

REPUBLIQUE TUNISIENNE

ETUDE STRATEGIQUE SUR LE TOURISME

Résumé

1. **La présente étude a pour objectif** de réaliser un diagnostic complet et partagé de la situation actuelle du secteur du tourisme en Tunisie et de proposer une stratégie d'évolution et de positionnement du secteur qui permettra à la Tunisie de faire face à la concurrence mondiale et d'augmenter la valeur ajoutée de ce secteur fondamental pour l'économie tunisienne. La stratégie retenue est déclinée dans un plan d'action à mettre en œuvre par le Gouvernement Tunisien et les opérateurs économiques du secteur.

2. **Pour atteindre ces objectifs l'étude a été réalisée en quatre phases :**

- Diagnostic du produit touristique actuel
- Options stratégiques d'évolution du secteur
- Stratégie retenue
- Plan d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie

3. Chaque phase a donné lieu à un échange approfondi avec les opérateurs du secteur et à une présentation publique lors de colloques auxquels ont participé tous les intervenants du secteur. Après la phase 3, les autorités tunisiennes ont retenu un des cinq scénarios stratégiques proposés. Celui-ci a fait l'objet d'un examen approfondi et d'un plan d'actions pour faciliter sa mise en œuvre. Le scénario retenu et le plan d'actions ont fait l'objet d'ateliers et de séminaires d'échanges organisés par les autorités tunisiennes. Le présent résumé correspond à la stratégie et aux mesures stratégiques adoptées par les autorités tunisiennes.

I. Diagnostic

4. **Le diagnostic du secteur, présenté au Ministre du Tourisme et aux professionnels du secteur, a fait l'objet d'un très large consensus.** Il a permis d'identifier et d'analyser (i) les évolutions et les tendances du secteur, (ii) la compétitivité et la performance de l'industrie touristique tunisienne, (iii) les atouts et les faiblesses du produit Tunisie, (iv) le positionnement global de la destination à travers l'examen des problèmes de promotion, d'animation, de diversification, d'aménagement, et d'organisation de la profession et de la formation professionnelle, et (v) la contribution du tourisme à l'économie nationale.

5. En ce qui concerne les évolutions et les tendances du secteur, il ressort que le développement du tourisme en Tunisie depuis 50 ans a connu plusieurs phases, et que la tendance actuelle est

inquiétante en raison de la chute de la croissance du secteur, de la baisse de sa compétitivité et de sa plus grande vulnérabilité aux chocs extérieurs et intérieurs :

Au niveau de l'offre :

- Jusqu'au début des années 70, l'Etat a joué le rôle principal dans le développement du secteur, avec la construction d'hôtels et la promotion du produit balnéaire. Ce développement s'est fait essentiellement au gré des opportunités foncières et non dans un cadre d'aménagement global du territoire.
- A partir des années 1970, une approche plus globale du secteur a été mise en œuvre. Néanmoins, la tendance a été de confirmer la prédominance du « balnéaire » et de procéder jusqu'à ces dernières années au développement de l'offre à travers l'aménagement de zones touristiques le long du littoral.
- Ces différentes phases se sont produites presque entièrement à l'initiative des pouvoirs publics et même si ce dirigisme a visiblement donné naissance à quelques groupes touristiques tunisiens privés dont certains semblent en bonne santé, ces groupes apparaissent plus comme des investisseurs que comme des professionnels du tourisme. Sous la pression de la concurrence, depuis quelques années, une nette tendance à louer les hôtels à des professionnels étrangers s'est affirmée (environ 30 % du parc à ce jour). Ce mouvement accompagne également l'arrivée de plusieurs industriels tunisiens dans l'investissement touristique.
- L'offre en hébergement a connu une croissance régulière et de grande ampleur depuis le début du développement touristique de la Tunisie, puisque la capacité en lits est passée de 4.077 lits pour 74 établissements en 1962 à 197.453 lits pour 736 établissements en 2000. Cette croissance a été très forte jusqu'au début des années 90, puis l'augmentation de la capacité s'est ralentie. Le nombre de lits moyen par établissement a très fortement augmenté entre 1962 et 1980, puis beaucoup moins rapidement entre 1980 et 1994, pour rester stationnaire depuis cette date. Cette augmentation de la capacité par unité correspond à une demande des tours-opérateurs qui exigent des capacités minimums. Cette évolution s'est faite en parallèle avec l'élévation de la catégorie des établissements hôteliers. Ceux construits récemment sont plutôt des 4 ou des 5 étoiles, alors qu'il s'agissait plutôt de 3 étoiles pendant la première moitié de la période considérée.

Evolution de l'offre hôtelière

Année	Nombre d'établissements	Capacité en lits	Capacité moyenne par établissement	Taux de croissance annuel de la capacité en lits (%)
1962	74	4 077	55	-
1970	212	35 297	166	-
1980	319	71 529	224	-
1990	508	116 534	229	-
1991	532	123 188	232	5,7%
1992	563	135 561	241	10,0%
1993	571	144 008	252	6,2%
1994	583	152 933	262	6,2%
1995	612	161 496	264	5,6%
1996	641	169 945	265	5,2%
1997	662	178 176	269	4,8%
1998	692	184 616	267	3,6%
1999	722	191 955	266	4,0%
2000	736	197 453	268	2,9%

Taux de croissance annuels moyens par période :

Périodes	Capacité en lits	Nuitées de non résidents
1962-1970	+ 31,0 %	+ 32,8 %
1970-1980	+ 7,3 %	+ 12,2 %
1980-1990	+ 5,0 %	+ 4,5 %
1990-2000	+ 5,4 %	+ 5,8 %
1962-2000	+ 10,8 %	+ 12,4 %

