

**Mourad KEZZAR**

Consultant - formateur

## **Ministère du tourisme, ONT, DTA, SITEV...**

### **Réflexion sur une réforme organisationnelle du tourisme algérien**

La destination touristique Algérie se vend mal, très mal. Souvent, si l'on décide de passer ses vacances en Algérie, c'est par défaut et non par choix d'un produit qui répond à nos attentes. Le seul salon de tourisme qu'organise l'Etat est celui qui exhorte les algériens à aller passer leurs vacances à l'étranger, le fameux SITEV. A quelques exceptions près, les seuls non-résidents qui passent des vacances en Algérie sont ces immigrés en mal de la famille et ces européens anciens d'Algérie revisitant leur enfance ou la jeunesse de leur parents.

**Grosso modo**, 4 entités sont sensées se charger en Algérie de la stratégie touristique du pays, de sa promotion de la gestion de sa communication de la facilitation des tâches aux différents intervenants.

Le ministère du tourisme et son armada de cadres et de personnels. Les directions de tourisme et leur personnel sous-formé, l'ONT vide aussi bien de compétences que de moyens, des offices de tourisme qui sont dans la réalité beaucoup plus des « Mista » d'amis que des espaces interprofessionnels de promotion des territoires.

Aujourd'hui, 58 ans après l'indépendance, ces 4 entités sont là pour multiplier les blocages et le discours d'autosatisfaction, tâche dans laquelle excelle l'administration algérienne et la clientèle du système.

### **Dégraissier le ministère du tourisme : ne garder que les muscles**

Théoriquement, c'est le Ministère du tourisme qui est responsable de la mise en place pour le compte du gouvernement de la stratégie et de la politique touristique du pays et de veiller à la régulation de l'activité. Pour cela il a des démembrements extérieurs dans 48 wilayas, les DTA, qui l'aident et un office national de tourisme, ONT, en charge de la promotion et la communication. A l'échelle local, des offices de tourisme locaux prennent en charge les doléances des opérateurs du secteur et font dans la promotion et la communication sur les offres du territoire.

Le Ministère du Tourisme doit retourner à sa vocation première, soit la mise en place de la stratégie de développement du secteur touristique et sa concrétisation au profit du gouvernement à travers les actions mutualisées de l'ONT et des offices locaux de tourisme ainsi que les réalisations des opérateurs économiques, essentiellement les hôtelier et les agents de voyage.

Au sein du ministère du tourisme algérien, trop de cellules mortes font obstacles à la réalisation de ces missions de base. L'Algérie a beaucoup de retards à rattraper sur les marchés touristiques et cette masse de graisse n'aide pas à courir vite et bien.

Le ministère du tourisme algérien ne sera efficace que si toutes les activités relevant des autres secteurs, soient celles liées aux investissements, au contrôle, à

l'aménagement du territoire, à la formation, ... lui seront retirées. Il s'agit, entre autres, des dossiers des ZET, des investissements, des établissements de formation, de l'aménagement, des agréments- licences, ...

Actuellement, avec autant de graisses, le ministère du tourisme freine une éventuelle marche vers la performance. Dégraissé, le département du tourisme ne doit contenir qu'un ministre, un secrétaire général, un chef de cabinet et un inspecteur général entourés d'un staff réduit mais fort compétent et dont la mission est le conseil, la synthèse, l'étude et l'orientation.

Le nombre de cette équipe ministérielle, agent de sécurité, chauffeurs et femmes de ménage y compris, ne doit pas dépasser les 40 personnes dans le meilleur des cas.

### **En Finir avec les DTA, métastases locales**

Dans leur organisation actuelle, les Directions wilayales de tourisme, DTA, sont la métastase des mauvaises cellules dont souffre le siège du ministère. On se redéployant sur ses missions de base, le ministère du tourisme n'aura plus besoin de ces administrations devenues aujourd'hui, un handicap plus qu'un atout.

A quoi sert une direction wilayale de tourisme ? A préparer les saisons estivales et sahariennes ? Cette mission relève des mairies. A promouvoir les zones d'expansion touristiques ? Cette mission qui relève des mairies et directions d'urbanisme ainsi que des programmes d'aide à l'investissement. A contrôler l'activité des établissements à activités réglementées ? Cette prérogative relève des services de wilayas et des directions de commerce. Enfin, à faire dans la promotion ? Cette action relève de l'ONT, des opérateurs et des offices de tourisme et qui savent mieux la faire.

Ainsi, la mission de faire du surplace des directions wilayales du tourisme doit prendre fin. Le personnel en charge des agréments et du contrôle sera versé aux DRAG et inspections des wilayas, celui en charge des investissements aux Direction de la planification des wilayas et celui des ZET aux DUCH, celui de la qualité aux directions du commerce, ...

