que les touristes internationaux, ces flux pouvaient être redéployés, notamment dans les espaces ruraux, comme ce fut le cas en Grèce et en Turquie. La conquête du marché domestique s'est avérée très rentable dans ces pays : en 2008, plus de dix millions de Turcs ont séjourné en Turquie ; cette année-là, le tourisme domestique a généré plus de recettes que le tourisme international en Égypte⁽²⁸⁾.

En 2002, la Banque mondiale faisait le constat alarmant que la Tunisie était parmi les cinq pays celui dont l'offre touristique était la moins diversifiée et la plus dépendante de son principal marché émetteur (l'Europe de l'Ouest)⁽²⁹⁾. En clair, dès le début des années 2000, et indépendamment des résultats en termes d'arrivées et de recettes touristiques, la Tunisie a été rattrapée par ses quatre concurrents directs, qui, du fait de stratégies efficaces et opérantes, étaient entrés dans une dynamique de développement très agressive. Cette nouvelle donne régionale a considérablement contribué à réduire la marge de manœuvre des opérateurs tunisiens dans leurs négociations avec les tours-opérateurs, qui, de leur côté, avaient tout intérêt à exploiter la dynamique qui se mettait en place dans les pays concurrents. Dans ce contexte, la Tunisie n'avait plus d'autre solution, pour rester compétitive, que de procéder au bradage de son offre.

Le rôle du régime bénaliste

INADAPTATION AUX NOUVELLES tendances du tourisme international, perte de compétitivité du parc hôtelier, inadéquation du système de commercialisation de l'offre, dégradation de l'image de la destination, accroissement de la concurrence méditerranéenne : les causes de la chute du tourisme tunisien sont connues. En revanche, est moins connue la raison pour laquelle la Tunisie, en dépit de sa longue expérience touristique, n'a pas su prendre le virage qui s'est présenté à elle dans un secteur dont les élites économiques connaissaient parfaitement le fonctionnement. Cette lacune tient du tabou : la crise est liée à la manière dont le pouvoir a gouverné le secteur. Or les nombreux rapports sur le développement touristique ayant été commandités ou avalisés par l'État, la responsabilité des autorités a systématiquement été passée sous silence. La disparition de ce régime est l'occasion de faire la lumière sur le rôle que le régime politique a joué dans le déclin du tourisme tunisien.

28. Source : Euromonitor

29. Banque mondiale, Office national du tourisme tunisien, « Stratégie de développement touristique en Tunisie », rapport de la phase 2 (options stratégiques), octobre 2002.

En dépit de la politique de libéralisation dont a bénéficié le secteur depuis l'origine, l'État a toujours exercé un contrôle sur cette activité, soit en s'impliquant dans le financement et la promotion des projets, soit en gardant la main sur l'aménagement des zones touristiques. Pendant les trente premières années du développement du tourisme, cette implication de l'État n'a pas posé problème, dans la mesure où elle n'a pas empêché son essor. Mais à compter des années 1990, avec le renforcement du pouvoir personnel de Ben Ali et la dérive déprédatrice du pays, l'implication de l'État s'est progressivement transformée en emprise personnelle de type mafieux, donnant libre cours à l'usage de procédés illégaux, ressortissant au clientélisme, à la corruption et au népotisme, qui ont totalement vicié le fonctionnement et l'organisation de cette activité.

Des injustices flagrantes

EN CE QUI CONCERNE LES ENTRAVES au fonctionnement du secteur, elles n'ont été, à vrai dire, guère différentes de celles qui s'observent dans la plupart des économies en développement, notamment sur la rive sud de la Méditerranée, où l'arbitraire et l'informel ont encore pris sur la légalité et le formel. En Tunisie, ce système a laissé tout loisir aux autorités de privilégier les liens personnels, les amitiés et les accointances régionalistes dans l'administration du pays. Le secteur du tourisme n'a pas échappé à ce fléau, qui a affecté le secteur privé avant toute chose. Les hôteliers, par exemple, ont dû faire face à des injustices flagrantes dans la politique de contrôle de qualité des établissements : pendant des années, ils ont subi des inspections arbitraires, des décisions de la commission de classement de l'ONTT restées sans suite et des incohérences dans les procédures de classement des hôtels. Le même type d'irrégularité a été commis dans les domaines de l'acquisition foncière et de l'animation – les licences permettant de vendre de l'alcool et d'ouvrir des discothèques ont été accordées selon des critères discrétionnaires, en fonction des rapports qu'entretenaient les hôteliers et les restaurateurs avec les autorités locales. Ces dérèglements n'ont pas seulement eu pour effet de fausser la concurrence et de nuire à la compétitivité du secteur : en privant les opérateurs d'une véritable régulation, ils ont totalement bridé l'initiative privée.

Les professionnels réduits au silence

AU-DELÀ DES AGISSEMENTS mafieux, c'est sur l'organisation de l'activité que l'intrusion du pouvoir dans les affaires a eu les plus graves conséquences. À force de faire primer leurs intérêts privés sur la prospérité du tourisme, les tenants du régime ont fait de ce secteur le théâtre de luttes d'influence, d'évictions et de zizanies diverses. Mais en semant la division chez les acteurs privés, ils ont déstructuré un secteur qui s'était péniblement organisé pendant l'essor. L'incapacité des professionnels à se coordonner a eu des effets déplorables. Les entrepreneurs, ne bénéficiant pas d'une représentation assez puissante³⁰, n'ont plus été en mesure d'exercer le moindre lobbying sur le pouvoir, se faisant progressivement confisquer tout droit de regard sur la politique nationale de développement touristique (incitation à la prise de décision, conseil dans la stratégie, recommandations...). Cette perte d'influence a été lourde de conséquences, empêchant par exemple les opérateurs de convaincre le pouvoir de régler le problème du non-recouvrement des créances des hôtels avant qu'il ne fragilise le secteur et diminue la capa-



Affiche du président Ben Ali. En dépit de la politique de libéralisation, l'État a toujours exercé son contrôle sur l'activité touristique.

En semant la division chez les acteurs privés, les autorités ont déstructuré un secteur qui s'était péniblement organisé.

30. La Fédération tunisienne de l'hôtellerie (FTH) regroupe seulement un quart des hôteliers.



Aéroport d'Enfidha : le triomphe des intérêts de l'État

► L'aéroport d'Enfidha, qualifié de *projet présidentiel*, illustre le triomphe des intérêts du régime sur l'intérêt national dans le domaine du tourisme. Construit au début des années 2000 en vue de desservir à la fois Tunis et les zones touristiques du Golfe d'Hammamet (entre Nabeul et Sousse), cet aéroport international, censé accueillir dix millions de passagers en 2020, et trente millions en 2035*, devait entraîner la fermeture de l'aéroport de Monastir, devenu inutile. Mais l'aéroport d'Enfidha n'a engendré que des problèmes : démesure du projet, destruction de nombreux emplois à Monastir, faible rentabilité... Dès les années 1990, les opérateurs s'étaient élevés contre ce projet, estimant que ni l'emplacement ni le modèle choisi (construction d'un aéroport plutôt qu'extension d'un aéroport existant) n'étaient justifiés. En revanche, le mode d'exploitation, un partenariat public-privé, a permis aux autorités en charge du projet de toucher de fortes commissions lors de l'appel à exploitation**.

* En 2000, le trafic aérien de la Tunisie atteignait environ 10 millions de passagers.

** Cf. Afif Khouk, « Enfidha : l'aéroport qu'il ne fallait pas construire », *Tourisme info*, n°7, 1^{er}-15 avril 2011, pp. 26-27.

citée d'intervention des banques. Par ailleurs, l'absence totale de coopération professionnelle a beaucoup affaibli les opérateurs. Du fait de leur désorganisation, ils n'ont, par exemple, jamais pu faire bloc contre les tours-opérateurs dans la négociation des tarifs, ce qui aurait endigué l'érosion de leur prix de vente. Bien entendu, les autres organismes impliqués, comme les ONG et les syndicats, n'ont eux aussi pas été assez mobilisés et n'ont pas pris part à l'élaboration des stratégies sectorielles. Les professionnels et les spécialistes réduits au silence, les autorités ont eu le champ libre pour gérer le développement touristique comme elles l'entendaient, c'est-à-dire d'une manière qui servait leurs intérêts, en imposant des choix d'investissements déraisonnables et préjudiciables dans l'aménagement touristique (**ENCADRÉ**).

