

## Rapport sectoriel

## L'industrie Touristique Tunisienne

### Analystes

Cyrine Ayoub-Jedidi  
Maghreb Rating  
+216 71 844 805  
cyrine.ayoub@maghrebrating.com.tn

### Frédéric Gits, Londres

Fitch Ratings  
+44 20 7417 4230  
frederic.gits@fitchratings.com

### Contents

Résumé.....	1
Caractéristiques de l'industrie touristique tunisienne .....	2
Rappel historique .....	2
Structure de l'industrie touristique tunisienne.....	3
Positionnement de l'offre touristique tunisienne.....	3
Segmentation de l'offre touristique tunisienne.....	4
Profil de la clientèle .....	4
Promotion et commercialisation du tourisme tunisien.....	5
Actionariat et financement de l'industrie touristique.....	5
Environnement réglementaire .....	5
Risques sectoriels .....	6
Concurrence internationale .....	6
Perspectives d'évolution de la demande .....	6
Cyclicité de l'activité .....	6
Risques spécifiques .....	6
Taille.....	6
Positionnement concurrentiel.....	7
Degré de diversification.....	7
Modèle opérationnel .....	7
Termes des accords conclus avec les TO .....	7
Evolution du taux d'occupation, des prix de vente et du revenu par chambre disponible.....	7
Structure des coûts opérationnels.....	7
Prévisions d'investissements .....	8
Risques financiers .....	8
Qualité de l'information comptable .....	8
Structure financière et endettement.....	8
Ratios financiers .....	8
Perspectives d'évolution.....	9
Annexe: Aperçu Général des Principaux Acteurs du Tourisme Tunisien .....	11
Principales Chaines Hotelières.....	11
Principales Societes Internationales de gestion operant en Tunisie.....	12

### ■ Résumé

Le tourisme international a connu une de ses crises les plus sévères depuis fin 2001, avec une baisse du nombre d'arrivées de touristes internationaux sur deux années consécutives. Le tourisme est l'un des piliers de l'économie tunisienne. A fin 2003, la Tunisie comptait 800 établissements hôteliers d'une capacité d'hébergement totale de 222.000 lits dont 183.000 en exploitation. Avec 5 millions de touristes accueillis en 2002, la Tunisie captait 23% des flux touristiques sur le bassin méditerranéen hors France, Italie et Espagne. A partir de 2002, l'industrie touristique tunisienne a subi de plein fouet l'impact de la conjoncture internationale très troublée qui a résulté des attentats du 11 Septembre 2001 aux USA. Conséquemment les arrivées de touristes ont baissé de 6% en 2002, les nuitées de 17% et les recettes en devises de 13%. Avec la guerre en Irak, les performances de l'industrie touristique tunisienne ont été encore plus mauvaises en 2003 avec un recul supplémentaire de 1,4% des nuitées réalisées et de 4,6% des recettes en devises.

Du point de vue de Maghreb Rating, ces problèmes conjoncturels, aussi importants soient-ils, ne doivent pas occulter les problèmes structurels profonds dont souffre l'industrie touristique tunisienne et dont la résolution conditionne le retour à une croissance durable. En effet, le tourisme tunisien manifeste depuis la fin des années 80 un net déclin de son attractivité par rapport à ses concurrents méditerranéens (Maroc, Egypte, Grèce et Turquie) se traduisant par un ralentissement du taux de croissance des entrées de touristes et au-delà par une très faible génération de revenus moyens par touriste. La « monoculture intensive » du produit balnéaire pratiquée par l'industrie touristique tunisienne depuis plusieurs décennies est probablement l'une des principales explications de cette situation. La conséquence en est que l'hôtellerie tunisienne à la recherche désespérée de meilleurs taux de remplissage, se commercialise à de très bas prix et affiche des niveaux de rentabilité extrêmement faibles. Compte tenu de l'importance des investissements engagés pour la construction de ces hôtels et du fort levier d'endettement autorisé pour financer ces investissements, de nombreux hôtels éprouvent de grandes difficultés à faire face aux remboursements de leur dette. En conclusion, le tourisme tunisien pourra difficilement faire l'économie d'une révision radicale de sa stratégie de développement dans le sens d'une croissance plus qualitative que quantitative, de même qu'une vaste restructuration financière du secteur semble inéluctable.

Maghreb Rating déterminera une fourchette de notes s'appliquant à tout le secteur, tenant compte des risques inhérents à l'industrie tels que la concurrence internationale les perspectives d'évolution de la demande, la cyclicité de l'activité. Pour l'entreprise elle-même, les notes seront déterminées par la fourchette du secteur, ainsi que des critères suivants : la taille, son positionnement concurrentiel, le degré de diversification, le modèle opérationnel, l'évolution du taux d'occupation, des prix de vente et du revenu par chambre disponible ainsi que sa structure financière et son niveau d'endettement.

## ■ Caractéristiques de l'industrie touristique tunisienne

Le tourisme constitue l'un des piliers de l'économie tunisienne, contribuant pour 6% au PIB (en 2002), pourvoyant 16% des revenus en devises du pays et employant directement près de 80.000 personnes.

Compte tenu de cette importance, les autorités tunisiennes ont fortement encouragé les investissements dans ce secteur. Ainsi au cours de la période 1997-2001, le financement des investissements dans le secteur du tourisme a accaparé près de 17% du total des crédits accordés par le système bancaire tunisien.

A fin 2003, la Tunisie comptait 800 établissements hôteliers d'une capacité d'hébergement totale de 222.000 lits dont 183.000 en exploitation<sup>1</sup>.

Avec 5 millions de touristes accueillis en 2002, la Tunisie captait 0,75% des flux touristiques mondiaux, 3% des flux touristiques sur le bassin méditerranéen et 23% des flux touristiques sur le bassin méditerranéen hors France, Italie et Espagne.

### Rappel historique<sup>2</sup>

Avant l'indépendance de la Tunisie en 1956, le tourisme constituait déjà une activité économique importante. Les touristes qui fréquentaient en ces temps la Tunisie étaient essentiellement des Européens et venaient surtout au cours de la saison hivernale pour y bénéficier de la douceur du climat. Le pays comptait alors quelques 91 hôtels pour une capacité d'hébergement de 2.498 chambres dont la moitié était située à Tunis capitale.

Vers la fin des années 50, la demande a entamé une mutation en faveur du tourisme balnéaire estival et le pays s'est trouvé confronté à la nécessité d'investir dans une infrastructure hôtelière sur ses côtes pour répondre à cette nouvelle demande.

Disposant par ailleurs de maigres sources de revenus en devises pour financer le développement économique du pays, les autorités tunisiennes ont rapidement pris la mesure du bénéfice qu'elles pouvaient tirer du développement du tourisme. Pour impulser ce développement, l'Etat a donc assumé l'essentiel des investissements touristiques réalisés au cours des premières années de l'indépendance de la Tunisie. L'ONTT s'est ainsi vue confier la mission de construire des hôtels dont la gestion était confiée à un autre organisme public la SHTT.