Au niveau de la demande :

- Sur la période (1962-2001) la croissance de la demande a été globalement forte, mais irrégulière et de moins en moins rapide : en 2001 la Tunisie a accueilli plus de 5 millions de touristes contre à peine plus de 50.000 en 1962, mais cette croissance est passée de 29% par an pour la période 1962-1970 à moins de 5% par an pour la période 1990-2000. Globalement sur la période, la capacité d'hébergement a suivi l'augmentation de la demande.
- Cette demande est le fait de quelques pays européens pour l'essentiel: Les nuitées sont en grande majorité le fait de non résidents (plus de 90%), et parmi eux les Européens sont largement majoritaires dans le nombre d'entrées avec plus de 70% des entrées en 1999 et en 2000 (allemands et français représentent plus de 55% des européens). Néanmoins, les Maghrébins (algériens et libyens) représentent aussi une part importante des entrées, variant de un quart à un tiers des entrées.
- Depuis quelques années, les professionnels et les Pouvoirs Publics ont pris conscience de la vulnérabilité du secteur aux chocs extérieurs et intérieurs et de la baisse tendancielle du développement du secteur : les parts de marché (en nombre d'arrivées et en C.A.) de la destination s'effritent, les taux de retour des visiteurs sont en baisse et la durée moyenne du séjour diminue (de 9 jours dans les années 70 à environ 6 jours vers la fin des années 90).

6. La compétitivité et la performance de l'industrie touristique tunisienne sont globalement faibles.

- Les taux d'occupation moyens sont relativement faibles, avec des situations très contrastées. Il est à noter que les hôtels gérés par les sociétés étrangères présentent de meilleures performances en termes de taux d'occupation : 65,6% en moyenne en 2000 contre un taux national de 55,8%, soit un écart d'environ 10 points. Ceci tend à souligner le fait que les hôteliers tunisiens souffrent d'un manque de culture de management hôtelier et que leur volonté de ne s'ouvrir aux opérateurs étrangers que tardivement et sous la pression du marché explique en partie les situations de gestion actuelles.
- De même la situation financière des hôtels tunisiens semble globalement fragile, mais est contrastée : certains hôtels sont bien gérés et à bonne rentabilité alors que d'autres sont à rentabilité très faible, voire négative. Cette faible rentabilité, couplée avec des fonds propres très insuffisants et un endettement élevé, explique la situation financière très difficile d'un certain nombre d'hôtels tunisiens.
- En terme de concurrence avec les pays du pourtour méditerranéen, la Tunisie se situe sur une tendance à la stagnation voire à la baisse en terme de parts de marché par rapport aux destinations concurrentes que sont l'Egypte ou la Turquie. D'autres part, ses recettes touristiques apparaissent comme particulièrement faibles en comparaison avec les destinations concurrentes et tout particulièrement avec le Maroc, ce qui indique qu'elle se situe sur des marchés faiblement rémunérateurs.
- Si l'industrie touristique tunisienne paraît afficher une **compétitive** apparente, cette apparence cache des problèmes de fonds qui font que sa **performance** est faible comparée à celui des pays comparables de la région. Le secteur affiche des taux d'occupation

relativement satisfaisant et variant autour de 50%, mais les recettes par lit sont faibles, deux à cinq fois plus faibles que celles observées au Maroc, en Egypte en Grèce ou en Turquie, et peu de différenciation existe entre les différentes catégories d'hôtels. La restauration contribue toutefois fortement à l'amélioration des recettes.

Recettes touristiques par nuitée dans les pays concurrents

	Tunisie	Égypte	Maroc	Grèce	Turquie
Recettes touristiques en \$ par nuitée non résident	47\$	126\$	158\$	192\$	256\$

Performances de l'Hôtellerie tunisienne en 2001

	5 étoiles	4 étoiles	3 étoiles	2 étoiles
Recettes globales/ lit loué en DT	47.2	32	32.7	22.8
Recette moy. lit en DT	24.5	17.4	16.7	10.4
Recette moy. chambres en DT	49	34.8	33.4	20.8
Dont Hébergement en %	52 %	54.5 %	51%	45.5%
Restauration	40%	42%	42.5%	50.5%
Autres	8%	3.5%	6.5%	4%
Taux d'occupation des lits	62.3%	59.5%	64.2%	52.5%

- L'hôtellerie de gamme supérieure se révèle peu capable d'absorber le coût des charges financières et des amortissements en raison des coûts élevés d'investissements, au détriment très probablement des charges d'entretien qu'il conviendrait de mettre en œuvre annuellement pour maintenir l'outil en bon état.

Résultats financiers de l'Hôtellerie tunisienne en 2001

	5 étoiles	4 étoiles	3 étoiles	2 étoiles
Frais de Personnel en %	35.5%	27.1%	33.8%	13%
Résultat Brut d'Exploit (1)	15.8%	27.3 %	33.8%	13%
Charges fixes et de capital (2)	38.3%	21.7%	7.6%	12.7%
Résultat net en %	-22.4 %	5.7%	26.6%	0.3%

7. L'analyse des atouts et des faiblesses des différentes filières fait apparaître une ligne de produits peu diversifiés qui souffre d'une image de bas de gamme. Une amorce de diversification du produit tunisien est en cours : à côté du Balnéaire, la Thalassothérapie, le tourisme d'affaires et le Grand Sud offrent de nouvelles opportunités pour lesquelles la Tunisie a des avantages comparatifs :