Ces prévarications multiples ont également eu des incidences sur la gouvernance publique du secteur touristique. Pour le pouvoir, les recommandations visant à favoriser le développement touristique, telles qu'elles sont apparues dans de nombreux rapports, allaient toutes dans un sens contraire à celui de la préservation de leurs intérêts : la régulation, la décentralisation, la facilitation de l'action du secteur privé, qui auraient dû être promues par les autorités, étaient autant d'avancées incompatibles avec le maintien de leur système clientéliste. Mais en refusant de tenir compte de ces recommandations, les autorités n'ont pas seulement conservé leur emprise sur les affaires touristiques. Cette mauvaise gouvernance a préjudicié au développement et à la compétitivité d'un secteur déjà en proie à de vives difficultés exogènes et incapable de se régénérer. Au lieu d'avoir poursuivi la libéralisation de l'économie touristique, les tenants du pouvoir ont réalisé un véritable travail de sape.

L'OCDE range les pressions des tours-opérateurs du Nord sur les prestataires locaux parmi les principales pratiques anticoncurrentielles qui entravent le développement touristique dans les pays en développement⁽³¹⁾. Dans le cas de la Tunisie, où cette pression est fréquemment dénoncée, il semble bien que ce soit avant tout le pouvoir qui ait aggravé la situation. Vus le niveau de développement touristique du pays et la taille et l'influence de certains grands hôteliers tunisiens, les tours-opérateurs européens n'auraient pas dû être en mesure d'exercer de telles pressions sur les tarifs si le secteur avait été convenablement structuré. À l'heure de la chute du régime bénaliste, le renouvellement touristique de la Tunisie est bien un enjeu majeur.

31. OECD, *Meeting on the Trade and Development Implications of Tourism Services for Developing Countries*, Geneva, 19-20, November 2007, p. 26.

Un défi majeur : la démocratisation du secteur

D'UN POINT DE VUE LÉGAL, l'économie touristique tunisienne a atteint un niveau satisfaisant de libéralisation. Selon les textes qui régissent le secteur, la liberté d'investissement est totale quelle que soit l'activité concernée⁽³²⁾ et l'origine des investisseurs, qui sont libres de rapatrier les bénéfices et de céder leurs capitaux. Le code de l'investissement touristique de 1993 garantit leur protection juridique et assure des mesures incitatives, comme la réduction des droits de douane, la suspension de la TVA, des avantages spécifiques destinés à encourager les investissements dans des zones de développement régional (Sud, région de Tabarka). En dépit de ces avantages formels, le secteur, sous le régime de Ben Ali, est resté entravé par les pratiques anticoncurrentielles évoquées en deuxième partie de cette *Note* : manque de transparence, passe-droits, dérogations, corruption... L'initiative privée, qui aurait dû s'imposer comme le principal moteur du développement touristique, n'a pas bénéficié de l'environnement qui aurait permis aux entrepreneurs de prendre en charge le renouvellement du secteur. Du fait du retard accumulé, le passage d'une libéralisation formelle à une libéralisation réelle constitue, à l'heure de la transition politique du pays, le principal défi du tourisme. Les enjeux d'émancipation, d'équité et de citoyenneté inhérents à ce défi l'apparentent à un projet de *démocratisation* de l'économie touristique.

La situation actuelle rend ce renouvellement plus nécessaire que jamais. Cœur battant de l'économie, le tourisme sera soumis à des épreuves inédites qui vont non seulement aggraver les difficultés, mais également en créer de nouvelles. Par exemple, les syndicats, libérés de la vassalité au pouvoir et de la compromission de leurs chefs, seront dorénavant en mesure d'exercer sur les entreprises des pressions pour améliorer les conditions de l'emploi, entraînant un renchérissement du coût du travail et donc une perte de compétitivité de l'offre. Il en va de même pour les mouvements de grève qui, limités pendant des années, se multiplieront dans les domaines du transport et du tourisme. En clair, le modèle socio-économique sur lequel s'est fondé le tourisme ne survivra pas au processus de démocratisation. La mise en œuvre d'une politique touristique permettant de transformer ce modèle et de l'adapter aux règles de l'économie touristique mondiale apparaît donc comme inévitable. Pour y parvenir, les acteurs devront s'appuyer sur les recommandations formulées lors des dernières expertises sectorielles. Ces recommandations portent sur les objectifs et sur les moyens de les atteindre.

Une restructuration indispensable

LA REPRISE DU DÉVELOPPEMENT touristique implique une restructuration de l'offre et de la demande. L'objectif est d'établir une offre propice au développement économique et de canaliser suffisamment de flux vers cette offre pour qu'elle soit rentable. Un tel projet nécessite une stratégie précise qui consiste à identifier, en fonction des avantages comparatifs et spécifiques du pays, mais aussi de ses besoins, les axes de développement les plus pertinents.

À l'heure de la transition politique, le passage d'une libéralisation formelle à une libéralisation réelle est le principal défi.

32. Sauf pour l'activité d'agence de voyage, pour laquelle il existe, comme pour toutes les activités de service en Tunisie, une limite de participation de 49 % pour les investisseurs étrangers. Pour ces derniers, une dérogation est toutefois possible.

Les avantages du tourisme domestique

► En Tunisie, le tourisme domestique souffre de l'inadéquation de l'offre nationale aux touristes nationaux (prix et produit). La mauvaise valorisation de ces flux est d'autant plus déplorable que les effets de développement sont généralement importants. La contribution des résidents est d'abord avantageuse sur le plan économique, car elle permet une moindre dépendance vis-à-vis des touristes étrangers et la diminution du déficit de la balance des paiements (les dépenses des touristes dans leur pays sont autant de dépenses qu'ils n'effectuent pas à l'étranger). En outre, ce type de tourisme a des impacts non monétaires, comme la réduction des tensions sociales (accroissement de la circulation intérieure), le renforcement du sentiment national (valorisation identitaire et culturelle, appropriation des espaces touristiques) et la mobilisation des populations locales. Sa promotion apparaît donc à tous les égards comme un facteur de consolidation de la transition démocratique.

Du côté de la demande : l'ancrage dans le marché régional

L'ANALYSE DE LA DEMANDE touristique pour la Tunisie montre que l'un des principaux avantages de la destination est la proximité. En effet, le pays bénéficie d'un niveau d'intégration touristique très fort avec son voisinage : en 2009, sur les 6,9 millions d'arrivées internationales enregistrées par le pays, 46 % des flux étaient en provenance d'Europe occidentale ; 43 % en provenance du Maghreb ; 8,5 % provenaient d'Europe orientale – de sorte que plus de 97 % du total provenaient de la région euro-méditerranéenne élargie. Dans ces conditions, il apparaît que les flux régionaux constituent le marché-cible le plus pertinent. Bien évidemment, la conquête de marchés, notamment dans les pays lointains (Chine, Japon, États-Unis), doit faire partie de toute stratégie de développement, dans une perspective de diversification des marchés émetteurs. Mais dans le cas de la Tunisie, l'ancrage dans le marché régional est une manne : d'une part, la demande ouest-européenne est la plus importante, la plus diversifiée, la plus riche et la plus stable au monde ; d'autre part, la clientèle émergente du Maghreb et d'Europe orientale apporte un complément propice à doper l'activité touristique globale.

Une analyse plus détaillée des flux entrant en Tunisie révèle que le positionnement du pays dans le marché régional est moins avantageuse qu'il n'y paraît. En effet, dans les deux dernières décennies, le pays a accusé de nombreuses déperditions au sein des marchés émetteurs traditionnels – déperditions qui se sont manifestées soit par une décroissance des arrivées⁽³³⁾, soit par une croissance très modérée⁽³⁴⁾. Autrement dit, la croissance des flux touristiques en provenance des marchés émetteurs traditionnels d'Europe de l'Ouest s'épuise. Dans les années 2000, elle a donc été portée essentiellement par des flux en provenance d'Europe orientale et de Russie (Pologne + 40 %, Russie + 15 %, etc.). L'accroissement de ces flux présente des opportunités de développement, mais il est fondé sur la baisse des tarifs de l'offre tunisienne : ces touristes, qui se rendent en Tunisie dans le cadre de voyages à forfait, sont en effet venus emboîter le pas des touristes ouest-européens à partir des années 2000, au moment où le prix des séjours balnéaires a atteint son niveau le plus bas. En quelque sorte, Russes, Polonais et Bulgares constituent plus une clientèle de compensation de la baisse de fréquentation des touristes européens qu'une clientèle de renouvellement.