<sup>1</sup> Source : ONTT

<sup>2</sup> Source: "Le temps des pionniers", Mohamed Bergaoui, 2003.

Au cours des années 60, l'ONTT disposait dans son offre de deux catégories d'hôtels : les « Palace » orientés vers une clientèle de haut de gamme et les « Tanit » orientés vers une clientèle de masse. Il semblerait que l'urgente nécessité de se générer des entrées de devises tout en réduisant au minimum le coût d'investissement par lit, aient mené au choix de l'option « Tanit » comme modèle de développement de l'industrie touristique tunisienne. La stratégie tunisienne a depuis lors consisté à accroître sa capacité d'hébergement de touristes au moindre coût et a ainsi durablement positionnée l'offre tunisienne sur le tourisme balnéaire de masse.

En 1969, le Code d'incitation aux investissements a étendu au secteur touristique le bénéfice de plusieurs avantages notamment fiscaux auparavant réservés au seul secteur industriel.

En 1973, l'Agence Foncière Touristique était créée pour aménager de nouvelles zones touristiques.

La fréquentation touristique de la Tunisie a enregistré au cours de la période 1962-1990 une croissance remarquable de 17% par an en moyenne et n'a été que faiblement affectée par les chocs pétroliers de 1973 et 1982, par la fin du régime politique de l'ex Président Bourguiba en 1987 ainsi que par la première guerre du Golfe de 1991.

Cette croissance s'est ensuite ralentie pour se situer à 4,7% par an en moyenne au cours de la période 1990-2000 sans pour autant susciter une remise en cause du modèle de développement appliqué au cours des trois décennies écoulées.

A partir de 2002, l'industrie touristique tunisienne a subi de plein fouet l'impact de la conjoncture internationale très troublée qui a résulté des attentats du 11 Septembre 2001 aux USA. En frappant le sol tunisien, l'attentat d'Avril 2002 à Jerba n'a fait que compliquer une situation déjà difficile. Conséquemment les arrivées de touristes ont baissé de 6% en 2002, les nuitées de 17% et les recettes en devises de 13%. Avec la guerre en Irak, les performances de l'industrie touristique tunisienne ont été encore plus mauvaises en 2003 avec un recul de 1,4% des nuitées réalisées et de 4,6% des recettes en devises.<sup>3</sup>

Ce ralentissement de l'activité a mis en lumière les graves difficultés financières du secteur touristique. En 2002 plusieurs hôteliers ont bénéficié de rééchelonnement de leurs dettes. Dans le cadre de la loi de Finances 2004, les autorités tunisiennes ont accordé des abandons de pénalités fiscales et autorisé les banques à procéder à des abandons d'intérêt sur

<sup>3</sup> Source ONTT

les dettes échues et impayées des entreprises hôtelières.

Les autorités tunisiennes prévoient que les effets conjoncturels négatifs subis depuis 2002 s'estomperont à partir de 2004 et que le tourisme renouera avec un taux de croissance annuel de 4%.

Maghreb Rating estime que la conjoncture négative qu'a subi le tourisme tunisien au cours des deux dernières années a, dans une large mesure, occulté les problèmes structurels profonds dont souffrait déjà ce secteur, et qu'une croissance durable ne pourra être retrouvée que si ces problèmes structurels reçoivent une réponse adéquate.

## Structure de l'industrie touristique tunisienne

L'industrie touristique tunisienne se résume peu ou prou à des hôtels et des agences de voyage, or ceux-ci ne peuvent à eux seuls constituer une industrie touristique. Ainsi, l'un des premiers problèmes dont souffre l'industrie touristique tunisienne réside dans la faiblesse quantitative et qualitative des infrastructures de loisirs (restaurants, cafés, bars, night-clubs...) ainsi que dans l'absence de professionnels spécialisés dans l'organisation d'événements (culturels ...) de nature à créer une véritable animation dans les zones touristiques.

Les agences de voyage ont pour principale activité le transport des touristes entre les aéroports et les hôtels, ainsi que lors d'excursions à travers la Tunisie. Les plus importantes agences de voyages assurent en outre la représentation des TO qui opèrent sur la Tunisie (TTS représente Neckerman, Tunisie-Voyages représente TUI...).

Les établissements hôteliers sont concentrés sur trois principales zones touristiques : Nabeul-Hammamet, Sousse-Kairouan, Jerba-Zarzis. Ces trois régions qui abritent près de 65% du nombre total de lits en Tunisie, ont accaparé en 2003 près de 70% du total des nuitées.<sup>4</sup>

En Tunisie, la quasi-totalité des hôtels sont implantés dans des zones touristiques. Les zones touristiques sont des espaces créés de toutes pièces généralement à l'écart des zones d'habitation et de vie de la population tunisienne. Cette ségrégation des populations ainsi que l'aménagement très stéréotypé qui les caractérise, font souvent des zones touristiques des espaces artificiels et sans âme, que certains qualifient de « ghettos » touristiques.

<sup>4</sup> Source: ONTT

67% des lits<sup>5</sup> sont de catégorie 3 et 4 étoiles. La part des hôtels de catégorie 5 étoiles est en croissance dans une tentative d'enrayer la tendance à la baisse des prix de vente du produit touristique tunisien, elle représente actuellement 11% du nombre total de lits. On observe une faible diversité des formules d'hébergement offertes aux touristes (quasi-absence d'immobilier locatif, d'hôtels de charme, d'appart-hôtels, de gîtes ruraux...), la grande majorité des établissements étant de type hôtel-club.

Sur les 222.000 lits que compte l'industrie touristique tunisienne, on estime que près de 70.000<sup>6</sup> lits nécessitent des investissements majeurs de rénovation pour les mettre au niveau des constructions les plus récentes. La faible performance de ces hôtels pèse probablement sur les performances globales du secteur et en donne donc une image quelque peu faussée.

Alors que dans les années 60 l'investissement dans le secteur était presque entièrement le fait de l'Etat, ce dernier ne contrôle (par l'intermédiaire de certaines banques publiques) actuellement plus que 7 unités hôtelières qui devraient à terme être toutes privatisées. Rappelons que la SHTT a été liquidée en 1992.

Dans leur majorité les établissements hôteliers tunisiens sont des entités indépendantes où propriété et gestion sont entre les mêmes mains.

Près de 33% du nombre total de lits sont actuellement gérés par des chaînes hôtelières internationales et les 2/3 de ceux-ci sont situés dans les trois principales zones touristiques ci-dessus citées. Ces établissements affichent généralement de meilleurs taux d'occupation, du fait de la notoriété de leurs enseignes. Néanmoins, de nombreux propriétaires d'hôtels tunisiens restent opposés à confier la gestion de leurs établissements à ces chaînes hôtelières internationales estimant que leur ponction sur les revenus de l'hôtel est disproportionnée par rapport à la valeur ajoutée effective de leur implication dans la gestion de l'hôtel.