- **Un secteur mono-produit, le Tourisme Balnéaire :** La Tunisie est aujourd'hui l'une des principales destinations balnéaires de masse des clientèles européennes. On estime que plus de 90% des touristes qui viennent en Tunisie sont motivés par le balnéaire. Or le produit balnéaire tunisien semble s'essouffler en raison de la forte concurrence des pays de la Méditerranée et au changement qualitatif de la demande touristique auquel l'offre tunisienne n'a pas su s'adapter. Cet essoufflement du Balnéaire a un effet direct sur les performances de la destination dans son ensemble. Même si la Tunisie résiste face à la montée en puissance d'autres destinations balnéaires telles que la Turquie ou l'Égypte, elle connaît une progression moins rapide que celles-ci. (+55% sur la période 1990-2000, contre +78% pour la Turquie et +97% pour l'Égypte). Les atouts du balnéaire résident dans un beau littoral, un climat

agréable, la proximité des grands marchés européens, la bonne desserte et l'absence de décalage horaire, un contexte politique stable et sécurisé, un niveau de prix relativement bas, de nombreuses infrastructures hôtelières, de nombreux hôtels-clubs sur lesquels se porte toujours la majeure partie des clientèles. Ces atouts sont malheureusement contrebalancés par de nombreuses faiblesses : une image de produit « bas de gamme », un tourisme de masse faiblement rémunérateur, des hébergements de moyenne gamme faiblement individualisés et peu entretenus, des stations uniformes qui manquent de caractère et d'animations, une qualité du service insuffisante (hébergement, nourriture, activités proposées...).

- **De nouveaux produits sont développés, certains sont prometteurs alors que d'autres sont difficiles à promouvoir en raison du manque d'avantages comparatifs : les produits prometteurs sont (i) la Thalassothérapie**, qui connaît une croissance rapide et permet au pays de se positionner au deuxième rang des destinations pour cette activité, derrière la France, avec une vingtaine de centres neufs, de grande qualité, utilisant les techniques les plus modernes, et un personnel qualifié, **(ii) le Tourisme d'affaires et incentive**, qui est également en pleine croissance en raison de forts atouts, notamment sa proximité géographique et culturelle des marchés européens, mais qui reste limité en raison de son offre en matière d'infrastructures de congrès et **(iii) le Désert et Grand Sud**, dont le développement autour des deux pôles d'attraction touristique, constitués par la région de Tozeur et la région berbère au sud de Gabès, correspond bien à deux grandes tendances d'évolution du tourisme aujourd'hui, le développement du tourisme d'aventure et le développement des sports et activités de plein air, mais qui devra surmonter des faiblesses importantes dont l'insuffisance de la desserte aérienne, le manque d'équipements structurants et l'insuffisance des activités proposées.
- **Les produits qui ne peuvent être considérés que comme des produits d'appoint du Balnéaire sont (i) le Tourisme Culturel** qui, malgré de nombreux sites d'une grande diversité et d'une grande richesse, ne pourra être développé comme un produit à part entière en raison de l'intensité de la concurrence sur ce marché dominé par des poids lourds de très grande réputation, Turquie, Egypte, Grèce et dans une moindre mesure Maroc, et en raison de certaines faiblesses (absence d'image liée à l'offre culturelle, faible notoriété du patrimoine culturel (sauf Carthage), éloignement des sites les uns des autres (trop important pour créer une destination de court séjour reposant uniquement sur l'offre culturelle), faiblesse de l'hébergement adapté au tourisme culturel individuel, etc.), **(ii) le Golf**, dont le nombre de terrains (seulement 8 golfs) n'est pas suffisant pour faire émerger la Tunisie comme une destination golfique à part entière, **(iii) la Plaisance**, qui nécessite d'importants investissements en ports pour faire émerger une véritable filière, et qui souffre de faiblesses rédhibitoires dues à l'isolement des zones de trafic, et **(iv) la Croisière**, qui nécessite également d'importants investissements en terminaux de croisière pour que le pays puisse être tête de ligne, mais qui a des atouts pour que la Tunisie soit insérée comme escale dans les circuits en Méditerranée.

8. **Les difficultés de la promotion de la destination Tunisie sont dues aux insuffisances de la stratégie de communication du secteur et à l'omnipotence des Tours Opérateurs :**

- La commercialisation de la destination Tunisie est largement dominée par les T.O. étrangers et leur pression sur les prix met en péril la santé financière de beaucoup d'entreprises. Ce phénomène, généré par l'accroissement considérable de la concurrence internationale dans le secteur, risque de s'amplifier encore dans l'avenir si la Tunisie n'apporte pas les réponses appropriées : elle est certainement, sur le plan régional, le pays le plus dépendant des T.O. Quelques tentatives intéressantes de commercialisation directe et d'amélioration du positionnement ont été notées, mais restent pour l'instant marginales.
- La promotion de la destination est en conséquence essentiellement assurée par les T.O. étrangers, qui ainsi « façonnent » l'image de la Tunisie. Le budget de promotion de l'ONTT n'apparaît pas suffisant (inférieur à ceux des principaux pays concurrents du bassin

méditerranéen tant en valeur absolue qu'en valeur relative lorsque ces budgets sont rapportés au nombre de touristes et au nombre de lits) en tant que tel pour « repositionner » la destination Tunisie, sauf à trouver des accords avec ces opérateurs étrangers. Ces derniers sont d'ailleurs prêts à coopérer à cet égard.

