



63 millions de touristes et 86 milliards de dollars de revenus pour les 100 ans de la République

La stratégie pour 2023 du tourisme turc préparé par le ministère de la Culture et du Tourisme, et le Plan d'action stratégique du tourisme de Turquie (2007-2013) faciliteront les investissements et les achats pour les étrangers. Par ailleurs, « l'Agence de soutien à l'investissement », qui réunit sous un même toit les autorisations d'investissement, sera renforcée.

La stratégie pour le tourisme de Turquie 2023 a été préparée en conformité avec le 9e Programme de développement. L'objectif de la stratégie est de parvenir à une participation public-privé avec les collectivités locales, et de rendre le tourisme régional et non ponctuel tout en orientant plutôt qu'en donnant des impératifs. Elle prévoit aussi de former des espaces d'écotourisme, des villes touristiques, des régions touristiques et des corridors touristiques. Ainsi, les investisseurs pourront s'orienter autre part que dans le tourisme sur les côtes.

Le Plan d'action sera aussi lancé

La stratégie pour le tourisme de Turquie 2023 prendra forme avec le Plan d'action stratégique du tourisme de Turquie. Le Plan d'action est prévu pour les années 2007 à 2013. Afin de parvenir à un succès pour 2023 dans les objectifs touristiques, il est également prévu des objectifs importants pour 2013. Ainsi, le but est de parvenir à 1,5 million de lits en 2013, 40 millions de touristes et 50 milliards de dollars d'entrées dans le pays. Les dépenses par touriste devraient être de 1000 dollars en 2013.

Ce plan a pour but d'étendre le tourisme sur toute l'année, de varier les tourisms et de créer des centres touristiques. Selon le Plan d'action, 9 régions de développement culturel et touristique, 7 corridors de développement touristique, 10 villes touristiques, 11 ports de croisières, 9 ports pour yachts, 27 abris pour pêcheurs, et un nouvel aéroport à Kütahya seront créés. Afin d'augmenter le potentiel du tourisme national, chaque région de la Turquie développera un tourisme alternatif et 20 millions de personnes profiteront du tourisme national en Turquie. Une Unité de recherche pour le tourisme national sera créée au sein du ministère de la Culture et du Tourisme.

Les investisseurs vont être encouragés

La principale particularité de la stratégie pour 2023 est l'intégration entre eux de do-

maines comme la santé thermale et les sports d'hiver. Le manque de structures et l'urbanisation maladroite sur les côtes égéenne et méditerranéenne ont été l'objet de cette stratégie et l'investissement étranger va être assuré en Turquie. En plus des autorisations d'investissement et d'achat pour les étrangers, des normes de qualité minimum pour les produits, main-d'œuvre et lieux seront établies.



Nouveaux domaines touristiques

La stratégie pour le tourisme de Turquie 2023 planifie les domaines au fort potentiel touristique sur les côtes en tant que villes touristiques et ces domaines seront créés pour solliciter les investissements du secteur privé. Un Conseil national du tourisme sera mis en place pour coordonner le secteur public, le secteur privé et les collectivités locales. Il travaillera avec les Conseils départementaux du tourisme, qui seront créés dans les régions. Stratégie 2023 a pour objectif de mettre fin à tous les problèmes de structure entre les Dardanelles et Mersin, sur 2000 km, grâce au projet Atak. On prévoit aussi de développer les chemins de fer et les aéroports régionaux pour faciliter le transport vers les nouveaux lieux touristiques.

Les villes de marque

La stratégie 2023 apporte une nouvelle

notion : les villes de marque. Ainsi les villes aux richesses culturelles et naturelles, en devenant des villes de marque, attireront l'intérêt des touristes. Pour cela, des musées municipaux seront créés, les ruines seront restaurées, les monuments historiques seront éclairés, l'environnement sera réglementé. Les villes de marque disposeront également de marchés proposant aux touristes des produits de l'artisanat local. Les villes de marque seront plus attirantes grâce aux transports, aux hôtels, aux centres de congrès et villages artistiques. En plus d'Istanbul qui sera la Capitale culturelle 2010, nous trouverons parmi les villes de marque Ankara, Adıyaman, Amasya, Bursa, Edirne, Gaziantep, Hatay, Konya, Kütahya, Manisa, Nevşehir, Kars, Mardin, Sivas, Şanlıurfa et Trabzon.