## Positionnement de l'offre touristique tunisienne

La Tunisie a fait dès les années 60 le choix de se positionner sur le tourisme de masse.

Selon l'étude de la Banque Mondiale (voir Section Perspectives d'évolution), la recette moyenne par touriste en Tunisie est de loin inférieure à celle des

<sup>5</sup> Source: ONTT

<sup>6</sup> Source ONTT

destinations concurrentes. Elle n'était ainsi en 1999 que de 17% de la recette moyenne enregistrée en Turquie, de 25% de la recette en Grèce et au Maroc et de 33% de la recette en Egypte.

Même si ces chiffres peuvent être faussés par le fait que toutes les dépenses des touristes ne sont pas capturées dans les statistiques tunisiennes, l'importance des écarts n'en révèle pas moins un problème structurel fondamental du tourisme tunisien : d'une part les packages « séjour + transport aérien » sont vendus à de très faibles prix et d'autre part les touristes dépensent très peu en Tunisie.

## Comparatif des nuitées et recettes par destination

	Part de Marché (%)		(USD)
	Nuitées	Recettes	Recettes/Par nuitée
Grèce	32	41	191.8
Tunisie	23	7	47.1
Egypte	22	18	125.9
Turquie	14	24	255.6
Maroc	8	9	158.1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Source: Rapport Banque Mondiale - Juillet 2002

Cette faiblesse de la recette moyenne par touriste enregistrée en Tunisie tient vraisemblablement à la combinaison de nombreux facteurs, parmi lesquels :

- La faiblesse des taux d'occupation des hôtels tunisiens, elle-même liée à la faible diversité de l'offre touristique tunisienne et à la prédominance du tourisme balnéaire,
- Le type de clientèle que la Tunisie est capable d'attirer, lui-même étant lié à l'image de destination balnéaire « bon marché » de la Tunisie,
- La banalisation de toutes les composantes de l'offre touristique tunisienne (aménagement des zones touristiques, architecture des hôtels, gastronomie, folklore...) qui au fil du temps ont perdu toutes leurs caractéristiques distinctives et fini par ressembler à ce que les touristes pourraient trouver dans de nombreux autres pays du monde,
- La médiocre qualité du service offert par les hôtels tunisiens, elle-même étant liée aux faibles prix de vente pratiqués,
- La quasi absence hors des hôtels d'infrastructure de loisirs dignes de ce nom (restaurants, cafés, bars, night-clubs...) ainsi que de professionnels spécialisés dans l'organisation d'événements (culturels, sportifs, concerts de musique, ...) qui aboutissent à ce que les touristes « s'ennuient » en Tunisie,

- La médiocre mise en valeur à des fins touristiques du riche patrimoine historique de la Tunisie, de son folklore et de ses traditions...
- La décrépitude de l'artisanat tunisien...

## Segmentation de l'offre touristique tunisienne

L'offre touristique tunisienne a été dès les années 60 fondée sur le tourisme balnéaire. Aujourd'hui 81% du nombre total de lits est situé sur les zones côtières.

Sous l'impulsion des autorités, plusieurs tentatives de diversification et d'élargissement de l'offre touristique tunisienne ont été menées mais se sont jusqu'ici soldées par de piètres résultats:

- Développement du tourisme saharien,
- Construction d'un nombre croissant d'hôtels de catégorie 5 étoiles,
- Construction d'infrastructure pour l'organisation de congrès,
- Construction de 8 terrains de golf dans toutes les zones touristiques,
- Construction de 6 ports de plaisance et marinas,
- Construction de centres de thalassothérapie.

A noter également l'existence d'un projet financé par la Banque mondiale et démarré en 2002 visant à la revalorisation de six sites culturels: Carthage, Bardo, Kairouan, Sousse, Oudhna et Jerba.

## Profil de la clientèle

Le tourisme tunisien est très fortement dépendant des marchés émetteurs européens. Les touristes allemands, français et italiens représentent à eux seuls près de 75% des nuitées. Les tentatives d'accéder à de nouveaux marchés émetteurs (pays d'Europe de l'est par exemple) se sont souvent heurtées au problème du transport aérien. En effet, la compagnie aérienne nationale Tunisair qui fait face à de sérieuses difficultés financières, n'a pas les moyens d'ouvrir de nouvelles lignes si elle n'est pas assurée d'un remplissage suffisant dès leur mise en service.

La clientèle domestique ne représente encore qu'un faible 10% des nuitées. Ce segment de clientèle a été pendant longtemps totalement ignoré par les hôteliers tunisiens et ce n'est qu'à la faveur de la désaffection des touristes étrangers au cours des dernières années qu'ils ont commencé à s'y intéresser. Ce marché est appelé à se développer parallèlement à l'accroissement du pouvoir d'achat de la classe moyenne tunisienne. Cette clientèle tend à se rendre dans les hôtels tunisiens au cours des vacances scolaires.

La clientèle maghrébine (essentiellement libyenne et algérienne) représente 43% des arrivées mais

uniquement 3% des nuitées. L'exploitation de ce segment de clientèle par les hôteliers tunisiens est très faible notamment à cause de l'absence de formules d'hébergement adaptées à leurs goûts et besoins (notamment l'accueil de familles entières).

## Promotion et commercialisation du tourisme tunisien

C'est l'ONTT qui assure l'essentiel de la promotion institutionnelle du tourisme tunisien à l'étranger. Elle gère le budget de publicité (environ 38 MD en 2003) de la Tunisie en majeure partie alimenté par des subsides de l'Etat (28MD) le reste étant alimenté par les opérateurs qui assurent la promotion commerciale. L'ONTT conduit également les participations de la Tunisie aux foires et salons spécialisés.

Le tourisme tunisien est essentiellement commercialisé par des tours opérateurs étrangers en formule package incluant le séjour et l'avion. Seule la clientèle d'affaires échappe à ce circuit de commercialisation. Les tours opérateurs qui offrent la Tunisie dans leurs catalogues sont généralement européens. Le mouvement de concentration qui a touché le secteur européen des tours opérateurs en a fait des géants face auxquels les hôteliers tunisiens ne font pas le poids d'autant qu'ils se sont avérés incapables de s'unir ou tout au moins de coordonner leurs positions pour ne pas subir les conditions imposées par les tours opérateurs. Ce rapport de force totalement déséquilibré explique également les très faibles prix de vente pratiqués par les hôteliers tunisiens pour atteindre coûte que coûte les meilleurs taux de remplissage. Les principaux tour opérateurs en Tunisie sont Neckerman, avec une part de marché de 13% en termes de nuitées, TUI avec 10.2%, ITS 6% et Etapes Nouvelles 5% de part de marché.

## Actionnariat et financement de l'industrie touristique

C'est le secteur privé tunisien qui réalise l'essentiel des investissements dans le secteur du tourisme. La part des investissements étrangers dans ce secteur est de l'ordre de 7-8% du total des investissements.