- La promotion commerciale actuelle met systématiquement en avant le pays dans son ensemble (à l'exception notable de Djerba), au détriment d'un positionnement différencié des sites tunisiens eux-mêmes, pourtant géographiquement très contrastés. Ce phénomène résulte de l'absence de mise en valeur de sites-phares qui pourraient, comme les pyramides, la Mer Rouge, Marrakesh, Fes ou Istamboul caractériser véritablement les spécificités tunisiennes : la difficulté à trouver les véritables différenciations des destinations tunisiennes explique probablement la perte progressive de compétitivité du produit sur le marché international.
- En dehors d'un projet à Jerba, très peu d'initiatives significatives ont été prises pour contribuer à une véritable animation des stations balnéaires, les programmes événementiels restent faibles et le peu d'animation culturelle existant dans les stations n'est pas suffisamment ciblé en direction des visiteurs étrangers.

9. Le système d'aménagement touristique actuel est désarticulé de la politique d'aménagement du territoire et offre peu d'intégration avec l'aménagement urbain, ce qui offre peu de possibilités d'insertion avec l'économie locale et limite les synergies sectorielles :

- Le système d'aménagement est entièrement contrôlé par les institutions chargées du tourisme (ONTT, AFT) qui sont peu coordonnées entre elles et ont peu de rapports avec les institutions chargées de l'aménagement urbain national.
- Ce système d'aménagement conduit à la reproduction des schémas dépassés fondés sur la conception de zones touristiques isolées du reste de l'espace urbain qui les entoure. La nécessité d'un renouvellement de la politique d'aménagement touristique et de son intégration institutionnelle et spatiale apparaît clairement.
- Les mécanismes financiers de l'aménagement touristique pratiqué jusqu'ici (subventions déguisées sur le prix du terrain aménagé, prêts bancaires élevés et bonifiés pour les investisseurs) ont eu pour conséquence que les fonds propres d'origine privée risqués jusqu'ici dans les investissements touristiques sont extrêmement réduits. Cela a entraîné des investissements patrimoniaux de non professionnels du secteur, dont l'équilibre financier est très fragile. Il est cependant à noter que, malgré l'importance des investissements réalisés depuis 30 ans, aucun sinistre de grande ampleur ne semble être apparu.

10. L'organisation de la profession est notoirement insuffisante pour peser sur l'évolution du secteur :

- La profession est sous-organisée et les contacts entre elle et les Pouvoirs Publics ne semblent exister qu'au sommet : aucune action concertée des professionnels, en dehors de celles initiées par les Pouvoirs Publics, ne semble exister.
- Cet état de fait se traduit notamment par des difficultés à disposer d'informations fiables sur les produits et les clientèles, autres que quantitatives,
- La Fédération de l'hôtellerie apparaît plus comme une organisation d'investisseurs que comme un syndicat de professionnels de l'hôtellerie. Elle contribue faiblement à la définition de la politique du secteur, de sa stratégie, de sa commercialisation, ou de la formation des professionnels.

11. La qualité de la formation du personnel est également très insuffisante, les programmes n'ont pas été actualisés, et les méthodes sont archaïques, ce qui se traduit par une faible qualité du service:

- La formation du personnel demeure un véritable problème et les conséquences en sont perceptibles au niveau de la qualité du service (taux de réclamation très supérieur à la

moyenne des pays du bassin méditerranéen) ainsi qu'au niveau de la difficulté à faire émerger un groupe de managers professionnels tunisiens.

- Les programmes et méthodes sont à revoir en mettant au premier plan l'exigence de qualité totale.
- Des mesures rigoureuses semblent devoir être prises pour faire respecter la réglementation existante en matière de formation du personnel hôtelier, de délivrance des diplômes et de qualification des professionnels

12. **Le poids économique du secteur est très important, mais avec un coût budgétaire élevé :** en l'absence de statistiques fiables, et notamment de compte satellite du tourisme, il est difficile d'évaluer avec précision le poids réel du secteur du tourisme dans l'économie tunisienne. Cependant les données disponibles montrent que de toute évidence le secteur joue un rôle très important, tant en terme de PIB (environ 10% du PIB total), d'emplois directs et indirects (environ 11% de la population active tunisienne), de recettes en devises (plus de 1,5 milliards US\$ par an) et de recettes fiscales. Il apparaît néanmoins que ce résultat est obtenu avec un coût budgétaire important pour l'Etat, sous forme d'aides (environ 20 millions de dinars par an) et d'exonérations fiscales (environ 36 millions de dinars par an pour les seules taxes à l'importation et la T.V.A.), et sous forme d'investissements publics visant à favoriser la diversification des produits touristiques, notamment dans le domaine de la valorisation du patrimoine culturel et historique (de l'ordre de 80 à 90 millions de dinars par an). Il est également à noter que la croissance importante du secteur (le nombre de touristes est passé de 52 000 en 1962 à plus de 5 millions en 2001) s'est ralentie ces dernières années, entraînant un ralentissement des recettes. Ce ralentissement s'est traduit par une baisse en termes réels des recettes par nuitée et par lit. Il paraît nécessaire de réévaluer cette politique d'aide au secteur dans le but d'alléger le fardeau budgétaire et de faciliter l'investissement étranger dans le secteur moyennant des incitations appropriés.