La Tunisie accueille également d'importants flux touristiques en provenance du marché sous-régional. Les pays émetteurs sont les voisins directs de la Tunisie, la Libye et l'Algérie, qui représentaient, l'année précédant les révolutions arabes, près de 40 % des arrivées internationales. Entre 2000 et 2010, ce tourisme transfrontalier a connu une croissance dynamique de 8 % par an en moyenne. Enfin, il existe en Tunisie un tourisme domestique émergent qui, bien que mal valorisé, présente la spécificité d'être extrêmement rémunérateur. Les touristes nationaux dépensent par jour en moyenne trois fois plus que les touristes internationaux, et génèrent chaque année 20 % des recettes touristiques enregistrées par la Tunisie.

Plafonnement des flux touristiques européens, croissance des touristes balnéaires d'Europe orientale et émergence du tourisme Sud-Sud (tant domestique que transfrontalier) sont les trois tendances auxquelles la Tunisie doit s'adapter pour déployer son offre. **ENCADRÉ**

33. Touristes italiens : - 2 % sur la période 2005-2008 ; touristes allemands : - 3 % sur la même période.

34. Touristes français : + 4 % sur la période 2005-2008.

Du côté de l'offre : une stratégie de diversification

LES PROBLÈMES LIÉS À L'OFFRE, tels qu'ils ont été clairement identifiés dans les expertises de la dernière décennie, se résument en deux observations : situation de mono-produit (hôtels balnéaires) et mauvaise répartition des capacités d'hébergement sur le territoire (littoralisation). Le pays doit donc lutter contre les problèmes qu'engendre cette situation : saisonnalité, inégalités régionales de développement touristique, mauvaise valorisation du territoire, etc. La prédominance des Européens dans les flux touristiques internationaux entrant en Tunisie montre que la solution réside d'abord dans une stratégie de diversification, qui concerne à la fois le type d'offre et sa localisation. Le but est d'adapter l'offre tunisienne aux tendances européennes – les nouvelles pratiques individuelles – comme l'a fait le Maroc.

Les objectifs de diversification et de réorganisation spatiale sont liés. En effet, l'objectif qui sous-tend cette stratégie est celui d'une meilleure inscription de l'offre dans le territoire tunisien donnant accès aux ressources recherchées par les touristes individuels : sites culturels et naturels, équipements sportifs et sentiers de randonnée, patrimoine immatériel (folklore, fêtes religieuses, tourisme social). Or le développement de ces pratiques se fera surtout dans des régions qui ne sont toujours pas mises en valeur. En effet, la Tunisie, associable à trois types d'imaginaire touristique (méditerranéen, saharien et oriental), dispose de nombreuses ressources dans son arrière-pays : patrimoine punique et romain, patrimoine islamique, souks, médinas, ksour, montagnes, espace saharien... La valorisation de ces espaces, qui dans leur majeure partie (le tourisme saharien a été développé) n'ont pas encore fait l'objet d'une mise en tourisme, nécessite la création de structures : maison d'hôtes, gîtes, campings, écolodge, hôtels de charme, auberges de jeunesse, mais aussi routes, restaurants, musées, agences de location de voitures... Les efforts à fournir en matière d'aménagement sont à la mesure des potentialités que présentent ces régions intérieures.

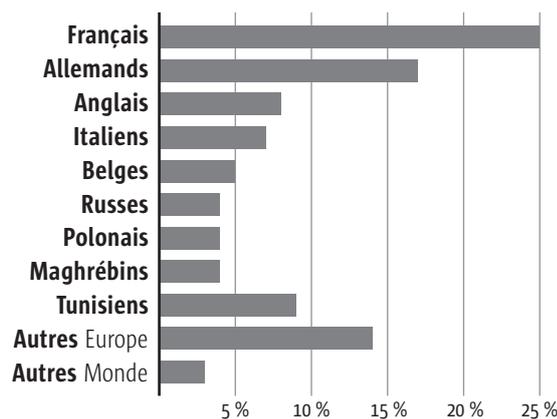
La diversification de l'offre et l'investissement dans des marchés de niche contribueraient fortement au développement économique de la Tunisie. Certes, les filières comme le tourisme culturel et le tourisme naturel mobilisent, en volume, beaucoup moins d'adeptes que le tourisme balnéaire de masse. Mais en contrepartie, les pratiques individuelles s'avèrent plus lucratives : un touriste européen, par exemple, dépense deux fois plus lors d'un voyage culturel que lors d'un séjour balnéaire⁽³⁵⁾. Il en va de même pour le tourisme vert. Une étude sur le tourisme marocain montre qu'un randonneur du Haut Atlas, parce qu'il utilise pleinement les ressources locales – hébergement, restauration, guide... –, est environ cinq fois plus rentable qu'un touriste fréquentant un complexe hôtelier à Agadir⁽³⁶⁾. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles le Maroc et les pays concurrents de la Tunisie présentent un ratio de dépense par touriste près de trois fois supérieur à celui de la Tunisie (TABLEAU). En outre, dans la mesure où ces formes de tourisme ont généralement pour cadre des zones isolées ou reculées, l'activité des touristes est très intégrée dans l'économie locale, contrairement à ce qui se passe dans le tourisme de masse, où les organisateurs captent l'essentiel des dépenses⁽³⁷⁾. Ainsi, les effets de développement produits au niveau local sont très importants, et particulièrement utiles dans la perspective de lutter contre la pauvreté de certaines régions.

Les dépenses moyennes des touristes par séjour et par pays (2007)

| | |
|---------|-----------|
| Tunisie | 275 euros |
| Maroc | 725 euros |
| Égypte | 700 euros |
| Grèce | 710 euros |
| Turquie | 710 euros |

Source : Chiffres UNWTO 2007

Part des principales nationalités dans les nuitées hôtelières (2009)



Source : ONTT

35. Source : Atlas Cultural Tourism Project ; www.tram-research.com/atlas

36. Cf. JM Dewailly, E. Flament, *Le tourisme*, éd. Sedes, 2000

37. L'essentiel des dépenses engagées pour un séjour à forfait dans les pays de la rive sud de la Méditerranée revient à des firmes du Nord (voyagiste, assureur, transporteur et hébergeur). Les recettes à destination de l'économie locale sont le fait d'emplois mal rémunérés, de taxes de séjour, de transports locaux et de la vente de souvenirs (20 à 40% des recettes). Cf. Maxime Weigert, *Renouveler le tourisme euro-méditerranéen*, le grand chantier, Note Ipemed n°10, mai 2010.



Magasin de tapis à Kairouan.

Au-delà des retombées économiques qu'elle engendre, la segmentation du marché touristique comporte surtout des enjeux de compétitivité. En valorisant certains territoires, l'offre d'authenticité permet aux pays de différencier leur offre de celle de pays concurrents. En effet, un séjour strictement balnéaire en Tunisie est aisément substituable à un autre en Turquie ou en Égypte sinaïtique et ce, indépendamment de la qualité des plages puisque c'est le prix qui joue le rôle décisif. En revanche, les plafonds de la mosquée de Kairouan n'existent qu'à Kairouan, et les oiseaux de la réserve ornithologique d'Ichkeul, au Nord de Tunis, ne sont observables qu'à Ichkeul. En ce sens, la valorisation du patrimoine matériel et immatériel est un moyen pour une destination d'exploiter ses avantages concurrentiels. Vue la compétition entre les pays méditerranéens, la mise en œuvre d'une telle stratégie est justifiée pour la Tunisie.

Une offre orientée vers le patrimoine culturel et naturel n'est cependant pas la panacée. En Tunisie, c'est un complément indispensable de l'offre existante, sur laquelle de nombreuses actions sont également à mener. En effet, le tourisme balnéaire continue d'attirer les masses : la clientèle européenne, dont le taux de croissance est certes modéré mais positif, et surtout, les touristes en provenance de Russie et d'Europe centrale et orientale, dont la venue compense partiellement le ralentissement de la demande ouest-européenne. Dans ces conditions, le tourisme balnéaire doit demeurer le principal segment du tourisme tunisien. D'une part, le pays dispose des ressources naturelles⁽³⁸⁾ et des infrastructures de base nécessaires (structures d'hébergement, aménagement du littoral). D'autre part, le tourisme balnéaire est de toute évidence devenu la spécialisation de la Tunisie, les entrepreneurs du pays ayant acquis, au fil des années, un savoir-faire en la matière.