Les investissements hôteliers ont bénéficié de bonifications des taux d'intérêt pour leurs crédits d'investissement (transformées plus tard en prime à l'investissement) ainsi que d'avantages fiscaux importants accordés par l'Etat tunisien et destinés à encourager le développement de ce secteur. Ces avantages ne sont plus accordés depuis près de cinq ans, qu'aux investissements dans les dites zones de développement prioritaires. Ces avantages, qui ont parfaitement joué leur rôle et permis d'attirer d'importants investissements privés, n'ont malheureusement pas été accompagnés d'incitations

pour ces investisseurs à confier la gestion de leurs établissements à des opérateurs spécialisés. Il en a résulté qu'un nombre très important d'hôtels est géré par des opérateurs n'ayant pas toute l'expérience et les qualifications requises.

La grande majorité des hôtels tunisiens ont été financés par des prêts bancaires à long terme, octroyés essentiellement par les banques de développement. Le schéma de financement des investissements hôteliers est habituellement de 60% de crédit et 40% de fonds propres, et de 70/30 pour les zones prioritaire<sup>7</sup>. Les banques de développement ont souvent pris des participations minoritaires dans les hôtels qu'elles ont financés sous forme de portages au profit du promoteur de l'hôtel. Les financements accordés par les banques l'ont généralement été sur la base de coûts standard d'investissement par lit fixés par les services de l'ONTT. Cette pratique aurait eu pour conséquence quasi générale une surévaluation des investissements effectivement réalisés et une minoration des apports effectifs de fonds propres dans les entreprises hôtelières. Ainsi, il n'est pas exclu de penser que nombre d'hôtels aient été construits avec des leviers d'endettement de 100% (voire plus..) laissant les banques assumer seules tous les risques de l'investissement hôtelier.

## Environnement réglementaire

Le Ministère du Tourisme fixe les standards que doivent respecter les hôtels en terme d'aménagement et d'équipement (taille et équipement des chambres, équipement de l'hôtel...) ainsi qu'en terme de qualité (maintenance des équipements, qualité du service...). D'une manière générale, les standards tunisiens de qualité sont moins exigeants que les standards internationaux.

L'ONTT a la responsabilité d'attribuer aux nouveaux hôtels les catégories dont ils relèvent (nombre d'étoiles) et lors d'extension/rénovation de relever ou abaisser leur catégorie. Il est d'usage que l'ONTT effectue des visites pour vérifier la qualité des prestations de service particulièrement en matière d'hygiène. Par contre, les sanctions éventuelles ne sont pas suivies d'effet. L'ONTT proposait jusqu'au début des années 90 la fourchette des prix de vente pour les différentes zones touristiques et en fonction de la saison (en basse saison les prix étaient de 25% de ceux de la haute saison, en moyenne saison de 50% et en saison intermédiaire de 75%). Mais les prix effectivement pratiqués par chaque hôtel sont en réalité ceux négociés avec les TO.

<sup>7</sup> Source: ONTT

L'Agence Foncière Touristique est un autre organe important de l'industrie touristique tunisienne. Elle a pour mission d'acquérir les terrains sur lesquels seront construits les hôtels, de les viabiliser et de concevoir les plans d'aménagement des zones touristiques.

## ■ Risques sectoriels

La configuration du secteur d'activité dans lequel opère une entreprise a un impact déterminant sur le niveau de note qui peut lui être attribué. Ainsi avant de noter une entreprise, Maghreb Rating est-elle amenée à cerner les principaux risques inhérents à son activité. En fonction des résultats de cette analyse, l'agence peut établir une fourchette de notes dans laquelle se situeraient les entreprises de ce secteur.

### Concurrence internationale

Le tourisme est un secteur où la compétition internationale est très vive. La baisse des prix du transport aérien est venue encore renforcer cette concurrence en faisant entrer dans la compétition les destinations les plus lointaines.

Les atouts du tourisme tunisien sont nombreux : sa proximité des marchés émetteurs européens, sa stabilité politique, la douceur de son climat, la variété de ses cadres naturels (littoral méditerranéen, oasis et désert saharien, zones montagneuses du nord ouest...), sa bonne infrastructure aéroportuaire.

Toutefois et depuis la fin des années 80, la destination touristique tunisienne semble avoir perdu de son attractivité par rapport à plusieurs de ses concurrents méditerranéens, notamment l'Égypte et la Turquie et ce en dépit de l'important accroissement du nombre de lits, des ajustements du dinar par rapport aux monnaies des pays concurrents et des prix très faibles pratiqués par la Tunisie.

### Perspectives d'évolution de la demande

Le taux de croissance des arrivées de touristes en Tunisie a marqué un net ralentissement entre la période 1960-1990 (17%) et la période 1990-2000 (4,7%). Compte tenu de la forte croissance de la capacité d'hébergement de la Tunisie, le taux d'occupation de ses hôtels est en nette baisse: 52% en moyenne sur la période 1990-2001, 44% en 2002 et 42% en 2003.

Plusieurs indices laissent supposer que l'on assiste à une modification dans les attentes et comportements de la clientèle : fractionnement des vacances au cours de l'année aboutissant à une multiplication du nombre de voyages de tourisme et un raccourcissement des durées de séjour par voyage, importance accrue accordée à la dimension

découverte dans le choix des destinations de voyage...

### Cyclicité de l'activité

La stabilité politique du pays est un facteur important de choix de leur destination pour les touristes. La Tunisie est à cet égard considérée comme une destination sûre. Toutefois la multiplication des attentas terroristes au cours des dernières années a eu un impact considérable sur le transport aérien et sur l'activité touristique à l'échelle mondiale. Les pays méditerranéens dont la Tunisie, n'ont pas pu éviter les conséquences de ces événements et ont accusé une baisse de leur fréquentation touristique.

Le tourisme subit en outre les effets de la conjoncture économique qui prévaut dans les marchés émetteurs. Ainsi lorsque celle-ci est morose (comme c'est le cas actuellement), le budget alloué aux vacances tend à être l'un des premiers réduits...

## ■ Risques spécifiques

Après avoir analysé les risques liés au secteur d'activité de l'entreprise, l'agence doit analyser les enjeux propres à cette dernière et notamment sa capacité à faire face aux menaces et à tirer profit des opportunités qu'offre son environnement.

### Taille

La taille constitue un avantage comparatif dans le secteur hôtelier dans la mesure où elle tend à réduire le déséquilibre du rapport de force dans les négociations avec les TO. Des investigations que nous avons pu entreprendre, il ressort que la taille permet d'améliorer les taux de remplissage. En revanche il n'a pas été possible de vérifier que les hôteliers de taille importante arrivaient à négocier de meilleurs tarifs.

La taille permet également des économies d'échelle en matière d'approvisionnements (nourriture, boissons ...) et permet la création d'unités de service commun (buanderie...). La taille autorise enfin le recrutement d'un personnel d'encadrement plus nombreux et plus qualifié.