Trois nouveaux ports à Istanbul

Les professionnels du tourisme font savoir qu'ils n'ont pas perçu leur part du tourisme de croisière d'Istanbul s'élevant à 14,5 milliards de dollars. L'année dernière, 422 986 touristes sont venus à Istanbul par la mer. Selon la Chambre de commerce maritime, si les structures portuaires de plaisance sont soutenues, 1,5 million de touristes pourraient venir à Istanbul en bateau en 2010. Pour cela, il faut élargir les capacités d'accueil des yachts et créer de nouveaux ports de croisière. Stratégie 2023 prévoit la formation de ports de plaisance à Istanbul et dans différentes régions de Turquie. D'ici deux ans, des ports pour yachts vont être mis en service à Samandağ, Anamur, Dalaman, Ören, Datça, Geyikli, Bozcaada, Gökçeada et Saros. Stratégie 2023 prévoit également trois ports pour Istanbul afin de développer le tourisme de croisière. Ils seront situés à Haydarpaşa, Ataköy et Zeytinburnu. Ailleurs en Turquie, les villes de Samandra, Antalya, Kuşadası, Çeşme et Çanakkale bénéficieront également de ports de plaisance.

* Tamer Çerçi

Photos : Thérèse et Gérard Valck

Le sommet du G-20 et l'après sommet

Les pays du G-20 se sont réunis aux États-Unis pour trouver une solution. Qui y avait-il ? Les financiers américains à l'origine de la crise et le pays responsable de la crise et leader du sommet, les États-Unis...



* Selda Atik

Les instituts d'opinion des États-Unis qui se comportent comme si de rien n'était, comme s'ils contrôlaient le processus aux États-Unis jusqu'à aujourd'hui, et qui brandissent l'épée

(lire la suite page III)

La crise forme les chefs d'entreprise

La crise rendra la vie difficile aux individus et entreprises qui ne réussissent pas à vivre avec leur propres moyens. L'expérience nous a montré que toutes les crises possèdent une philosophie commune et des points communs. Rappelons qu'une crise n'est pas naturelle, c'est un fait construit et la crise actuelle n'est pas différente des précédentes :



* Hasan Latif

(lire la suite page III)

L'OCDE et le FMI sont confiants dans l'avenir de l'économie turque

Le Parti du Développement et de la Justice se préparait à son congrès qui allait se tenir à Kızılcabamam lorsque j'écrivais cet article. À la fin du congrès, le Premier ministre Erdoğan, les ministres concernés et les états-majors de l'économie et de la politique devaient clarifier le programme qui assurera la protection de l'économie turque face aux effets de la crise. Peut-être une partie du programme est-elle déjà dévoilée... Le Premier ministre Erdoğan avait déjà fait connaître quelques détails de ce programme et il ne

(lire la suite page II)

Une nouvelle adresse italienne



(lire la suite page IV)

Les obstacles au développement du tourisme d'affaires en Turquie

Selon Jean-Michel Foucault, le tourisme d'affaires a commencé en Turquie dans les années 60, lorsque le tourisme de masse n'existait pas encore. Ne venaient en Turquie que des hippies, des auto-stoppeurs et quelques amateurs de tourisme haut-de-gamme. Il nous parle du développement du tourisme d'affaires ainsi que de ses forces et ses faiblesses dans ce pays...

Quelle est la particularité du tourisme d'affaires ?