Le renforcement de la compétitivité du tourisme balnéaire implique un enrichissement et une montée en gamme des produits existants. Ce projet nécessite aussi bien l'amélioration des structures (mise à niveau des hôtels, accroissement de la qualité du service et de la qualité des plages), que la diversification des activités. Trois d'entre elles peuvent enrichir l'offre : le golf (la Tunisie n'en possède que dix, contre dix-huit au Maroc) ; la plaisance (afin de tirer parti de la saturation des ports européens) ; la thalassothérapie⁽³⁹⁾. Le développement de ces activités, en cours dans les pays concurrents (Turquie, Égypte, Maroc), permettrait à la Tunisie non seulement de consolider sa position au sein du tourisme balnéaire méditerranéen, mais également de capter la clientèle haut de gamme qui lui a échappé jusqu'à présent (tourisme de luxe ou d'affaires lié au golf, spa et balnéothérapie...).

En contrepoint de ces projets, la Tunisie doit développer chacune des filières dans lesquelles la demande est forte et dans lesquelles le pays peut faire valoir certains avantages comparatifs (climat, bas coût des services et des infrastructures, proximité de l'Europe). Le tourisme d'affaires, le tourisme incentive, le tourisme de congrès, le tourisme de croisière font partie des segments à investir. Il en est de même pour le tourisme résidentiel, qui rencontre un succès important au Maroc, où de plus en plus de retraités européens s'installent en saison hivernale. L'accroissement du coût de la vie en Europe, combiné au vieillissement de la population, offre, dans ce domaine, des opportunités inédites pour les pays de la rive sud de la Méditerranée. Enfin, la Tunisie dispose d'avantages concurrentiels notables dans le secteur du tourisme médical : les services médicaux offerts attirent les Libyens qui, compte tenu des lacunes de leur système de santé, sont contraints de se faire soigner à l'étranger. C'est également un facteur d'attractivité pour les Euro-

38. Le pays peut notamment faire valoir plus de 1300 kilomètres de côtes sableuses et un indice climatouristique (température et ensoleillement) très favorable au tourisme de plein air.

39. La Tunisie est la deuxième destination mondiale, en termes d'infrastructures en thalassothérapie et de personnel qualifié.

péens (soins dentaires et chirurgie esthétique...), et particulièrement profitable pour le pays : le tourisme médical, qui se pratique généralement en basse saison, donne la plupart du temps l'occasion à ces *patients* d'effectuer un séjour de loisir en marge des opérations.

Devenue nécessaire à cause des évolutions de la demande et des pratiques, la diversification du tourisme tunisien est un projet qui concerne tous les acteurs du secteur sans exception. En effet, une meilleure répartition spatiale de l'offre et une meilleure segmentation du marché serait profitable à l'économie touristique dans son ensemble. Le développement de nouvelles infrastructures et de produits variés en gamme permettrait au pays, une fois le maillage de l'offre élargi, d'irriguer son territoire touristique de flux permanents et pérennes, mieux étalés dans l'année et mieux disséminés. L'accroissement des séjours à motifs multiples (santé, culture, bien-être, balnéaire...), rendu possible par le boum des pratiques individuelles et autonomes, donnerait naissance à des dynamiques, à des complémentarités et à des coopérations inédites en matière d'exploitation de l'offre. Au final, que ce soit de manière directe ou indirecte, hébergeurs, transporteurs, prestataires de service bénéficieraient tous d'une croissance quantitative et qualitative et d'un équilibre de l'activité touristique globale. Encore faut-il que le pays mette en place le système nécessaire pour y parvenir.

Comment réguler et restructurer ?

L'EXPERTISE INTERNATIONALE du tourisme identifie une série de bonnes pratiques permettant d'améliorer la compétitivité du tourisme et d'inscrire l'activité dans un développement durable. Les six actions présentées ci-dessous sont l'application, dans le contexte tunisien, des différentes recommandations formulées dans ce domaine.

Moderniser et démocratiser la gouvernance touristique

LE RENOUVELLEMENT DU TOURISME tunisien nécessite, avant tout, la mise en place d'un cadre institutionnel qui permette aux acteurs de mener à bien, dans des conditions satisfaisantes, les missions qui leur seront attribuées. Cet enjeu de gouvernance fait particulièrement sens en Tunisie, où le pouvoir a longtemps poursuivi, et sans relâche la déstructuration du secteur et l'affaiblissement des institutions potentiellement concurrentes. Pour mettre en place cet encadrement, le pays doit s'inspirer des tendances qui se dessinent à l'échelle globale en matière de bonne gouvernance touristique :

- **Moderniser les institutions touristiques.** L'absence de vraies réformes dans ce secteur n'a pas permis le renouvellement des institutions, qui n'ont pas évolué depuis les années 1970. Leur optimisation et la redéfinition de leur rôle apparaissent indispensables. Effectifs pléthoriques, cumul des missions et empiètements des attributions font partie des mauvaises pratiques qui s'observent en Tunisie. Il en découle des déficiences profondes en matière de gestion des budgets et des crédits, d'arbitrage des projets et de prise de décision. Il convient donc de simplifier et de spécialiser ces structures, selon une approche qui mette en valeur les compétences de chacune (promotion touristique pour l'ONTT, aménagement pour l'AFT...). L'objectif est de créer, à travers ces institutions, des outils administratifs et réglementaires qui permettent de réguler le secteur et de proscrire définitivement certaines pratiques.



La Tunisie recèle un patrimoine sous-exploité. Ici, les greniers collectifs du village de Ksar Ouled Soltane.

L'offre orientée vers le patrimoine culturel et naturel est indispensable mais le tourisme balnéaire reste le marché principal.

Le renouvellement de la gouvernance passe par une mise à niveau institutionnelle et par la promotion des échanges entre les acteurs.

- **Renforcer la structuration du secteur.** Afin de favoriser un développement équilibré et profitable à tous, il faut que chacune des parties prenantes puisse faire entendre sa voix dans l'élaboration de la politique touristique. Cela requiert d'abord le renforcement du secteur privé qui, compte tenu de sa connaissance du terrain (blocages, besoins...), peut faire des recommandations pertinentes pour accroître rapidement la performance. L'objectif est la fois de soutenir la participation des opérateurs à la politique touristique (formation, promotion) et de fournir un canal d'expression aux acteurs privés locaux (plaintes contre la corruption, dénonciations des mauvaises pratiques, etc.). En Tunisie, la mise en place de ce système exige une meilleure implication des entreprises dans les institutions touristiques (consultations, intégration dans les conseils d'administration...), la recomposition des groupements professionnels existants, comme la Fédération tunisienne de l'hôtellerie (FTH) et la Fédération tunisienne des agences de voyage (FTAV), et la consolidation des syndicats professionnels, qui doivent œuvrer à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises. En contrepoint, il faut donner plus de poids et de visibilité aux organisations de la société civile réclamant un droit de parole dans le développement touristique. C'est le cas des associations et ONG environnementales, dont les revendications doivent être prises en compte pour assurer la promotion d'un tourisme durable. Une telle réorganisation permettrait d'envisager un développement touristique démocratisé, car il serait fondé sur le dialogue, le consensus et le compromis entre acteurs dont les intérêts sont parfois concurrents.
- **Décentraliser le commandement touristique.** Le régime bénaliste s'est systématiquement opposé à l'abandon des prérogatives de l'État et du pouvoir en matière de politique touristique. Ce choix, qui visait à entretenir l'autocratie, a fortement nui au développement touristique du pays. En effet, pour élaborer et mettre en œuvre des politiques de tourisme, les échelles régionales et locales sont, dans certaines missions, plus appropriées que l'échelle nationale pour favoriser un développement dynamique et intégré dans les territoires. Cela tient au fait qu'en se voyant confier une mission de mise en tourisme, les pouvoirs locaux se sentent plus mobilisés et s'impliquent davantage dans le développement régional, pour lequel ils disposent d'avantages certains par rapport à l'État : connaissance des enjeux, contacts avec la population et les entreprises, intégration dans les réseaux socio-économiques locaux, etc. La décentralisation des instances de développement touristique doit donner forme à une pyramide de responsabilités, redistribuées au niveau le plus approprié en fonction des tâches. Elle doit avoir lieu dans la plupart des domaines : formation, promotion, investissement...
- **Favoriser le dialogue interministériel.** Il est nécessaire de promouvoir un dialogue interministériel dans la mesure où le développement touristique est transverse et implique des logiques contradictoires. Tel a été le cas en Tunisie dans la gestion et la valorisation du patrimoine. L'absence de dialogue entre le ministère de la Culture, en charge de la protection du patrimoine, et le ministère du Tourisme, en charge de son exploitation, n'a pas permis de développer le tourisme culturel, le premier s'étant systématiquement opposé à la mise en tourisme des sites.

Le renouvellement de la gouvernance passe donc par une mise à niveau institutionnelle et par la promotion des échanges entre les acteurs impliqués. C'est dans ce cadre global amélioré que pourront être menées les actions dans des domaines plus précis.