L'efficacité économique accrue qu'autorise la taille ne veut pas forcément dire que la constitution de chaînes hôtelières soit le seul modèle économique viable. En effet, des avantages similaires peuvent être procurés par la constitution de centrales d'achat regroupant plusieurs unités de taille réduite ainsi que par la conclusion d'alliances commerciales qui permettraient à ces unités de tailles réduites de se présenter en front uni face aux TO.

## Positionnement concurrentiel

Il est communément admis que l'hôtellerie de haut de gamme est plus vulnérable aux conjonctures adverses que l'hôtellerie économique. Toutefois, cette ligne de démarcation est très floue en Tunisie dans la mesure où même lorsqu'ils sont de catégorie haut de gamme, les hôtels tunisiens pratiquent de très bas prix de vente qui ne permettent pas de les classer internationalement dans la catégorie de l'hôtellerie de luxe.

## Degré de diversification

La diversification d'un opérateur hôtelier en terme de produits offerts devrait normalement favoriser une meilleure stabilité de ses revenus et réduire sa vulnérabilité lors de conjonctures adverses. En pratique peu d'hôteliers tunisiens sont véritablement diversifiés.

## Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel choisi par un établissement hôtelier peut constituer un facteur explicatif de son efficacité et de ses performances. Plusieurs types de modèles opérationnels peuvent être rencontrés :

- Propriété et gestion de l'établissement hôtelier sont entre les mêmes mains, avec deux variantes :
  - Enseigne indépendante,
  - Affiliation à une enseigne à forte notoriété,
- Propriété et gestion sont dissociées, avec également deux variantes :
  - Gestion pour compte,
  - Location de l'établissement.

Chacun de ces modèles opérationnels a ses avantages et ses inconvénients : la location est le modèle qui procure la meilleure stabilité des revenus, l'affiliation à une enseigne internationale améliore les taux de remplissage, la gestion pour compte améliore les taux de remplissage et probablement les tarifs ainsi qu'elle est à même de mettre à disposition un management plus qualifié et expérimenté...

On constate le plus fréquemment en Tunisie que:

- la propriété de l'établissement hôtelier et sa gestion sont entre les mêmes mains,
- L'affiliation à une enseigne à forte notoriété (qu'elle soit locale ou internationale) se développe mais reste encore limitée.
- La gestion pour compte reste peu usitée.

## Termes des accords conclus avec les TO

Les termes des accords conclus entre l'établissement hôtelier et les TO constituent un facteur important de notation : nombre de TO avec lesquels l'hôtel traite, la durée des accords, la garantie de remplissage minimum, les conditions de paiement ...

La majorité des paiements effectués par les tour-opérateurs se font à échéance de 30 à 60 jours. Une tendance récente est pour les tour-opérateurs de confirmer les réservations 2 mois à l'avance (pour les early bookings) en réglant 50% du prix convenu et bénéficient ainsi d'une réduction de 10% sur le prix final de l'arrangement.

Evolution du taux d'occupation, des prix de vente et du revenu par chambre disponible  
Le taux d'occupation, les prix de vente et le revenu par chambre disponible constituent les principales mesures de la performance commerciale d'un établissement hôtelier.

Sous l'effet de la concurrence internationale, les prix de vente s'inscrivent dans une nette tendance à la baisse.

Les taux d'occupation du secteur hôtelier tunisien sont globalement faibles et en régression : 52% en moyenne sur la période 1990-2001, 44% en 2002 et 42% en 2003. La principale explication de ce faible taux est la prédominance en Tunisie du tourisme balnéaire qui se traduit par une concentration des arrivées de touristes en saison estivale (taux de remplissage de 80 à 100%) et laisse les hôtels peu fréquentés sur les autres saisons (taux de remplissage de 25%).

Conséquemment le revenu par chambre disponible s'inscrit dans une nette tendance baissière et met les hôteliers tunisiens dans une situation financière très difficile.

## Structure des coûts opérationnels

L'analyse de la structure des coûts d'un hôtel permet d'évaluer sa vulnérabilité face aux conjonctures adverses. Il est clair que plus les coûts fixes sont importants et plus cette vulnérabilité sera importante.

Sur un échantillon de taille réduite nous avons déterminé qu'environ 70% des charges opérationnelles d'un hôtel en Tunisie sont des charges variables, ce qui constitue un bon ratio:

## Charges Opérationnelles

	<b>% du total</b>
Salaires (part variable estimée)	16
Approvisionnements	34
Autres coûts variables	16
<b>Sous total coûts variables</b>	<b>66</b>
Salaires (part fixe estimée)	15
Autres coûts fixes	19
<b>Sous total coûts fixes</b>	<b>34</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source: Maghreb Rating

C'est surtout sur la rubrique « Frais de personnel » que tous les hôteliers agissent pour abaisser leur niveau de charges fixes. Ainsi l'emploi de personnel saisonnier et peu qualifié est-il de règle dans la profession. Ce qui n'est pas sans générer de graves carences au niveau de la qualité du service de ces établissements.

Il est toutefois important de souligner que cette analyse de la structure de coût se limite au niveau opérationnel, et qu'elle n'intègre donc ni les charges financières liées au financement de l'investissement ni les charges d'amortissement.

### Prévisions d'investissements

L'agence s'attachera à déterminer lors de l'évaluation de la situation d'un établissement hôtelier l'importance des investissements requis et leur nature : maintenance, rénovation ou extension.

Le montant de l'investissement permettra de déterminer si le nécessaire est fait afin d'assurer le maintien du niveau de qualité. A titre d'exemple, le ratio de investissements de maintenance/ventes variera en général entre 4 et 7% comme mentionné ci dessous dans la partie traitant ratios financiers.

### ■ Risques financiers

Une fois analysés les risques sectoriels et spécifiques liés à l'activité de l'entreprise, l'agence analyse les risques liés à sa politique financière. Cette analyse couvre notamment la qualité de l'information comptable, la génération des cash-flows, la rentabilité, la couverture des charges financières, et enfin la structure financière.

### Qualité de l'information comptable

Dans le cadre de la présente étude nous nous sommes heurtés à la totale opacité qui caractérise la situation financière du secteur hôtelier. Alors qu'elle dispose de statistiques très détaillées sur les établissements hôteliers et leur fréquentation (arrivées, nuitées...) l'ONTT ne dispose d'aucune information sur la situation et les performances financières de ces établissements qu'elles soient individuelles ou consolidées. L'association professionnelle des hôteliers ne dispose pas plus d'informations en la matière.

Au cours de nos investigations il nous a été rapporté que la sincérité des comptes de certains établissements hôteliers était questionable (certaines recettes hors nuitées ne seraient pas systématiquement intégrées dans la comptabilité...).

Ce manque de transparence des éléments financiers et comptables se répercutera de façon négative sur les notes attribuées à des unités hôtelières.