Aide financière de l'Etat au secteur du tourisme (en milliers de TND courants)

Plan	Bonification d'intérêts	Subventions d'études	Primes d'investissement	TOTAL
1966-71	322,3	263,9	-	586,2
1972-76	2 872,3	540,6	-	3 412,9
1977-81	5 033,8	657,9	-	5 691,7
1982-86	17 118,0	2 771,7	-	19 889,7
1987-91	32 867,5	4 922,3	-	37 789,8
1992-96	52 129,5	14 089,7	2 369,1	68 588,3
1997-01	73 642,6	16 289,9	12 076,7	102 009,2
Total général	183 986,0	39 536,0	14 445,8	237 967,8

II. Scénarios stratégiques

13. Le diagnostic précédent, qui a été débattu par les autorités tunisiennes et les professionnels du secteur, et qui a fait l'objet d'un très large consensus, a mis en évidence les faiblesses du tourisme tunisien, produit monotype vieillissant à coût élevé pour l'Etat et à faible rentabilité pour les acteurs, ce qui entraîne un ralentissement notable de la croissance du secteur face à une forte concurrence des pays du pourtour méditerranéen. Les scénarios proposés ont donc pour objectif de combattre ces faiblesses, c'est à dire d'assurer le développement durable du tourisme tunisien en rénovant le produit, en le diversifiant, en le rendant plus compétitif, plus efficace et plus rentable, et ainsi permettre au tourisme tunisien de résister à la concurrence mondiale.

14. Dans un premier temps trois scénarios stratégiques, volontairement contrastés, d'évolution du secteur à un horizon de dix à vingt ans, ont été présentés aux autorités tunisiennes. Ces scénarios, qui tiennent compte

des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Xème plan (2002-2006) de L'Etat tunisien, présentent trois voies différentes pour assurer un développement durable du tourisme tunisien. Ces trois scénarios envisagés sont : (a) un scénario tendanciel, extrapolant les tendances passées et les orientations du Xème plan tout en proposant quelques réformes importantes de la politique d'offre du secteur, (b) un scénario qualitatif, de changement d'orientation de l'évolution de l'offre et de gestion du secteur, qui donne la priorité à la restructuration institutionnelle et à une redéfinition des rôles des acteurs publics et privés, et (c) un scénario diversification qui donne la priorité au changement institutionnel et à une diversification stratégique de certaines filières. Chaque scénario a fait l'objet d'une analyse comparative pour faciliter la décision.

15. Après discussion avec les autorités et les professionnels deux nouveaux scénarios ont été élaborés par combinaison de ceux proposés : un premier scénario amélioration/diversification consiste à mixer les orientations des scénarios (b) et (c) tout en reprenant les préconisations du scénario (a) concernant les nouveaux projets, mais en supposant un niveau d'accompagnement financier de la part de l'Etat égal à celui prévu dans le 10^{ème} plan ; un deuxième scénario, donne la priorité à l'amélioration qualitative et au développement d'une offre induite par la demande et concentrée essentiellement dans les filières jugées porteuses et de ce fait prioritaires, et à l'intérieur d'un système institutionnel réformé. Ce dernier scénario, implique un effort financier important à la fois des professionnels et de l'Etat, supérieur à ce qui était prévu dans le Xème plan.

III. Stratégie retenue

16. C'est ce quatrième scénario, donnant la priorité à l'amélioration de l'offre existante et à la diversification du produit touristique à charge budgétaire conforme aux engagements du Xème plan, qui a été retenu par les autorités tunisiennes et les professionnels du secteur. La stratégie consiste à adopter une nouvelle politique de gestion du secteur, et en particulier de l'offre, en donnant la priorité (i) à l'amélioration qualitative de l'offre existante ; (ii) au développement de l'offre future en fonction de la demande et en rapport avec les nouveaux produits dans lesquels la Tunisie a déjà ou pourrait avoir des avantages comparatifs et/ou une avancée reconnue par le marché ; et (iii) à une plus grande implication du secteur privé dans tous les aspects de gestion du secteur.

17. Cette nouvelle stratégie est basée sur les orientations suivantes : (i) réviser de façon importante les options contenues dans le 10^{ème} plan et axer le maximum des efforts des Pouvoirs Publics comme ceux des acteurs privés sur une amélioration déterminante de l'offre déjà existante, (ii) favoriser la prise en mains du secteur par les acteurs privés du tourisme tunisien en mettant en place les adaptations structurelles et réglementaires nécessaires, (iii) encourager une diversification du produit touristique tunisien rapide par un développement volontariste de filières spécialisées à haute valeur ajoutée et qui sont à la portée des opérateurs du secteur, et (iv) accroître l'efficacité de l'aide de l'Etat à travers des incitations appropriées pour encourager le secteur privé à s'organiser de façon performante et à prendre en charge l'essentiel de la gestion du secteur.

18. **Axes stratégiques.** Les principales composantes de la stratégie retenue s'articuleront autour des six axes stratégiques suivants :