Valoriser les ressources humaines

LES RESSOURCES HUMAINES font partie intégrante de la compétitivité d'une structure d'hébergement, tant pour la productivité et la qualité de service (ménage, cuisine, service) que pour que la fidélisation du client qui se fait grâce à un personnel qualifié (accueil, efficacité, serviabilité...). Or la nécessité de réduire les coûts de production en vue de maintenir une compétitivité-prix qui satisfasse les tours-opérateurs a conduit les hôteliers à sacrifier la qualité de leurs ressources humaines. Ainsi, au lieu de conserver un personnel qualifié, certains exploitants ont privilégié une main-d'œuvre non qualifiée, à salaire plus bas, notamment dans les métiers de la réception, l'hébergement et la restauration. Sans qualification professionnelle et linguistique, mais sans revendication salariale, cette main-d'œuvre a entraîné une baisse de la qualité de service dans l'hôtellerie. Elle a également défavorisé les jeunes issus des centres de formation destinés aux métiers du tourisme. La productivité étant difficile à mesurer dans les métiers de service touristique, on peut dire que c'est surtout l'image des structures d'accueil qui est sortie abîmée de cette politique de mésestime des niveaux de qualification des employés et, *in fine*, la compétitivité de l'hôtellerie tunisienne.

Cette défaillance des hôtels est d'autant plus déplorable que la Tunisie devrait pouvoir faire valoir un savoir-faire tiré de quarante années d'expérience en matière d'exploitation hôtelière. Mais le fait est que le système de formation aux métiers du tourisme présente d'importantes lacunes. Le pays a mis en place un dispositif public composé de huit centres, qui sont déployés sur l'ensemble du territoire national : un institut supérieur de tourisme (Sidi Dhrif), trois centres de formation (Nabeul, Hammamet, Djerba), et quatre écoles hôtelières (Sousse, Tozeur, Monastir, Aïn Draham). Si ce maillage est satisfaisant, le fonctionnement de ces établissements, en revanche, doit être révisé et modernisé. Les changements à apporter concernent aussi bien leur mode de gestion que la nature des offres de formation qui y sont proposées.

S'agissant de la gestion des centres, le principal objectif est une meilleure implication du secteur privé dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'offre de formation. Cette redéfinition des rôles, qui s'est opérée dans la plupart des grands pays touristiques, a pour but de faire correspondre le mieux possible l'offre de formation aux besoins auxquels font face, sur le terrain, les opérateurs touristiques. Concrètement, il s'agit à la fois d'intégrer les professionnels dans la formation (celle des élèves et des formateurs) et de nouer des partenariats organiques entre les groupes touristiques tunisiens et les structures de formation (stages, alternance...), afin d'attirer les élèves dans le tourisme.

La modernisation du système implique également une mise à niveau des contenus et des standards de formation. En clair, il s'agit pour les centres d'assurer des formations adaptées aux nouvelles méthodes et métiers du tourisme, aussi bien dans les filières de l'encadrement hôtelier et du management que dans celui des filières spécialisées à promouvoir (guides touristiques, personnel du secteur de la plaisance, moniteurs sportifs...). Pour y parvenir, il est indispensable de recruter des formateurs aptes à dispenser de telles formations. Compte tenu de l'inexpérience des professionnels tunisiens dans certains domaines cruciaux (cuisine, tourisme électronique, valorisation du patrimoine...), mobiliser des formateurs étrangers et développer des échanges avec des écoles et des universités internationales est indispensable.



Distribution de bouquets de jasmin à Sidi-Bou-Said.

La main-d'œuvre, non qualifiée et sans revendication salariale, a entraîné une baisse de la qualité de service dans l'hôtellerie.

Un système de formation modernisé soutiendra durablement la reprise du développement touristique.

La signature d'un accord open sky avec l'Union européenne créerait un grand réseau aérien low cost entre la Tunisie et la rive nord.

Au vu des coûts d'une telle mise à niveau (salaires des professeurs, échanges internationaux...), une restructuration du budget alloué au secteur des ressources humaines est à envisager. Elle est amplement justifiée car seul un système de formation modernisé soutiendra durablement la reprise du développement touristique, ainsi que le renouvellement, la montée en gamme et la compétitivité des produits tunisiens.

Déverrouiller le transport aérien

LE TRANSPORT AÉRIEN est un instrument indispensable pour le développement du tourisme international. C'est particulièrement le cas pour la Tunisie qui, compte tenu de sa position géographique, n'est pas en mesure de proposer d'autres voies d'accès que la voie aérienne – sauf en ce qui concerne les touristes libyens et algériens. De fait, la quasi-totalité des arrivées en provenance de la rive nord se fait par avion – ce qui représente 62 % du total des arrivées. La Tunisie est donc tenue de placer au cœur de sa stratégie la promotion de ce mode de transport (réduction des coûts, assouplissement des contraintes...). Car, pour l'heure, le ciel tunisien demeure trop régulé. L'accessibilité aérienne du pays est conditionnée par des conventions bilatérales, conclues avec la totalité des pays émetteurs, dans lesquelles sont définies les règles d'exploitation relatives au trafic (points de desserte, fréquence des vols, réglementations commerciales). Seul le secteur du vol charter a fait l'objet d'une libéralisation complète, depuis les années 1970.

La situation actuelle ne permet pas le développement des vols *low cost* à destination du pays. En effet, le caractère bilatéral des accords aériens proposés par la Tunisie empêche une véritable intégration aérienne avec l'Union européenne : si une compagnie française peut effectuer une liaison entre n'importe quel aéroport de France et n'importe quel aéroport de Tunisie – selon les règles définies par l'accord aérien franco-tunisien –, il lui sera en revanche interdit d'effectuer une liaison depuis un aéroport non français. Or les principales compagnies *low cost* européennes sont anglaise (Easyjet) et irlandaise (Ryanair). Ces dernières ne sont donc pas en mesure, à partir des seuls touristes britanniques, de développer des liaisons à bas coût entre l'Europe et la Tunisie. Dans ces conditions, seule la signature d'un accord *open sky* avec l'Union européenne⁽⁴⁰⁾ permettrait la création d'un grand réseau aérien *low cost* entre la Tunisie et la rive nord.

Les vols *low cost* sont un enjeu majeur pour la Tunisie car leur développement serait un moyen de favoriser le renouveau de l'essor touristique. En effet, ces vols, qui, du fait des économies d'exploitation, sont proposés à des tarifs extrêmement bas, sont ceux qu'empruntent les touristes indépendants, c'est-à-dire ceux qui s'adonnent aux pratiques individuelles évoquées plus haut (tourisme culturel, vert...). Ces touristes, qui négligent les séjours à forfait parce qu'ils ne correspondent pas à leurs conceptions des voyages ou des vacances, trouvent dans le transport aérien à bas coût le moyen d'accroître le budget qu'ils consacrent à l'hébergement, aux transports locaux et aux activités (visites, restauration, sports...). Moins ils dépensent pour le billet d'avion, plus ils dépensent pendant le séjour. La stratégie de diversification et son adaptation aux nouvelles tendances du tourisme international impliquent donc la mise en place de liaisons *low cost* pour drainer la clientèle visée. Le Maroc, en *open sky* avec l'UE depuis 2006, a ainsi pu accroître le trafic aérien à destination de ses aéroports (de 6 millions de passagers en 2004 à 15 millions en 2010).

40. Un tel accord permettrait la libre circulation aérienne entre la Tunisie et tous les pays européens, quelle que soit la nationalité de la compagnie.

Depuis 2008, la Tunisie s'est engagée dans des négociations sur un accord *open sky* avec l'Union européenne, qui était censé être signé et entrer en vigueur fin 2011. La principale raison pour laquelle le pays a tardé à ouvrir son ciel dans le cadre de tels accords était la nécessité de protéger Tunisair d'une concurrence trop brutale avec les compagnies *low cost*. Plusieurs solutions s'offrent à la compagnie nationale pour surmonter le problème :

- **Optimiser le solide réseau d'implantation de Tunisair :** en fermant les lignes les moins rentables afin d'investir dans les plus rentables. C'est-à-dire celles notamment qui relient la Tunisie à ses voisins (la compagnie propose deux vols par jour vers Alger et Oran et un vol vers Casablanca ; avant la guerre, en Libye, elle assurait deux vols par jour vers Tripoli et cinq par semaine vers Benghazi). Le potentiel de développement des vols longs courrier est également important (les 17 000 Canadiens qui visitent chaque année la Tunisie font nécessairement une escale en France ou en Allemagne, aucun vol direct ne reliant les deux pays).
- **Créer un hub aéroportuaire en Tunisie :** la survie de la Royal Air Maroc (RAM) est essentiellement due au fait que l'aéroport de Casablanca, aéroport d'attache de la compagnie, est devenu l'un des premiers hubs africains, à la croisée de l'Europe, de l'Afrique de l'Ouest et des Amériques. L'aéroport de Tunis, moyennant toutefois d'importants travaux d'aménagement, pourrait également jouer ce rôle (Europe, Afrique, Asie mineure).
- **Créer une filiale *low cost* :** en 2006, la RAM a mis en place sa propre filiale *low cost*, Atlas Blue, ce qui lui a permis de conserver certaines parts de marché qu'elle a perdues dans le domaine des lignes régulières. Tunisair pourrait s'inspirer de ce modèle et développer une filiale *low cost* pour les vols vers les aéroports secondaires des marchés émetteurs, dans lesquelles la compagnie est déjà établie.