### Structure financière et endettement

Toutes les sources concordent pour estimer que le secteur tunisien du tourisme est dans une situation financière structurellement inquiétante. Pour un total des engagements du système bancaire sur le secteur du tourisme de 3.292 MD, il semblerait que le total des dettes échues impayées s'élève à 807 MD. La STB qui est la plus importante banque tunisienne et la plus engagée sur le secteur du tourisme affiche un taux de créances classées dans ce secteur de près de 60%.

La construction de l'infrastructure hôtelière tunisienne a nécessité l'engagement de capitaux très importants dont la majeure partie a été apportée par les banques sous forme de crédits à long terme. Ce fort levier d'endettement dans le présent contexte de ralentissement de l'activité et de baisse des prix de vente, aboutit à ce que de très nombreux hôtels ne génèrent plus les revenus suffisants pour faire face à la charge de remboursement de leurs dettes. Les hôtels de la région saharienne seraient notamment dans une situation financière alarmante. Sur un échantillon de taille réduite nous avons déterminé que les charges financières absorbaient quelques 30% en termes de chiffre d'affaires et 80% en termes de résultat brut d'exploitation, ce qui illustre parfaitement la problématique financière du secteur hôtelier tunisien dont les revenus sont insuffisants pour faire face aux charges de remboursement de sa dette.

La réduction du poids de la dette qui pèse sur les établissements hôteliers est donc un problème central dont la résolution nécessitera vraisemblablement des décisions douloureuses tant pour les banques que pour les actionnaires de ces hôtels (conversion de créances en capital, recapitalisation...). Maghreb Rating estime qu'une solution à cette problématique ne sera pas mise en place à court terme mais qu'il est possible qu'une solution soit implémentée à long terme.

### Ratios financiers

Dans l'évaluation de la solidité financière d'un établissement hôtelier, l'agence se base sur les grandeurs et ratios financiers suivants:

- Revenu par chambre disponible : c'est l'indicateur de performance commerciale le plus couramment utilisé dans le secteur hôtelier. Cet indicateur est le résultat du taux d'occupation multiplié par le revenu moyen par chambre. Ce n'est pas un indicateur calculé à partir

d'informations auditées et en temps que tel peut être manipulé<sup>8</sup>.

- Marge brute d'exploitation : elle mesure la performance opérationnelle de l'entité
- (Résultat brut d'exploitation – loyers) / (Investissements de maintenance + Charges financières et loyers) : ce ratio éclaire sur la couverture des charges de financement et d'amortissement de l'hôtel par son exploitation.
- Investissements de maintenance / Chiffre d'affaires : Ce ratio permet de déterminer si le nécessaire est fait afin d'assurer le maintien du niveau de qualité. Ce ratio variera en général entre 4 et 7%.
- Cash-flow opérationnel / Investissements de maintenance : ce ratio permet de s'assurer que l'entité dégage suffisamment de cash-flow afin de maintenir ses infrastructures.
- Investissements d'extension / Chiffre d'affaires : ce ratio permet de mesurer si l'entité est en phase d'expansion.
- Dette globale ajustée : elle est obtenue en réintégrant dans la dette les éléments tels que les financements par leasing ou les effets escomptés et non échus.

## ■ Perspectives d'évolution

Du point de vue de Maghreb Rating, les problèmes auxquels fait face l'industrie touristique tunisienne résultent de la stratégie de croissance tous azimuts encouragée par les pouvoirs publics depuis plusieurs décennies et fondée sur l'exploitation intensive et quasi exclusive de l'atout balnéaire.

Cette monoculture intensive du tourisme balnéaire pratiquée par la Tunisie a abouti au fil des années à l'enfermer dans une image de destination touristique bon marché, centrée sur le balnéaire, image dont il sera long et coûteux de se défaire ainsi qu'en témoigne l'échec des tentatives de diversification esquissées au cours des dernières années (tourisme saharien, thalassothérapie, tourisme de congrès, golf, chasse...).

La conséquence de l'ensemble de ces problèmes, est que l'hôtellerie tunisienne à la recherche désespérée d'une amélioration de ses taux de remplissage, se commercialise à très bas prix et affiche des niveaux de rentabilité très faibles. Compte tenu de l'importance des investissements engagés pour la

construction de ces hôtels et du fort levier d'endettement utilisé pour financer ces investissements, de nombreux hôtels éprouvent de grandes difficultés à faire face aux remboursements de leur dette et leur survie paraît reposer sur les mesures d'aide que les autorités décideront (abandon d'intérêts, rééchelonnement des dettes...).

En conséquence, le tourisme tunisien pourra difficilement faire l'économie d'une révision radicale de sa stratégie de développement et de ses modes de fonctionnement, dans le sens d'une véritable diversification de son offre, d'une croissance plus qualitative que quantitative et plus profondément inspirée des principes du développement durable.

Cette opinion de l'agence est largement confortée par les conclusions d'une étude sur la stratégie de développement du secteur touristique tunisien financée par la Banque Mondiale et finalisée en Juillet 2003. Cette étude a recommandé une profonde restructuration de ce secteur avec pour axes directeurs:

- Une réorientation de l'aide de l'Etat sur la revalorisation de l'infrastructure touristique existante et visant à rehausser le niveau de qualité du produit, restructurer les stations touristiques, diversifier les modes d'hébergement et enrichir l'offre globale. Une élimination des freins réglementaires.
- Favoriser la prise en mains par le secteur privé du rôle opérationnel pour ne laisser à l'Etat que le rôle d'incitation et de régulation : améliorer le rapport de force avec les acteurs dominants du tourisme mondial, prendre en main et mieux cibler la promotion de la destination, accroître l'effort de formation professionnelle, privatiser le processus d'aménagement touristique.
- Tout en confortant la filière balnéaire, concentrer les moyens disponibles sur le développement de 3 filières considérées comme les plus prometteuses à savoir: tourisme d'affaires, thalassothérapie, tourisme saharien.
- Dans le cadre du X<sup>ème</sup> plan (2002-2006) les autorités tunisiennes ont planifié le développement de 9 à 10 nouvelles zones touristiques (Cap Gammarth, Bekalta, Sidi Fonkhal, Lella Hadhria, Lella Meriem, Sidi Salem, Chaffar, Selloum, Sidi Rais) qui, avec les extensions dans les zones déjà existantes, augmenterait la capacité d'hébergement du pays de 38.000 lits. Ce développement de capacité s'étendra au-delà du X<sup>ème</sup> plan. L'étude

<sup>8</sup> Voir rapport Fitch Ratings "The European Hotel Industry: Where are the Risks Lodged?" publié le 28 Avril 28 2004

recommande que la conception de ces nouvelles zones touristiques soit radicalement repensée pour introduire de nouvelles formules de logement et infrastructures d'animation et inciter les touristes à sortir de leurs hôtels pour aller à la découverte du pays.

- Donner naissance à une organisation professionnelle performante.