- a. **Une nouvelle politique de l'offre touristique pour une meilleure adaptation quantitative et qualitative à la demande.** Cet axe stratégique proposé a pour objectifs : (i) rationaliser le choix des investissements et accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources en encourageant le secteur privé à s'impliquer davantage dans l'aménagement des zones touristiques nouvelles ou existantes et au choix des investissements de capacité ; (ii) améliorer la qualité et rehausser l'offre existante et (iii) accroître la rentabilité du secteur à travers une diversification de l'offre de produit touristique en Tunisie.
- b. **Une organisation institutionnelle moderne et efficace fondée sur un partenariat public/privé permettant d'exploiter au mieux les synergies entre les deux secteurs.** Cet axe stratégique vise trois objectifs : (i) améliorer l'efficacité des institutions publiques et privées à travers une meilleure définition des rôles et des responsabilités et une plus grande implication des collectivités locales ; (ii) responsabiliser l'organisation professionnelle dans le développement du secteur et (iii) améliorer la coordination intersectorielle avec le tourisme.
- c. **Un secteur compétitif et financièrement viable.** Les objectifs de cet axe stratégique sont : (i) assainir le secteur et améliorer la rentabilité financière des entreprises ; (ii) promouvoir les investissements étrangers dans le secteur et (iii) harmoniser le cadre réglementaire et fiscal du secteur avec celui de la concurrence.
- d. **Une stratégie de communication qui favorise l'adaptation à l'évolution spatiale et qualitative des marchés et utilisant au mieux les technologies de l'information et de communication.** Cet axe stratégique a deux objectifs principaux : (i) améliorer l'efficacité de la politique de commercialisation et communication du secteur et (ii) renforcer la capacité de gestion de la communication sur le secteur.
- e. **Un système de formation de qualité et adapté aux besoins des professionnels du secteur.** Les objectifs de cet axe sont : (i) améliorer la qualification et développer le professionnalisme du personnel du secteur et (ii) Assurer une politique de coopération régionale et internationale dans la formation des professionnels du secteur.
- f. Une capacité de suivi, d'évaluation et d'analyse pour une meilleure connaissance de l'état du secteur et une amélioration continue de ses performances. Les principaux objectifs de cet axes sont : (i) mesurer et améliorer d'une façon continue les performances du secteur ; (ii) assurer une gestion et une responsabilité paritaire (professionnels/ONTT) du système d'information et (iii) assurer un financement et une utilisation efficaces du système d'information.

19. Cette stratégie suppose une révision des objectifs d'investissement du Xème plan pour orienter les investissements projetés en priorité vers le soutien à l'amélioration qualitative du produit et la création d'une nouvelle image mieux en rapport avec la réalité du tourisme tunisien. En ce qui concerne le développement de l'offre, il est recommandé de faire de plus en plus appel au secteur privé national et international pour le financement de l'aménagement touristique dans un cadre de partenariat approprié qui mérite d'être étudié à l'instar des expériences marocaines et françaises, ce qui permettra d'alléger le fardeau du budget de l'Etat et d'accroître l'engagement du secteur privé beaucoup plus et de rentabiliser ses investissements.

IV. Plan d'Action

20. **Le plan d'actions stratégique élaboré pour la mise en œuvre de la stratégie retenue par les autorités tunisiennes** a été présenté et discuté avec les professionnels et mis au point par les différents acteurs du tourisme tunisien. Un résumé de ces actions est présenté dans la matrice en annexe. Certaines de ces actions seront développées ultérieurement après décision finale par les autorités.

V. Stratégie de la Banque Mondiale

21. Vu l'importance du secteur touristique dans l'économie tunisienne (balance de paiement, emplois et contribution à la croissance) et l'importance des réformes structurelles impliquées par la nouvelle stratégie de développement du secteur, la Banque pourrait concentrer son appui sur l'assistance technique aux autorités pour :

- Etudier la faisabilité des réformes et définir avec précision les conditions et les modalités de leur mise en œuvre.
- Appuyer les institutions concernées dans la mise en œuvre effective des réformes institutionnelles et légales retenues ;
- Aider à la définition du contenu de la nouvelle politique de formation dans le secteur et assister dans la création d'un partenariat public-privé pour la gestion de la formation et de l'information sur le secteur ;

22. Eventuellement, la Banque pourrait aussi apporter une assistance financière pour initier la restructuration de l'offre touristique actuelle en partenariat avec le secteur privé comme le préconise la stratégie. Cette stratégie d'appui de la Banque a trouvé un écho favorable auprès des autorités tunisiennes qui souhaitent s'assurer de l'appui de la Banque pour faciliter sa mise en œuvre.

Annexe : Plan d'actions

Axe stratégique	Objectif	Actions	Responsabilité
1. Une nouvelle politique de l'offre touristique pour une meilleure adaptation quantitative et qualitative à la demande	Rationaliser le choix des investissements et accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources en encourageant le secteur privé à s'impliquer davantage dans l'aménagement des zones touristiques nouvelles ou existantes et au choix des investissements de capacité	Elaborer une procédure et des mécanismes permettant de faire appel au secteur privé dans l'aménagement touristique nouveau ou existant : → Cadre réglementaire approprié. → Recentrage du rôle de l'AFT sur la maîtrise foncière uniquement. → Choix des sites sur la base d'études de faisabilité économique et financière pour maîtriser l'économie de l'aménagement et encourager les investissements privés. → Etablissement de cahiers de charges précis axés sur les aspects économique, financier et de durabilité.	ONTT, AFT
	Améliorer la qualité et rehausser l'image l'offre existante	Mise en place d'un programme de mise à niveau des infrastructures du secteur.	ONTT, Professionnels
		Mise en place d'un dispositif d'auto-contrôle professionnel y compris : un système de normalisation et d'assurance qualité (état des équipements, qualité des prestations, sécurité, etc.)	Direction de la qualité de l'ONTT, professionnels
		Restructurer les sites existants : → Sélectionner les sites à restructurer. → Conduire les études de faisabilité de chaque site. → Monter les opérations de restructuration. → Lancer un premier site pilote (Monastir ou Hammamet) avec participation du secteur privé.	Direction de l'Aménagement de l'ONTT, AFT, municipalités et conseils régionaux concernés
	Accroître la rentabilité du secteur à travers une diversification de l'offre de produit touristique en Tunisie	Définir une stratégie de développement de filières prometteuses suivantes : Thalassothérapie, Tourisme d'affaires, Grand Sud et Tourisme culturel. → Etude de marché et politique de commercialisation. → Sensibilisation des professionnels du secteur et élimination des éventuelles contraintes. → Mise en œuvre par le secteur privé.	Direction des produits de l'ONTT, professionnels
Coordonner le programme de valorisation du patrimoine culturel et refléter la dimension culturelle dans les campagnes de commercialisation.		Direction du patrimoine et de l'environnement touristique de l'ONTT, APPC	