Rappelons qu'il s'agit d'entreprises qui uti-

lisent le voyage pour motiver leurs cadres, remercier leurs clients, organiser une convention pour tous leurs dirigeants et, puisque ce sont des invités,

(lire la suite page IV)



Une campagne de shopping lancée par la Chambre de commerce d'Istanbul

Le nombre d'associations qui participent à cette opération est passé à 32, le nombre d'entreprises à 16 000 et le nombre de points de vente a dépassé 75 000.



(lire la suite page III)

L'OCDE et le FMI sont confiants dans l'avenir... (Suite de la page 1)

semble pas qu'un accord soit prévu dans l'immediat avec le FMI. Nous ne savons même pas encore si les sujets porteront sur la croissance de la Turquie en 2009 et les objectifs d'inflation, cependant, on comprend que le Premier ministre Erdoğan ne souhaite pas se précipiter pour trouver un accord de programme économique avec le FMI, il préfère voir vers où se dirige la crise. Il peut avoir raison, parce que l'OCDE est plus confiante que nous à propos de la croissance future de la Turquie, malgré la crise mondiale et ses effets.

La Turquie atteindra à nouveau une croissance moyenne de 6,8 %

Lorsque l'on réunit les estimations macroéconomiques concernant la Turquie de différentes institutions internationales depuis deux semaines, on relève qu'il est prévu une croissance du PIB de la Turquie de 3,3 % en 2008, de 1,6 % en 2009 et de 4,2 % en 2010, selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques). À moyen terme, l'OCDE prévoit une croissance de 6,8 % de l'économie turque et ce taux est le plus élevé des pays de l'OCDE. La Turquie est donc toujours le premier pays en termes de croissance parmi les pays membres de l'Organisation. La Slovaquie et l'Irlande suivent la Turquie.

En ce qui concerne le taux d'inflation, il sera de 7,8 % pour 2009 et de 4,6 % pour 2014 et l'OCDE prévoit un chômage de 10,5 % en 2009 et de 7,9 % en 2014. Alors que l'OCDE s'attend à un taux d'intérêt à long terme de 17,2 % en 2009 en Turquie, il sera descendu à 9,2 % en 2014.

Selon les dernières estimations du FMI, la croissance de l'économie turque en 2008 serait de 3,5 %. Le gouvernement, qui avait prévu une hausse de 5,5 %, a révisé son chiffre à 4 %. Pour 2009, le FMI prévoit une croissance de 3 %, alors que la direction de l'économie turque, qui avait fixé une croissance de l'or-

dre de 5 % en 2009, la situe désormais à 4 %. Alors que le FMI prévoit une inflation de 10,5 % pour l'année en cours, la Banque centrale de la République de Turquie estime l'inflation en fin d'année à 11,1 % et, pour 2009, le FMI prévoit une inflation de 8,4 %. Selon la liste des stocks de dettes extérieures totales des pays membres établie par le FMI, la Turquie est au 22e rang, avec 207,4 milliards de dollars pour l'année 2007. En 2008, elle a reculé d'une place avec 247 milliards de dollars. À la tête de la liste se trouvent les États-Unis avec 52 000 milliards de dollars.

L'agitation du secteur bancaire turc se reflète sur le secteur réel

S'il s'aperçoit qu'il ne pourra pas financer une grande partie des remboursements avec la conversion des dettes dans de bonnes conditions, en ce qui concerne les paiements des dettes extérieures en 2009, et si la conjoncture internationale ne reconnaît pas de possibilité au sujet de la conversion des dettes aux banques turques, le secteur bancaire turc prévoit un rétrécissement de 10 à 15 %. Ce qui veut dire que la quantité de crédits que les banques turques accordent au secteur réel diminuera de 10 à 15 %. Dans cette situation, les banques turques doivent trouver une solution pour mettre fin à leurs inquiétudes portant sur les paiements des remboursements des dettes extérieures. Sinon, le secteur réel turc aura moins de ressources entre ses mains.