Les recommandations de cette étude sont du point de vue de Maghreb Rating parfaitement cohérentes et pourraient sortir le tourisme tunisien de l'impasse dans laquelle il semblait inexorablement s'acheminer. Néanmoins, l'agence souligne certains risques qui pourraient déliter la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie de développement :

- La prise de conscience des professionnels du secteur de la nécessité de s'affranchir de l'aile protectrice de l'état et de se prendre en charge en faisant appel aux capitaux et à l'expertise étrangère, pourrait être plus lente que prévue à émerger, or sans leur totale adhésion cette stratégie est vouée à l'échec.
- La revalorisation de l'infrastructure touristique existante est une œuvre gigantesque et de longue haleine dont on peut craindre qu'à la première embellie conjoncturelle elle soit reléguée au second rang des priorités, d'une part parce que les opérateurs du secteur privé tendent toujours à privilégier le court terme et d'autre part car l'Etat placé devant l'urgente nécessité de créer toujours plus d'emplois pour garantir la stabilité

sociale du pays, pourrait être amené à privilégier le développement quantitatif par rapport aux évolutions qualitatives.

- La restructuration financière du secteur n'est qu'effleurée par l'étude (on y évoque une structure de cantonnement des actifs) or celle-ci est d'une actualité brûlante notamment pour le système bancaire tunisien qui ne pourra plus pendant longtemps supporter le non remboursement des crédits très importants qu'il a déjà consenti à ce secteur et à fortiori ne pourra pas consentir les nouveaux crédits nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie.

Le développement de toute industrie exige que soient périodiquement dressés des bilans et imaginées les corrections de trajectoire à apporter. Le tourisme tunisien n'échappe pas à cette règle et vit pour la première fois de son histoire l'une de ces croisées de chemin.

En conclusion, Maghreb Rating considère que la réorientation de sa stratégie de développement est une nécessité vitale pour le secteur touristique tunisien, car elle lui est imposée par l'évolution de la demande de la clientèle et la pression de la concurrence internationale. Maghreb Rating est d'avis que l'exploitation judicieuse de la variété des atouts touristiques de la Tunisie (dont de nombreux restent encore inexploités) devrait permettre de repositionner l'offre touristique tunisienne, d'accroître la recette moyenne par touriste enregistrée et finalement de restaurer la profitabilité de cette industrie et ses retombées économiques.

## ■ Annexe: Aperçu Général des Principaux Acteurs du Tourisme Tunisien

En raison de l'absence de publication d'éléments financiers, Maghreb Rating ne peut émettre d'opinion quant à la santé financière des entreprises figurant dans la liste ci-dessous. Cette liste n'est donc qu'un aperçu de la présence des principaux acteurs du secteur en Tunisie.

### Principales Chaînes Hôtelières

#### *El Mouradi*

Le premier hôtel du groupe M'hiri a été construit en 1985 (Hôtel El Mouradi à Sousse), mais l'expansion du groupe M'hiri dans le secteur hôtelier n'a véritablement pris de l'ampleur qu'au milieu des années 90. Près de 60% des lits de la chaîne El Mouradi ont été acquis dans le cadre du programme de privatisation du secteur hôtelier public ou rachetés à des privés. A fin 2002, la chaîne hôtelière El Mouradi se composait de 15 unités totalisant 11.122 lits (pouvant être portés à 14.800 lits en haute saison), soit 7% de la capacité d'hébergement hôtelière globale de la Tunisie.

Nom de l'hôtel	Catégorie	Nbre de Lits	Situation
El Mouradi	4*	1,000	Sousse
Sélima Club	3*	1,152	Sousse
Mouradi Palace	5*	1,050	Sousse
Mouradi Douz	4*	360	Douz
Rés. Club Kantaoui	4*	1,800	Sousse
Jerba Menzel	4*	1,262	Jerba
Mouradi Mahdia	5*	728	Mahdia
Palm Marina	5*	788	Sousse
Africa	5*	476	Tunis
Mouradi Hammamet	5*	754	Hammamet
Skanès Beach	4*	1,200	Monastir
STTK- Hammam Bourguiba	3*	140	Ain Draham
Molka	4*	412	Carthage
Mouradi Gammarth			Gammarth
Mouradi Tozeur			Tozeur
<b>Total (15 Hôtels)</b>		<b>11,122</b>	

Source: ONTT

Près de 98% de la capacité d'hébergement du groupe est dans la catégorie 4 et 5 étoiles. Toutes les unités sont la propriété du groupe et sont gérées par lui. Plus de 90% de la capacité d'hébergement de la chaîne El Mouradi est concentrée sur les régions côtières alors que les 8% restants sont implantés dans le sud du pays (tourisme saharien), au nord ouest du pays (tourisme thermal) et à Tunis capitale (tourisme d'affaires).

La chaîne El Mouradi a conclu en 2000 un contrat de franchise, de marketing et de commercialisation avec le groupe espagnol Sol Méliá qui porte sur 9 des unités hôtelières de la chaîne. En vertu de ce contrat, les hôtels de la chaîne El Mouradi utilisent les enseignes Sol et Méliá et bénéficient d'une assistance du groupe espagnol notamment par le détachement de cadres.

Le groupe a en outre développé des unités de service communes à tous les hôtels de la chaîne El Mouradi: une agence de voyage en 1990, une société commerciale d'import export en 1998, une centrale d'achat en 2000, une buanderie en 2000 et dernièrement une boulangerie.

#### *Abou Nawas*

Cette chaîne appartient au Consortium Tuniso-Koweïtien de Développement – CTKD, et gérée par la SOGES, elle-même filiale du CTKD.

Nom de l'hôtel	Catégorie	Lits	Situation
Abou Nawas Montazah	Club	612	Tabarka
Abou Nawas El Hambra	Club	732	El Kantaoui
Abou Nawas Cap Mahdia	Club	526	Mahdia
Abou Nawas Monastir	Club	628	Monastir
Abou Nawas Sunrise	Club	528	Monastir
Abou Nawas Nejma	4*	370	Sousse
Abou Nawas Boujaafar	4*	474	Sousse
Abou Nawas Jerba	4*	498	Jerba
Abou Nawas Golf Jerba	4*	500	Jerba
Abou Nawas Tozeur	4*	184	Tozeur
Abou Nawas Sfax	5*	254	Sfax
Abou Nawas El Borj	Club	456	Mahdia
Abou Nawas El Habib	4*	400	Monastir
Abou Nawas le Palace	5*	800	Gammarth
Abou Nawas Gammarth	5*	446	Gammarth
Abou Nawas Tunis	5*	538	Tunis
Abou Nawas Mechtel	4*	998	Tunis
Abou Nawas Hammamet	4*	452	Hammamet
Abou Nawas Diar El Andalous	5*	609	El Kantaoui
Abou Nawas El Ribat	4*	314	Monastir

Source ONTT

#### *Groupe Abdelhamid Khechine (Les Orangers)*

Nom de l'hôtel	Catégorie	Lits	Situation
Les Orangers	3	600	Hammamet
Belazur	3	600	Hammamet
Sol Azur	4	600	Hammamet
Royal Azur	5	600	Hammamet
Les Orangers Beach	4	250	Hammamet
Aladin	2	180	Hammamet

Source ONTT

## Groupe Dar Jerba

Cette chaîne était à l'origine un complexe de quatre hôtels construit à Jerba. Dar Jerba, propriété d'un consortium libyen d'investissement, gère actuellement 10 hôtels.