Axe stratégique	Objectif	Actions	Responsabilité
		<p>Améliorer l'animation culturelle dans les stations touristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Intégrer l'animation dans les projets de restructuration des stations. → Favoriser l'émergence d'un secteur de restauration de qualité indépendant de l'hôtellerie. → Encourager la création de sociétés privées de professionnels de l'animation. → Promouvoir la participation du secteur privé dans la formation et les prestations d'animation. 	<p>Directions de l'Aménagement et de la qualité ONTT</p>
		<p>Développer d'autres formes d'hébergement dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Incitation à la création de chaînes volontaires de gîtes chez l'habitant, et mise en place de structures d'accompagnement et adaptation de la réglementation. → Identification et mise en place des incitations à l'immobilier touristique privé en location. → Identification et promotion par le privé des hôtels de charme et de pensions de famille. 	<p>ONTT, collectivités locales</p>
<p>2. Une organisation institutionnelle moderne et efficace fondée sur un partenariat public/privé permettant d'exploiter au mieux les synergies entre les deux secteurs</p>	<p>Améliorer l'efficacité des institutions publiques et privées à travers une meilleure définition des rôles et des responsabilités et une plus grande implication des collectivités locales</p>	<p>Recentrer le rôle de l'Etat sur les fonctions de politiques d'incitation et de facilitation (et non d'opérateur).</p>	<p>ONTT, Min. Tourisme</p>
		<p>Faire du secteur privé le moteur de développement du tourisme (incitations appropriées, participation active dans les politiques sectorielles et prise de risque).</p>	<p>ONTT, Min. Tourisme, Finances, professionnels</p>
		<p>Impliquer davantage les collectivités locales dans la définition et la mise en oeuvre des politiques touristiques au niveau locale.</p>	<p>Min. Intérieur, Min. Tourisme</p>
	<p>Renforcer et responsabiliser l'organisation professionnelle dans le développement du secteur</p>	<p>Encourager la création d'une confédération des acteurs du tourisme où seraient représentés tous les professionnels, et dont le principal rôle est la définition de la politique du secteur, la formation et la promotion commerciale du secteur et le suivi des performances du secteur.</p>	<p>Professionnels du secteur</p>
	<p>Créer un réseau de fédérations professionnelles pour améliorer la communication.</p>	<p>Professionnels du secteur</p>	

Axe stratégique	Objectif	Actions	Responsabilité
	Améliorer la coordination intersectorielle avec le tourisme	Intégrer l'aménagement touristique dans la planification de l'aménagement du territoire pour maximiser l'effet sur l'économie locale.	Municipalités, Min. Intérieur, Aménagement, Min. Tourisme
	Renforcer la politique d'environnement dans le secteur touristique.	Min. Environnement	
	Encourager le partenariat entre les opérateurs et les collectivités locales (propreté, animation culturelle, transport).	Municipalités, Min. Intérieur, Min. Culture	
	Décentraliser la gestion des festivals.	Min. Culture, municipalités, ONTT, professionnels	
	Exploiter les synergies entre le secteur touristique et l'artisanat local : → Politique d'amélioration de la qualité et labels. → Formation. → Commercialisation et prix.	Direction du Produit ONTT, ONA, professionnels du secteur	
	Adapter la politique du transport aérien (Charter, libéralisation).	Min. Transports	
3. Un secteur compétitif et financièrement viable	Assainir le secteur et améliorer la rentabilité financière des entreprises	Faire un audit de la situation financière du secteur et identifier les solutions appropriées aux entreprises en difficultés.	Direction des investissements de l'ONTT, confédération
Mise en place d'un plan de restructuration des entreprises en difficulté.	Direction des investissements de l'ONTT		
Envisager un portage temporaire par une structure de cantonnement ou banque d'affaires.	Direction des investissements de l'ONTT		
Promouvoir des incitations fiscales aux regroupements d'opérateurs (cadre réglementaire et fiscal).	Min. Finances, Développement économique		

Axe stratégique	Objectif	Actions	Responsabilité
	Promouvoir les investissements étrangers dans le secteur	Analyser les contraintes et les obstacles à l'investissement étranger dans le secteur.	Direction des investissements ONTT
		Elaborer un cadre d'incitation de l'investissement étranger dans le secteur (nouveaux investissements et/ou participation dans les entreprises du secteur.)	Direction des investissements ONTT, Min. Finances, Développement économique
		Sensibiliser les investisseurs nationaux et étrangers à la nouvelle politique et mettre en place les facilitations nécessaires : guichet unique, API ou ONTT restructuré.	ONTT, Min. Tourisme, Min. Finances, Développement économique
		Mobiliser le réseau ONTT à l'étranger pour encourager l'investissement en Tunisie.	ONTT
	Harmoniser le cadre réglementaire et fiscal du secteur avec celui de la concurrence	Améliorer la fiscalité des groupes.	Min. Finances
		Aligner les taux de la TVA sur la pratique espagnole.	Min. Finances
		Libéraliser l'importation de certains produits alimentaires.	Min. Finances, Min. Commerce
		Etudier les mettre en place les ajustements nécessaires aux taxes sur les boissons et droits de spectacle.	Min. Finances, Min. Culture
4. Une stratégie de communication qui favorise l'adaptation à l'évolution spatiale et qualitative des marchés et utilisant au mieux les technologies de l'information et de communication	Améliorer l'efficacité de la politique de commercialisation et communication du secteur	<p>Elaborer et mettre en place un nouveau plan de marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Faire une analyse de la demande pour mieux cibler les clientèles, détecter les niches et les nouveaux pays émetteurs Politique. → diversifier les canaux de distribution et de communication. → Identifier les partenariats commerciaux pluriannuels potentiels. → Définir le contenu du plan de marketing pour donner une nouvelle image de la destination : (accent sur les régions et sites, communication sur les filières, communication sur le produit culturel à travers un site phare.) → Mettre en œuvre le plan de marketing par/avec les professionnels du secteur. → Instaurer un système de suivi de l'efficacité de la politique 	Direction de Marketing ONTT, professionnels, FTH, FTAV