Si la trésorerie se resserre, le secteur réel peut aussi se resserrer

Un autre problème est celui des remboursements extérieurs et intérieurs de l'État, et le Trésor public en premier lieu. S'il ne trouve pas d'accord avec le FMI, le coût des ressources obtenues par le Trésor turc sur les marchés internationaux sera très élevé. Le prolongement du processus d'approbation d'un accord probable avec le FMI, l'impossibilité de créer

un consensus et – si les institutions de classification internationales baissent – la note de l'économie turque qui aura une image négative, tout cela fait que le coût de l'endettement du Trésor augmentera encore. Dans cette situation, le Trésor tentera de payer ses dettes extérieure et intérieure par des appels d'offres sur les marchés nationaux. Une recherche de ressources sur les marchés nationaux par la trésorerie augmentera le taux d'intérêt en Turquie en 2009.

La recherche de paiement des dettes extérieure et intérieure en ayant recours aux ressources nationales amènerait les banques turques à choisir de consacrer leurs ressources à leur trésorerie plutôt qu'au secteur réel. Alors qu'entre 2005 et 2008, le Trésor a réussi à rembourser les dettes nettes, il a laissé 119,3 milliards de YTL sur les marchés. La réussite du programme de financement du Trésor pendant 4 ans pourrait avoir été ruinée en un an.

Le capital du Golfe doit être invité

Les pays du Golfe peuvent être une ressource pour les paiements des dettes de la Trésorerie, et les banques turques pourront ainsi utiliser les ressources dont elles disposent pour le secteur réel. Si le gouvernement souhaite que le canal de crédit continue à fonctionner entre les banques et le secteur réel, il peut conclure de nouveaux accords pour le paiement des dettes avec le FMI ou d'autres ressources.

Le monde du travail et les marchés attendent des détails en ce qui concerne l'accord avec le FMI que le Premier ministre doit annoncer. Les sphères économiques se sont préparées pour un programme de 20 milliards de dollars minimum mais les détails du programme ne sont pas encore connus. Le Premier ministre Erdoğan déclare de toute façon qu'il ne fallait pas croire à des chiffres qui atteignent des sommets, et rappelle qu'il n'y a même pas d'accord de principe.



Kerem Alkin

Le FMI peut insister sur le surplus primaire

Un crédit de 10 ou 12 milliards divisés en acomptes ne serait pas suffisant non plus. Sur ce point, on entend dire qu'une entente a été faite avec le FMI pour une croissance de 3,5 % et un surplus primaire baissé à 2,5 % du PIB. Selon le Programme à moyen terme 2007-2012 cité lors de la conférence de presse du 28 Juin par les trois ministres de l'Économie, le surplus monétaire serait de 3,5 en 2007 et 2008, et de 3 en 2009.

Il ne semble pas réel que le FMI et le gouvernement se soient entendus pour baisser ce chiffre à 2,5 en 2009. Au contraire, le FMI a pu demander qu'en 2009, il soit aussi de 3,5. Le ministre des Finances, Unakitan, rappelle qu'il ne faut pas s'attendre à un soutien par la baisse des impôts au monde du travail.

La population doit avoir davantage confiance en l'économie

La direction économique devrait aussi réfléchir à des facilités d'impôts appliquées à l'automobile et au crédit au logement. Parce que, quel que soit le soutien du programme aux entreprises turques, il sera difficile d'atteindre une solution permanente sans convaincre les gens de consommer. Il faut donc des solutions pour mettre fin aux inquiétudes du chômage en 2009.

Les décideurs des grandes économies ont compris qu'il fallait maintenir la consommation des foyers pour une solution finale. Encourager la consommation signifie accroître la confiance de la population en l'économie et diminuer la peur du chômage.