Nom de l'hôtel	Catégorie	Lits	Situation
Dar Zahra	3	705	Jerba
Dar Yasmine	3	604	Jerba
Dar Dahlia	4	598	Jerba
Dar Narjess	3	722	Jerba
Dar El Manara	Appart hôtel	340	Jerba
Dar El Morjane	3	320	Tabarka
Dar Mimosas	3	154	Tabarka
Dar Oasis	4	248	Kebili
Dar Oasis	3	248	Tozeur
Dar Tunis	4	262	Ezzahra

Source ONTT

## La Paix (Groupe Poulina)

La Paix est le pôle touristique du groupe Poulina. Cette société gère 3 hôtels, 2 restaurants, un parc d'attraction (Carthage Land) et un complexe touristique –Médina- comprenant des appartements et plusieurs animations (magasins, restaurants, cafés, bars,...).

## Groupes Adel Bouassarssar

Tunisie Voyages, Hôtels Mehari loués ou gérés pour compte.

## Groupe Mohamed Amouri

Sté de promotion touristique Hasdrubal, Hôtel Thalassa.

## Groupe Aziz Miled

Agence de voyage TTS, Compagnie aérienne Nouvel Air, Phénicia, Sahara Beach Monastir, Jerba.

## Groupe Mohamed Driss

Hotels Marhaba, Tour El Khalef, Tunis Sheraton, Royal Salem.

## Groupe Loukil

Sous l'enseigne Palm Beach, ces unités louées au groupe Accor ; Agence de voyages Carthage Tours.

## Groupe Raouf El Kateb

3 hôtels (Kanta, Aziza, Méditerranée) et un parc animalier entre Hammamet et Sousse.

## ■ Principales Sociétés

Internationales de gestion opérant en Tunisie

Selon le rapport de la Banque Mondiale, en 2001, près de 35 sociétés de gestion hôtelière étrangères étaient présentes en Tunisie, gérant 126 unités hôtelières, soit près de 68.800 lits.

## Iberostar

Nom de l'hôtel	Catégorie	Lits	Situation
Sahara Beach	3*	2000	Monastir
Avéroès	4*	516	Hammamet
Lido	3*	990	Nabeul
Zéphir	4*	652	Zarzis
Chich Khan	4*	480	Hammamet
Jerba Beach	3*	366	Jerba
El Fatimi	4*	606	Mahdia
Lella Baya	5*	523	Hammamet
Phénicia	4*	742	Hammamet

Source: ONTT

## Accor

Nom de l'hôtel	Catégorie	Chambres	Situation
Palm Beach	5*	120	Tozeur
Coralia Club Palm Beach	4*	293	Jerba
Coralia Club Lella Hadhria	2*	279	Jerba
Coralia Club Monastir	2*	270	Monastir
Coralia Club Acqua Viva	3*	186	Gammarth
Palm Beach Sofitel	5*	268	Jerba

Source ONTT

## Vincci

Nom de l'hôtel	Catégorie	Chambres	Situation
Vincci Jerba Resort	4*	416	Jerba
Vincci Resort Nour	5*	531	Mahdia
Palace			
Vincci Resort El Kantaoui Center	4*	347	Port El Kantaoui
Vincci Alkantara Thalassa	5*	304	Jerba
Vincci resort Taj Sultan	5*	262	Hammamet
Vincci Eden Star	4*	244	Zarzis

Source ONTT

## Riu

Nom de l'hôtel	Catégorie	Lits	Situation
Riu Palace Océana	5*	425	Hammamet
Riu Mehari Hammamet	5*	434	Hammamet
Résidence Riu Mehari Hammamet	5*	192	Hammamet
Riu Park El Kebir	4*	750	Hammamet
Riu Green Park	4*	606	El Kantaoui
Clubhotel Riu Bellevue Park	4*	600	El Kantaoui
Riu El Mansour	4*	498	Mahdia
Riu Mehari Jerba	3*	600	Jerba
Riu Palace Royal Garden	5*	600	Jerba
Riu Mehari Tabarka	4*	400	Tabarka
Résidence Riu Mehari Tabarka	4*	156	Tabarka

**Total 11 hôtels** 5,261

Source ONTT

Sont également présentes en Tunisie les chaînes de gestion suivantes : Iberotel, Magic Life, Club Med, Shératon

Copyright © 2004 by Fitch, Inc., Fitch Ratings Ltd. and its subsidiaries. One State Street Plaza, NY, NY 10004. Telephone: 1-800-753-4824, (212) 908-0500. Fax: (212) 480-4435. Reproduction or retransmission in whole or in part is prohibited except by permission. All rights reserved. All of the information contained herein is based on information obtained from issuers, other obligors, underwriters, and other sources which Fitch believes to be reliable. Fitch does not audit or verify the truth or accuracy of any such information. As a result, the information in this report is provided "as is" without any representation or warranty of any kind. A Fitch rating is an opinion as to the creditworthiness of a security. The rating does not address the risk of loss due to risks other than credit risk, unless such risk is specifically mentioned. Fitch is not engaged in the offer or sale of any security. A report providing a Fitch rating is neither a prospectus nor a substitute for the information assembled, verified and presented to investors by the issuer and its agents in connection with the sale of the securities. Ratings may be changed, suspended, or withdrawn at anytime for any reason in the sole discretion of Fitch. Fitch does not provide investment advice of any sort. Ratings are not a recommendation to buy, sell, or hold any security. Ratings do not comment on the adequacy of market price, the suitability of any security for a particular investor, or the tax-exempt nature or taxability of payments made in respect to any security. Fitch receives fees from issuers, insurers, guarantors, other obligors, and underwriters for rating securities. Such fees generally vary from US\$1,000 to US\$750,000 (or the applicable currency equivalent) per issue. In certain cases, Fitch will rate all or a number of issues issued by a particular issuer, or insured or guaranteed by a particular insurer or guarantor, for a single annual fee. Such fees are expected to vary from US\$10,000 to US\$1,500,000 (or the applicable currency equivalent). The assignment, publication, or dissemination of a rating by Fitch shall not constitute a consent by Fitch to use its name as an expert in connection with any registration statement filed under the United States securities laws, the Financial Services and Markets Act of 2000 of Great Britain, or the securities laws of any particular jurisdiction. Due to the relative efficiency of electronic publishing and distribution, Fitch research may be available to electronic subscribers up to three days earlier than to print subscribers.