Axe stratégique	Objectif	Actions	Responsabilité
		commerciale.	
	Renforcer la capacité de communication et de commercialisation	Accroître la capacité de négociation des opérateurs tunisiens vis-à-vis des tours opérateurs (formation, information sur les techniques de négociation, contrats-types).	ONTT, Professionnels, FTH
		Utiliser le potentiel des NTIC pour échanger l'information et faciliter les réservations (internet, sites web spécialisés, intranet entre professionnels).	ONTT, Professionnels, FTH
5. Un système de formation de qualité et adapté aux besoins des professionnels du secteur	Améliorer la qualification et développer le professionnalisme dans le secteur	Définir avec les professionnels du secteur une nouvelle politique de formation : → Cadre réglementaire et fiscal pour le développement d'une offre privée de qualité. → Restructuration de l'offre publique de formation et ouverture à la participation des professionnels et du secteur privé. → Moderniser le contenu et le faire évoluer en fonction de la demande.	Min Education, Direction de la formation de l'ONTT, Professionnels
	Politique de coopération régionale et internationale dans la formation des professionnels du secteur	Renforcer les programmes de coopération et définir une politique de coopération avec les partenaires européens.	Direction de la formation de l'ONTT
6. Une capacité de suivi, d'évaluation et d'analyse pour une meilleure connaissance de l'état du secteur et une amélioration continue de ses performances	Mesurer et améliorer d'une façon continue les performances du secteur	Mettre en place un système d'information et de suivi du secteur (observatoire).	ONTT, Nouvelle Confédération
		Définir les composantes et les technologies du système d'information (réseaux, intra/internet).	ONTT, Nouvelle Confédération
	Assurer une gestion et une responsabilité paritaire (professionnels/ONTT) du système d'information	Evaluer l'opportunité d'un système d'information co-géré par la Confédération et l'ONTT, implanté à la Confédération qui se chargerait de sa maintenance et de sa mise à jour	ONTT, Nouvelle Confédération
	Assurer un financement et une utilisation efficaces du système d'information	Identifier le système de financement du système d'information.	ONTT, Nouvelle Confédération
Implanter le système d'information et le rendre accessible à tous les acteurs impliqués (édition, analyse, dissémination).		ONTT, Nouvelle Confédération	

Introduction : la place du tourisme dans l'économie nationale

1. **La carte touristique de la Tunisie** comporte dix régions touristiques dotées chacune d'un commissariat régional au tourisme. Les produits touristiques sont commercialisés auprès de plusieurs centaines de Tour Operators couvrant trois ensembles de marchés:

- Le marché européen essentiellement, avec une prédominance des pays de l'Union européenne.
- Le marché maghrébin.
- Les marchés lointains (Amérique du Nord - Japon - Moyen -Orient).
- Le marché interne occupe la 4ème place en terme de nuitées (6 à 7% du total des nuitées).

2. L'offre touristique tunisienne est axée sur les séjours balnéaires (91% de l'ensemble des nuitées en 2001). Dans un souci de diversification, d'autres produits sont proposés sur le marché depuis quelques années, et ont trait :

- Aux circuits de découverte (Sahara-monuments et sites)
- Aux vacances actives (golf - plaisance - chasse)
- Au tourisme de santé (thalassothérapie)

3. Les principaux paramètres du tourisme tunisien étaient les suivants en 2001 :

▪ Capacité d'accueil	:	205.605 lits
▪ Entrées des non-résidents	:	5.387.300
▪ Nuitées globales	:	35.333.940
▪ Recettes touristiques	:	2 340 M/DT
▪ Investissements	:	331 M/DT
▪ Emplois directs	:	82.000

4. On notera que, entre 1962 et 2001 :

- La capacité d'accueil a été multipliée par 48
- Le nombre d'entrées par 96
- Le nombre de nuitées par 55
- Les recettes touristiques par 1 063

5. La place du tourisme dans l'économie tunisienne s'est fortement consolidée au fil des ans. Pour les dix dernières années, elle s'est exprimée par :

▪ Investissements	:	7% de la FBCF en moyenne
▪ Valeur ajoutée	:	environ 10% du PIB en moyenne
▪ Recettes touristiques	:	7,5% des exportations en moyenne
▪ Emploi (directs et indirects)	:	environ 11% de la population active

6. Les objectifs quantitatifs du X^{ème} Plan de développement (2002-2006) sont les suivants :

▪ Nuitées	:	+5% par an (47 millions en 2006)
▪ Taux d'occupation	:	57% en 2006
▪ Capacité additionnelle	:	9000 lits par an (250 000 au total)
▪ Recettes touristiques	:	+9% par an (3,5 MM/DT en 2006)
▪ Valeur ajoutée	:	+8,7% par an
▪ Investissements	:	370 M/DT par an

7. Les objectifs qualitatifs du X^{ème} Plan de développement (2002-2006) sont : une meilleure intégration du tourisme à l'économie; la diversification de l'offre; le développement de la qualité; le développement de l'infrastructure de base et de l'environnement.