* Kerem Alkin

Le président de l'Institut d'exportation d'Israël s'est rendu à l'ITO

La Chambre de commerce d'Istanbul (ITO) a participé à la « Conférence de partenariat international et d'exportation » en Israël, à laquelle participait le Premier ministre israélien. Tout de suite après, le président du Conseil d'administration de l'Institut d'exportation d'Israël, David Arzi, et l'attaché commercial du consulat d'Israël à Istanbul, Doron Abrahami, ont rendu visite à l'ITO. Ferruh Gök, membre du Conseil d'administration de l'ITO, qui a accepté la délégation d'Israël, a fait savoir que les exportations vers ce pays représentaient 1,658 milliard de dollars, et les importations 1,082 milliard de dollars. M. Gök a déclaré que les relations commerciales qui se développent entre les deux pays devraient aussi s'approfondir entre les chambres et les institutions, et ajouta que « les exportations turques vers Israël [étaient] principalement des véhicules routiers motorisés, des fils, des produits sidérurgiques, des machines et des appareils électriques. Il y a aussi du plastique, du papier et du carton, du cuivre, de la céramique et des produits ménagers. La Turquie importe d'Israël des huiles minérales et de pétrole, des chars et des véhicules militaires, des produits chimiques organiques, des machines et appareils électroniques ainsi que des produits pharmaceutiques. »

Partenariat dans le tourisme

Ferruh Gök a exprimé sa volonté de développer le partenariat dans le domaine militaire et les services : « Nous devons tirer profit du développement d'Israël dans les domaines nouveaux comme la recherche et développement et j'ai l'espoir que nos relations permettront aux deux pays de sortir de la crise avec un minimum de préjudice. Le tourisme est très important pour cela et nous devons expliquer que la Turquie n'est pas seulement un pays de tourisme avec mer, sable et soleil, mais c'est aussi un pays que l'on peut visiter toute l'année avec sa pluralité touristique. Un autre sujet important est celui des investisseurs israéliens que nous serons heureux d'accueillir dans notre pays ».

Le président du Conseil d'administration de l'Institut d'exportation d'Israël, David Arzi, a fait savoir que la technologie israélienne progressait très rapidement, qu'ils vendaient des idées et des projets, et qu'il fallait un partenariat entre la Turquie et Israël. Il a souligné qu'il était aussi possible de faire du commerce avec la Turquie en Azerbaïdjan et en Irak. Il termina en annonçant que les partenariats et les rencontres bilatérales pouvaient être très fructueux.

* Dilşah Keftioğlu

Deux mille projets attendent des investissements en Iran



Afin de ranimer son secteur touristique, l'Iran prévoit des avantages pour différents investissements : 2049 projets touristiques attendent des investisseurs étrangers pour une partie des 18 milliards de dollars de nouveaux investissements et de possibilités d'emplois dans le pays. L'Iran a renouvelé son système de visas pour attirer plus de touristes et a commencé à recevoir des demandes de visas électroniques. Il existe d'autres possibilités d'investissements attirants en Iran.

La Turquie est une des candidates les plus indiquées pour ces possibles investissements, en raison de ses liens historiques et culturels avec l'Iran, en plus de sa proximité géographique. L'ITO, qui redouble d'efforts pour trouver de nouveaux marchés et créer de nouvelles possibilités dans le monde du tra-

vail, a participé à la deuxième conférence des possibilités d'investissements de l'industrie touristique d'Iran.

Cette conférence, organisée par l'administration des Affaires touristiques et de la Protection de la culture d'Iran, suivie par 600 hommes d'affaires venus de 70 pays, a commencé avec le discours du président iranien Mahmoud Ahmedinejad. Sur les 30 milliards de dollars de projets touristiques, 12 sont réservés aux capitaux étrangers. L'État apporte une garantie sur les investissements et l'Iran pense ainsi atteindre 20 millions de touristes d'ici 20 ans.

Les domaines d'investissement sont les suivants : les régions pilotes du tourisme, les aires de repos, l'écotourisme, les productions artisanales, la protection de l'héritage culturel, le développement de l'hôtellerie, le tourisme d'hydrothérapie et de plage, les zones de libre commerce et les zones économiques spéciales.

Sait Kılıç, membre du Conseil d'administration, a attiré l'attention sur les problèmes de douane et de contrôle des passeports sur la ligne Tabriz-Van, qui empêchent davantage de touristes iraniens de se rendre en Turquie, alors que ce pays est une des destinations préférées des habitants de Tabriz.