Reporté à cause de la révolution, l'accord *open sky* entre la Tunisie et l'Union européenne devrait entrer en vigueur dans le courant de l'année 2012. Compte tenu de l'importance stratégique du transport aérien, l'ouverture du ciel tunisien doit faire partie des actions prioritaires du gouvernement tunisien. Une aide financière permettant d'accélérer la reconversion de Tunisair doit être demandée au besoin.

Entrer dans l'économie numérique

LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS touristiques sur Internet est une tendance majeure : pendant la dernière décennie, le nombre de touristes organisant ou achetant leur voyage sur Internet a augmenté de 80 % par an en moyenne⁽⁴¹⁾. Ce phénomène est lié à l'avènement des nouvelles pratiques et aux comportements qui leur sont associés : consultation et partage des informations touristiques (blogs, réseaux sociaux, forums) ; composition autonome du séjour à partir de produits séparés (transport aérien, transport local, hébergement...) ; séjours non sédentaires (circuits transrégionaux ou transnationaux) ; achats d'impulsion (en dernière minute, parfois la veille du départ) ; package dynamique (séjours sur mesure créés et achetés sur un site à partir d'une offre diversifiée de prestations). En définitive, la révolution numérique a eu deux implications pour le tourisme : des implications pro-



En Tunisie, la quasi-totalité des touristes arrivent par avion.

La Tunisie a tardé à ouvrir son ciel pour protéger Tunisair d'une concurrence trop brutale avec les compagnies low cost.

41. Cnuced, Rapport de la réunion d'expert sur les TIC et le tourisme dans l'optique du développement, au Palais des Nations, Genève, du 30 novembre au 2 décembre 2005.

motionnelles, en permettant une diffusion large des informations touristiques ; des implications commerciales, en générant un nouveau canal de distribution et de commercialisation des produits.

Le renouvellement du tourisme tunisien implique donc que les acteurs concernés par la promotion et la commercialisation s'adaptent aux évolutions dues à Internet. L'enjeu est crucial pour les opérateurs hôteliers, qui peuvent trouver dans ces changements le moyen de contrebalancer le monopole des tours-opérateurs dans la commercialisation. En effet, en permettant aux touristes de réserver directement sur le site Internet de l'hôtel ou de la chaîne hôtelière, les hébergeurs capteraient une partie des touristes indépendants utilisant Internet pour préparer leur voyage. Le potentiel de succès est réel, y compris pour les complexes hôteliers balnéaires – par exemple dans le cadre de séjours de courte durée (week-end, étape de circuit, séjours hors saison...). Aujourd'hui, 80 % des hôteliers tunisiens sont connectés à Internet, mais à peine un tiers d'entre eux dispose d'un site propre, et seulement 15 à 20 % d'un site marchand. L'objectif est donc de promouvoir la connexion de l'ensemble des hôtels aux supports numériques de commercialisation : sites propres, mais aussi systèmes de gestion de destination (type Office national de tourisme), centrales de réservation et agences électroniques de distribution (type *booking* ou *TripAdvisor*), qui drainent des flux considérables de consommateurs du monde entier⁽⁴²⁾.

80 % des hôteliers tunisiens sont connectés à Internet, mais à peine un tiers dispose d'un site propre et seulement 15 à 20 % d'un site marchand.

Les structures en charge de la promotion touristique de la Tunisie (dont l'ONTT est la plus importante) à travers le site *Bonjour-Tunisie*, ont elles aussi intérêt à améliorer leur maîtrise des outils numériques. La disponibilité des informations contribue aujourd'hui pleinement à la compétitivité d'une destination. Pour les sites touristiques, il s'agit non seulement de fournir des informations sur l'offre existante et sur les moyens d'y accéder, mais aussi de *vendre* la destination aux consommateurs, à travers des opérations de communication ciblées : valorisation des atouts culturels et naturels dans les descriptifs et les images, regroupements thématiques des prestations destinées aux clientèles spécialisées, référencement sur les moteurs de recherche... L'objectif de cette mise en vitrine est non seulement d'optimiser les relations commerciales entre l'offre et la demande, mais aussi de conquérir de nouveaux marchés (filiales spécialisées, marchés lointains). L'ampleur de la tâche est d'autant plus grande qu'elle doit être réalisée aussi bien au niveau national que niveau local, dans le cadre de la décentralisation des activités de promotion.

Pour atteindre ces objectifs, le principal défi que les opérateurs et les systèmes de gestion de destination tunisiens doivent relever est moins lié à l'équipement qu'à la gestion et aux ressources humaines. En effet, si la création de sites publics et de réseaux extranet reliant les acteurs touristiques nécessitent une intervention ponctuelle, l'exploitation de ces systèmes requiert, de la part du personnel qui en a la charge, une technicité et un savoir-faire précis, dans les domaines, par exemple, du *yield management*⁽⁴³⁾ et de la programmation informatique. Or, en confiant la commercialisation et de la distribution aux tours-opérateurs pendant des décennies, le secteur privé tunisien n'a jamais cherché à acquérir de compétences dans ces spécialisations. Au-delà des dépenses en équipement, l'entrée du tourisme tunisien dans l'économie numérique implique la mise en place, au niveau local, de formations spécialisées sur les nouvelles technologies appliquées au tourisme. C'est là que se situe le principal enjeu d'Internet dans la restructuration du marché touristique tunisien.

42. *TripAdvisor*, site répertoriant l'offre d'hébergement existant dans la plupart des pays du monde et proposant un renvoi vers les sites de réservation, est consulté par plus de 30 millions de visiteurs uniques chaque mois.

43. Le *yield management* est une technique de gestion qui consiste, dans l'hôtellerie, à ajuster les tarifs en fonction des stocks de chambres disponibles et du volume de la demande à une période donnée, dans le but d'optimiser le rendement de l'établissement.

Moderniser les infrastructures

LES INFRASTRUCTURES ET les équipements sont la base de tout développement touristique. Or de nombreuses lacunes sont à noter, sur le plan à la fois qualitatif, quantitatif et géographique, notamment dans les structures d'hébergement victimes du surendettement du parc hôtelier (vieillesse, délabrement, perte de compétitivité, bradage des prix). Restructurer les finances du secteur hôtelier est donc un impératif. Seule la résolution des dettes permettra aux opérateurs de sortir d'une situation de blocage où il leur est impossible d'investir dans le développement, l'innovation et la qualité des établissements. Ce défi implique des prises de décision politiques fortes, négociées avec le secteur bancaire : rééchelonnement de la dette pour les unités les moins gravement touchées, remplacement des promoteurs et exploitants incompetents, vente des unités trop durement touchées aux hôteliers les plus compétents. Ce dénouement permettrait un assainissement du secteur et de jeter les bases d'une politique de développement hôtelier axée sur la compétitivité, et non sur la spéculation immobilière. Elle marquerait symboliquement la fin de l'affairisme lié au régime béaliste.

La Tunisie est solidement dotée en capacités d'accueil. En 2010, le pays dispose de 240 000 lits, dont 190 000 en exploitation. En revanche, ces structures étant concentrées pour plus de 90 % sur le littoral, l'offre d'hébergement de l'arrière-pays reste trop faible et ne permet pas, en l'état, d'envisager un développement touristique des régions intérieures. Il faut donc promouvoir dans ces espaces une offre hôtelière qui corresponde aux formes de tourisme qui pourraient s'y développer : chambres d'hôtes, gîtes, écolodges... Dans la mesure où il s'agit de types d'hébergements inexistant, et qui exigent de leurs exploitants un savoir-faire radicalement différent de celui qui est requis dans l'hôtellerie balnéaire de masse, il faut créer des instruments d'investissement ciblant un nouveau type d'investisseur. Vu le contexte dans lequel s'est inscrite jusqu'à présent l'initiative privée, ce projet implique moins la mise en place d'outils (prêt bancaire aux PME, crédit-bail hôtelier...) qu'un contrôle sévère sur la nature des relations entre les investisseurs et les collectivités locales (lutte contre la corruption, simplification des procédures...). L'objectif est de permettre aux petits exploitants d'exercer librement leur activité, quel que soit leur emplacement géographique.