A titre d'exemple, à quoi sert une direction wilayale de tourisme à Alger alors qu'elle n'a pas à ce jour une adresse mail mise à la disposition des opérateurs, un site web dynamique et page média social à jour ? Quelle est son utilité quand la capitale n'a pas l'essentiel et l'urgent : un office de tourisme ? A l'instar des autres DTA du pays, il s'agit d'une masse cellulaire dangereuse pour le tissu touristique national en obstruant la circulation de l'information et en biaisant la bonne prise en charge des affaires des opérateurs.

### **Réformer l'Office National de Tourisme**

On ne vient pas à l'ONT pour avoir un salaire et apprendre un métier. On y vient pour mettre son expertise au service des opérateurs privés et publics activant dans le secteur du tourisme afin de développer la destination Algérie et la rendre compétitive et concurrentielle. Le ministère du tourisme est l'instrument de souveraineté du gouvernement en matière de stratégie et de politique touristique nationale. L'ONT est l'outil d'intervention du gouvernement en matière de développement, de promotion, de communication et de qualité.

Avant d'être un problème de moyens, le drame de l'ONT algérien est une crise de prérogatives, de compétences et de valeurs. Donner plus de moyen à la structure et au personnel actuels, c'est encourager davantage le gaspillage et le travail pré justiciable à la destination Algérie. Renflouer davantage les caisses de l'actuel ONT c'est encourager l'incompétence pour qu'elle dépense plus d'argent dans des salons de promotion de ...la sortie des devises.

La réforme de l'ONT passera par 4 étapes essentielles La première est son dégraissage en versant les cadres et le personnel sans formation touristique de base jumelée par une expérience dans le secteur économique touristique (hôtellerie, agences de voyages) dans les administrations hors tourisme. Que chacun revienne à son domaine de compétence.

Dans une seconde étape, l'ONT et une fois débarrassé de la mauvaise graisse qui l'étouffe, sera renforcé par des compétences ayant une formation de base en tourisme-hôtellerie, BTS (Tizi Ouzou, Boussaada), Licences (Aurassi) assortie d'une expérience dans un hôtel classé ou une agence de voyages cumulée de 10 ans au minimum.

Ce sont ces compétences alliant formation et expérience qui auront la charge de mener les premières analyses des marchés, de lever les premiers jets de propositions, de veiller sur la qualité des produits- marchés ainsi que sur le droit du client, de faire de la promotion et d'encadrer les offices locaux de tourisme et les collectivités locales.

A ces compétences, ayant déjà faits leurs preuves sur le terrain en tant que professionnels, de faciliter l'accueil et le séjour de la clientèle notamment réceptive, de faire l'interface entre les constituants de la chaîne de valeur touristique, soit hôteliers, agents de voyages, Affaires étrangères, services de sécurité et de douanes, services de la culture, ...

Durant la 3<sup>ème</sup> phase, l'ONT se restructura en délégations régionales par pôle d'excellence. Dans le cadre de sa réforme, l'ONT deviendra un office interprofessionnel où se rencontrent les intérêts de l'Etat central promoteur de la destination Algérie et garant des droits des consommateurs avec ceux des hôteliers, agents de voyages et collectivités locales.

Chacune de ces entités de la chaîne de valeur sera représentée au sein de ces Délégations Régionales Tourisme DRT.

Office interprofessionnel, l'ONT sera géré avec souplesse en introduisant la Direction par objectifs (DPO). Le salaire de ses compétences sera constitué d'une partie fixe et d'une partie variable. Cette dernière dépendra de la réalisation des objectifs tracés par le centre représenté par le ministère du tourisme. Les cadres actuels et anciens de l'hôtellerie et des voyagistes publics, peuvent constituer le noyau dur et le premier réservoir de ces compétences. Ils ont la formation de base, l'expérience du terrain et l'habitude du management par objectifs, donc des défis à relever en milieu concurrentiel.

Chaque année, le gouvernement et à travers le ministère du tourisme signera un contrat de performance avec l'ONT. Les indicateurs de gestion seront le nombre de nuitées, le chiffre d'affaires tourisme national, la protection de l'environnement et la gestion des plaintes.

A ces indicateurs s'ajouteront d'autres au fur et à mesure que la destination se développera.

Coté organisation, office professionnel et efficient, l'ONT sera organisé autour de 6 divisions principales, soit la division développement – marketing- communication, la division- réglementation- statistiques- facilitations, la division qualité- clientèle- opérateurs, la division destination nord, la division destination sud et, enfin, la division administration- moyens et finances.