En ce qui concerne le parc hôtelier balnéaire, des mesures doivent être prises, au-delà du règlement de l'endettement, en vue d'améliorer la compétitivité des établissements. Parties intégrantes du processus d'amélioration de la gouvernance, elles doivent favoriser la mise à niveau et le maintien des hôtels et des équipements par rapport aux standards internationaux. L'objectif est de développer une offre qui tienne compte des nouvelles conditions de l'économie touristique, comme l'adaptation aux contraintes environnementales (économies d'eau et d'énergie par exemple) et le processus de normalisation qui s'opère dans l'industrie touristique globale⁽⁴⁴⁾. La restructuration de la Commission publique de classement et de certification des hôtels, la réorganisation du système d'inspection et la participation à des programmes internationaux de mise aux normes font partie des principales recommandations. La réimplantation de grandes marques touristiques est également un moyen pour la Tunisie d'améliorer l'image globale de son parc hôtelier, et donc de renforcer sa compétitivité.

Entrer dans l'économie numérique implique la mise en place, au niveau local, de formations spécialisées dans les nouvelles technologies.

44. Pour les grands groupes touristiques du Nord, les bénéfices commerciaux liés à la réduction des risques et à l'image de marque sont tels, qu'ils ont placé les enjeux de sécurité, de sûreté et de qualité au premier plan de leur stratégie opérationnelle. C'est pourquoi ces groupes préfèrent systématiquement s'associer à des partenaires locaux qui respectent les normes internationales, quitte à payer plus cher la prestation.

Enfin, en matière d'aménagement du territoire, des actions doivent être menées. Il faut faciliter l'insertion des hôtels balnéaires dans les villes et les campagnes qui les environnent, notamment par l'aménagement des centres urbains, qui constituent des supports essentiels de l'activité touristique (animation, restauration, équipements...). Deuxièmement, le secteur public a un rôle déterminant à jouer pour l'essor touristique de l'arrière-pays. De la valorisation des sites culturels et naturels (inventaire du patrimoine, mise en tourisme des sites, signalisation) aux opérations d'équipement en infrastructures (routes, énergie, eau), l'objectif est de rendre possible et durable une activité touristique intégrée dans les territoires intérieurs. Le secteur privé peut également être mobilisé, par le biais de partenariats public-privé (dans l'exploitation de sites patrimoniaux par exemple) ou d'incitations fiscales (baisse de la TVA sur les activités d'excursion afin de favoriser le tourisme de circuit⁽⁴⁵⁾, réduction des droits de douane pour les véhicules importés pour la location).

Promouvoir la nouvelle Tunisie touristique

POUR RENFORCER SA POSITION au sein du marché régional, la Tunisie peut faire valoir les canaux d'acheminement existants : réseaux de distribution commerciale, routes aériennes et terrestres établies de longue date, etc. Cependant, l'une des difficultés majeures demeure sans conteste la dégradation de son image, qu'elle subit sans coup férir depuis plusieurs années. Dans ces conditions, l'enjeu promotionnel apparaît comme fondamental, non seulement pour rendre à nouveau le pays attractif auprès des investisseurs et des touristes, mais également afin de tirer profit du regard nouveau que le monde entier porte sur le premier pays arabe ayant réussi sa révolution démocratique. La promotion des destinations doit en effet poursuivre deux types d'objectif : consolider les flux existants et en capter de nouveaux.

La promotion de la Tunisie auprès de ses grands marchés émetteurs (Europe occidentale) et des marchés émetteurs émergents (Europe orientale et Russie) requiert d'importants moyens financiers (campagnes publicitaires, foires touristiques, promotion auprès des tours-opérateurs). Or le budget consacré à la promotion est largement inadapté aux besoins, surtout comparativement aux dépenses des pays concurrents : jusqu'en 2009, 21 millions d'euros pour la Tunisie, contre 48 millions d'euros pour le Maroc et 82 millions d'euros pour la Turquie. L'accroissement de ce budget, accordé par l'État en 2010 et en 2011, est donc une priorité. Pour l'heure, la promotion est financée à deux tiers par l'État et à un tiers par un fonds de contribution du secteur privé au développement touristique, alimenté par une taxe sur les hôtels et sur les agences de voyage. Les hôteliers et les voyagistes proposent d'étendre cette taxe au secteur aérien, les compagnies aériennes bénéficiant elles aussi du développement touristique. Mais ces dernières protestent, arguant qu'elles payent déjà une taxe destinée au développement aéroportuaire. Il est donc urgent que l'ensemble des acteurs concernés se mettent d'accord sur le dispositif le plus efficace à adopter.

L'organisation de la promotion, telle qu'elle se présente en Tunisie, doit également évoluer. À l'échelle globale, de nouvelles tendances sont apparues. L'avènement d'Internet a totalement bouleversé les enjeux de la promotion touristique. Les outils du web 2.0 (blogs, wikis et forums) qui connaissent une audience importante, doivent aujourd'hui faire l'objet d'une stratégie de communication spécifique (veille, référencement, etc.)⁽⁴⁶⁾.

Le budget consacré à la promotion est insuffisant comparativement à ceux des pays concurrents.

45. IACE, Le tourisme en Tunisie : Constat du secteur, défis et perspectives, juin 2011

46. Philippe Fabry, « Le web 2.0 s'installe au cœur des stratégies touristiques », *Tourisme et web 2.0*, Cahiers Espaces, n°265, décembre 2008

Afin de stimuler le développement touristique régional, la décentralisation de l'activité de promotion est devenue un impératif. Dans la plupart des grands pays touristiques, cette responsabilité est désormais confiée aux collectivités régionales, qui, compte tenu des bénéfices de développement local qu'elles peuvent recueillir, s'impliquent grandement dans la mise en valeur et dans la promotion de leur territoire touristique. La responsabilisation des bénéficiaires permet de développer des programmes pertinents, et favorise la création de marques régionales.

Compte tenu de la concurrence entre les destinations et de la technicité des méthodes de promotion (Internet, e-marketing, mise en valeur des atouts), il est indispensable, notamment dans les pays en développement, de donner les missions de promotion touristique à des agences privées spécialisées.

CES TENDANCES imposent donc à la Tunisie un renouvellement complet de sa stratégie de communication et une mise à niveau du budget qu'elle lui consacre. Le développement du tourisme domestique et sous-régional (Libye et Algérie), doit être promu dans le cadre d'une stratégie de promotion spécifique. Celle-ci implique non seulement le développement d'une offre spécialisée (campings, résidences familiales...), la promotion de cette offre dans les marchés sources, mais aussi la structuration de la distribution de ces produits par la création de centrales de réservation hôtelières locales et de voyagistes spécialisés, et le renforcement des mécanismes d'incitation existants (chèque tourisme pour les nationaux).

Le deuxième objectif de la promotion, à savoir capter de nouveaux flux touristiques, requiert une stratégie de différenciation de la destination. En clair, il s'agit de mettre en valeur les spécificités et les atouts de la Tunisie, afin de rendre la destination plus visible et sur davantage de supports (sites et voyagistes spécialisés, moteurs de recherche Internet). Pour y parvenir, il faut développer une promotion ciblée sur les filières (tourisme sportif, tourisme culturel) et sur les particularités régionales, à l'initiative des collectivités locales (tourisme saharien, tourisme intérieur, tourisme urbain etc.). Pour cette raison, la stratégie de différenciation apparaît comme une composante primordiale du projet de diversification géographique. De la même manière, le développement d'une stratégie de communication touristique, inspirée de la révolution démocratique de 2011, faciliterait le repositionnement du pays aux yeux des touristes internationaux. À l'image d'une destination bas de gamme et dépassée, devrait se substituer celle du pays de la liberté retrouvée.



Page de publicité dans les magazines pour rassurer les touristes après la révolution.

Il faut mettre en valeur les spécificités et les atouts de la Tunisie, afin de rendre la destination plus visible et sur davantage de supports.

CONCLUSION

La transition démocratique est l'occasion d'opérer un rattrapage.

La régulation du tourisme euro-méditerranéen commence à l'échelle des États.

LA TUNISIE EST ENTRÉE dans une phase de transition politique qui aura un profond retentissement sur son modèle économique et sur le fonctionnement de son économie touristique. Dans ce contexte, cette étude avait trois objectifs : montrer le rôle que le tourisme, historiquement, a joué dans le développement du pays et dans son intégration dans l'espace euro-méditerranéen ; expliquer pourquoi le modèle touristique tunisien, en crise depuis plusieurs années, ne pourra pas survivre aux transformations socio-économiques qui s'opèrent aujourd'hui ; expliciter les enjeux de la restructuration du tourisme tunisien. Au final, ce travail a permis de définir les moyens pour que le développement touristique, après avoir accompagné la modernisation du pays et s'être heurté aux exactions d'un régime autocratique, puisse dorénavant accompagner la transition démocratique qui se profile.

Le cas tunisien est particulièrement représentatif des lacunes et des lourdeurs qui accablent le secteur touristique des pays sud-méditerranéens, et montre les impasses auxquelles peut être confronté, au XXI^e siècle, le développement économique d'un pays sous un régime antidémocratique. Après des années d'immobilisme politique, le tourisme tunisien cumule les défaillances dans pratiquement tous les domaines : gouvernance, formation, adaptation de l'offre au marché. La transition démocratique est l'occasion d'opérer un rattrapage. Le renouvellement de l'économie touristique n'est pas une gageure : il consiste simplement en une remise à plat de l'ensemble du système (cadre législatif, structures et moyens), qui permettra de mettre en œuvre une nouvelle politique et de déployer une batterie de mesures à même de résoudre les blocages existants. Les problèmes et leurs solutions étant clairement identifiés, il reste simplement à mener les actions nécessaires. Pour relever ce défi, la Tunisie peut s'appuyer sur la maturité de sa société, qui a fait preuve, à travers la révolution, de sa ferme volonté de refonder le projet national sur des principes démocratiques.

MÊME SI LES ÉVÉNEMENTS en cours appellent l'attention sur la Tunisie, l'enjeu de la régulation du secteur touristique des pays méditerranéens dépasse le seul cadre national. En effet, si l'activité touristique est facteur de développement économique, elle n'en est pas moins source de pollutions diverses et de pressions sur l'environnement, qui justifient la promotion d'un tourisme durable et responsable à l'échelle planétaire. En Méditerranée, poursuivre cet objectif requiert une coopération renforcée des pays riverains qui, dans la plupart des cas, sont confrontés aux mêmes menaces et en quête des mêmes solutions. Une telle coopération ne pourra se mettre en place sans l'établissement, au préalable, d'une base administrative et réglementaire régionale qui permette à tous les pays concernés d'échanger dans un même langage. La régulation du tourisme euro-méditerranéen commence, en tout état de cause, à l'échelle des États.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES

Atout France (2011), *Tourisme et développement durable, de la connaissance des marchés à l'action marketing*, Atout France

Banque Mondiale et ONTT (2002), *Stratégie de développement touristique en Tunisie*, Rapport de la phase 2 (options stratégiques)

Chaponnière J.-R. et M. Lautier (2005), « La Tunisie et le marché euro-méditerranéen du tourisme », *Document de travail*, n°7, Agence Française de Développement

Chapoutot J.-M. (2008), « Promouvoir un tourisme durable en Tunisie », in Plan Bleu, *Suivi de la stratégie méditerranéenne pour le développement durable*, Sophia Antipolis, Centre d'Activités Régionales

CNUCED (2005), *Rapport de la réunion d'expert sur les TIC et le tourisme dans l'optique du développement*, CNUCED, Genève.

Dehoorne O. (2006), « Les bulles touristiques en milieu tropical : logiques et enjeux des enclaves touristiques dans les pays en développement. », in Rieucan J. et J. Lageiste (dir.), *L'empreinte du tourisme. Contribution à l'identité du fait touristique*, L'Harmattan.

Dewailly J.-M. et E. Flament (2001), *Le tourisme*, Paris, Sedes

Fabry P. (2008), « Le web 2.0 s'installe au cœur des stratégies touristiques », *Tourisme et web 2.0, Cahiers Espaces*, n°265.

Femip (2007), *Le tourisme dans les pays de la Femip : stratégies, politiques et propositions pour son développement à l'échelle sous-régionale*, Rapport Final, Femip

IACE (2011), *Le tourisme en Tunisie : Constat du secteur, défis et perspectives*, Tunis, IACE

Kchouk A. (2011), « Enfidha : l'aéroport qu'il ne fallait pas construire », *Tourisme info*, n°7, 1^{er} au 15 avril 2011

Miossec J.-M. (1996), *Le tourisme en Tunisie : un pays en développement dans l'espace touristique international*, Thèse de doctorat, sous la direction de Jean-François Troin, Université François Rabelais (Tours).

OECD (2009), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD, Paris, French translation of pp. 3-75.

OECD (2007), *Meeting on the Trade and Development Implications of Tourism Services for Developing Countries*, Geneva

Roland Berger (2009), *Etude stratégique du secteur touristique tunisien à horizon 2016*, Roland Berger Strategy Consultants, Tunis

Sethom N. (1992), *L'industrie et le tourisme en Tunisie : étude de géographie du développement*, Tunis, Publications de l'Université de Tunis.

Smaoui A. (1992), « Le développement du tourisme en Tunisie et le rôle des organisateurs de voyage à l'étranger », in Michaud J.-L. (dir.), 1992, *Tourisme : chance pour les économies, risques pour les sociétés*, Nouvelle Encyclopédie Diderot, PUF.

Souissi M. (2007), *Le tourisme international en Tunisie : vers de nouvelles formes et la réorganisation de l'espace touristique*, thèse de doctorat, sous la direction de Guy Chemla, Paris-Sorbonne.

Troin J.-F. (dir.), 2006, *Le Grand Maghreb*, Paris, Armand Colin.

Weigert M. (2010), « Renouveler le tourisme euro-méditerranéen, le grand chantier », *Note IpeMED* n°10

CHIFFRES, TENDANCES ET STATISTIQUES

Organisation mondiale du tourisme : www.unwto.org

Euromonitor International : www.euromonitor.com

Office national du tourisme tunisien : www.bonjour-tunisie.com



Les Notes IPEMED

Les *Notes IPEMED* proposent des analyses sur de grandes questions méditerranéennes. Elles sont confiées à des experts internationaux, invités à formuler des propositions concrètes pour favoriser la construction d'une région économiquement intégrée. Elles s'adressent à tous ceux – chefs d'entreprises, hommes et femmes politiques, experts, citoyens du monde méditerranéen – pour qui l'intégration régionale est un atout économique dans la compétition mondiale et qui partagent la vision d'une convergence d'intérêts entre tous les pays riverains de la Méditerranée.

Les *Notes IPEMED* font l'objet d'une validation par le Comité scientifique d'IPEMED.

DÉJÀ PARU

- | | | |
|--|--|--|
| 1 Migrants et migrations dans le bassin de la Méditerranée Philippe Fargues Hervé Le Bras | 5 Convergence. La Méditerranée s'engage dans un plus fort transfert de valeur ajoutée entre ses rives Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier | 8 Énergies renouvelables en Méditerranée. Un pari à gagner Abdenour Keramane (dir.) |
| 2 L'énergie en Méditerranée. Situation, perspectives, contraintes et enjeux Mustapha K. Faïd | 6 Sécurité alimentaire en Méditerranée. Un enjeu géostratégique majeur Jean-Louis Rastoin, Foued Cheriet | 9 Le Défi énergétique en Méditerranée Francis Ghilès |
| 3 L'espace financier euro-méditerranéen Guillaume Almeras, Abderrahmane Hadj Nacer | 7 Les autoroutes de la mer. Des perspectives prometteuses en Méditerranée Maxime Weigert, Préface de Marc Abeille | 10 Renouveler le tourisme euro-méditerranéen. Le grand chantier Maxime Weigert |
| 4 Un pacte agroalimentaire et rural pour l'intégration régionale euro-méditerranéenne Christian Dubreuil, Jean-Louis Rastoin | | 11 La boucle électrique et le marché euro-méditerranéen de l'électricité Abdenour Keramane |



- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPEMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006. Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement. IPEMED est présidé par Radhi Meddeb et dirigé par Jean-Louis Guigou. Conseiller scientifique: Pierre Beckouche. Communication: Véronique Stéphan. www.ipemed.coop

Réalisation : Patricia Jezequel, Alain de Pommereau. Imprimerie Mouquet ISSN 2116-6897