La création des deux divisions « destination nord » et « destination sud », piliers de l'organigramme de l'ONT réformé s'imposent afin d'adapter les moyens engagés avec la stratégie de développement des marchés comme il en sera développé dans une prochaine publication.

Enfin, on ne peut réformer l'ONT sans que l'ONAT revienne au giron du secteur publique économique en tant que voyageur. La promotion de la destination est une affaire de souveraineté et elle doit rester l'exclusivité de l'ONT rien que l'ONT. On ne badine pas avec l'image d'un pays !

### **Réformer les offices de tourisme**

On ne peut parler de marketing, promotion et communication touristiques sans aborder la question des offices de tourisme.

Aujourd'hui, comme dans un Cramer contre Cramer, le ministère du tourisme a noyé ses propres offices dans une marre d'associations d'affairistes.

Une réforme de ces offices de tourisme est une urgence. L'office de tourisme local réformé doit devenir une entité interprofessionnelle au service du tourisme local.

Le conseil d'administration doit être formé des opérateurs touristiques locaux.

Il est aberrant que dans le bureau d'un office de tourisme local on retrouve l'enseignant de la chariaa, le militant RND- FLN- TAJ, le retraité de sonatrach, .... Et aucun agent de voyages, aucun hôtelier, aucun restaurateur de la localité ni ex étudiant de l'Aurassi, de Tizi Ouzou et Boussaada.

### **Adieu SITEV, bonjour convention annuelle de la chaîne de valeur**

Avant d'être un simulacre de salon, le SITEV est l'expression d'une culture faite d'irresponsabilité, d'incompétence et de gabegie.

Lors de ce simulacre de salon, 90% de l'offre est destinée à l'out going. Il suffit de voir l'affluence sur les stands de la Tunisie, la Turquie, l'Egypte, ... pour en être sûr.

Nous sommes bien dans une grande invitation des algériens à passer leurs vacances hors du pays. Le pire est qu'à l'occasion du SITEV les super patriotes d'Air Algérie ont pris l'habitude d'offrir des réductions sur les vols à l'international et depuis l'Algérie.

L'Algérien a le droit de choisir sa destination et de passer ses vacances à l'étranger mais ce n'est pas à l'Etat de l'encourager à le faire et de supporter les frais d'encouragement de sortie des devises. Le secteur privé peut très bien faire ce travail.

## **Intelligence et ingénierie**

Ce qui manque à la destination Algérie, ce ne sont pas les agences de voyages avec leur pléthore, ni les hôtels avec leur faible taux de remplissage annuel ni les curiosités à visiter. C'est plutôt cette intelligence de bien faire. C'est l'intelligence de la femme et de l'homme compétents capables de faire de la richesse naturelle du pays une source de revenus

Derrière la démocratisation du produit Omra, il y a les agences de voyages algériennes. Derrière le boom du marché tunisien, il y a l'agence de voyages algérienne.

Cette agence de voyages algérienne est absente du marché national. Rares sont les agences algériennes qui arrivent à monter et à commercialiser des packages liés à la destination Algérie.

Or, c'est quoi un package, un forfait ou un voyage organisé si ce n'est la réunion d'au moins deux produits avec au moins un hébergement et un déplacement hors de chez-soi? Comment les gens du ministère du tourisme, de l'ONT et des DTA osent parler de volonté, de stratégie et de politique touristique quand 99% des agences de voyages et des hôtels algériens n'ont aucune relation commerciale entre eux?. Comment peut-on parler de promotion de la destination Algérie alors que seuls 5% des agences de voyages algériennes ont une relation commerciale avec des transporteurs, tous types de transporteurs?

Ainsi, la rencontre d'une seule agence de voyage avec un seul hôtelier algérien est un pas réel et une véritable opportunité de développement de la destination Algérie. Elle est plus efficiente que ces assises et salons d'un autre âge. Quand un seul transporteur se joint à cette table, c'est que 90 % des chances de la réussite sont réunies.

Une rencontre annuelle, par pôle d'excellence, entre les acteurs de la chaîne de valeur tourisme, moins coûteuse, est à instaurer en urgence à la place d'un SITEV à bannir.

Une procédure d'audit de cette convention sera installée avec comme critères d'évaluation le nombre de contrats hôteliers et transporteurs et le niveau de leur concrétisation.

Cette convention sera animée par l'ONT rénovée. D'ailleurs, une partie de la partie variable des salaires des cadres de l'ONT rénové dépendra de la réalisation des objectifs annuels contrats hôteliers, contrats transporteurs, nuitées, ...

**Mourad KEZZAR**