Le sommet du G-20 et ... (Suite de la page 1)

de Damoclès face aux marchés financiers en développement comme la Turquie pour baisser les notes de crédit à chaque occasion. Les responsables du FMI qui ne disent pas un mot face aux bulles financières qui risquent d'éclater à tout moment, parce qu'ils sont entrés dans l'administration des États-Unis. Il y avait aussi les économies dépendantes de l'extérieur qui ne pouvaient pas apporter de grande réponse à la crise bien qu'elles soient membres du G-20 et les grandes économies de l'Europe qui ont collaboré avec les États-Unis dans l'apparition de la crise. Attendre quelque chose d'un sommet tel que celui-ci paraît impensable.

Les domaines de collaboration ont été définis

ainsi, suite aux décisions du sommet : de la transparence et une capacité à donner des comptes plus larges, assurer l'application des règles justes, assurer l'intégration dans les marchés financiers, accroître la collaboration internationale (d'ailleurs il n'est pas possible de régler au niveau national les problèmes d'une crise mondiale) et soumettre les institutions financières internationales à une réforme. Afin de voir le résultat de ces applications, un nouveau rendez-vous a été pris pour le 30 avril 2009.

Comme je l'ai dit la dernière fois, 27 pays de l'UE se sont déjà réunis et il a été décidé, sous la présidence française, que les mesures prises dans la zone euro seraient étendues à toute l'UE. Selon les informations parvenues des coulisses de Bruxelles, l'empressement de la France est dû au changement de présidence au 1er Janvier 2009, qui passera alors à la République tchèque. Comme on le sait, la République tchèque n'a pas encore subi de sérieux dommages et elle ne partage donc pas le même avis que la France au sujet de l'intervention dans les économies nationales. C'est pourquoi la France se dépêche pour que l'UE prenne des décisions avant le 1er Janvier.

Je ne sais pas s'ils peuvent s'entendre sur des points communs et prendre des décisions rapides, mais ce qui est sûr, c'est que la zone euro et l'économie de l'UE sont entrées dans une phase de stagnation au troisième trimestre 2008. Selon les données d'Eurostat, l'ins-

S'il y a dans la dynamique interne du capitalisme un processus qui crée des crises, il doit être corrigé sinon, le processus se reproduira.

titut officiel de statistiques, du 4 décembre dernier, le deuxième semestre 2008 a vu une chute de 0,2 % sur la zone par rapport au premier semestre, et les 27 pays de l'UE avaient une croissance de 0. Les taux de croissance à l'année au troisième semestre étaient, quant à eux, de 0,6 % pour la zone euro, et de 0,8 % pour toute l'UE. Au troisième semestre encore, l'Estonie a eu une croissance négative de 1 %, l'Allemagne, l'Italie et le Danemark de 0,5 %, l'Espagne 0,2 et la Hongrie et la Suède 0,1. L'Allemagne et la France, quant à elles, stagnent. Le dernier élan pour relancer la consommation est la décision de baisser les taux d'intérêt des banques centrales de l'UE et de Grande-Bretagne...

Que va-t-il se passer ? Où allons-nous ? Plus que de poser ces questions, il faudrait débattre sur la façon de réviser le système mondial pour ne pas qu'il engendre de nouvelle crise financière. Parce que le système de marché a toujours trouvé une solution aux crises, peut-être moins importantes que l'actuelle, avec des mesures passagères.

S'il y a dans la dynamique interne du capitalisme, appelé aussi dans le jargon actuel le marché libre, un processus qui crée des crises, il doit être corrigé immédiatement. Sinon, le processus se reproduira. Sur ce sujet, il existe des opinions qui préconisent une intervention accrue de l'État ou une augmentation du contrôle dans le système économique du marché. La plus grande responsabilité revient aux pays développés, parce que le modèle qu'ils proposent à ceux qui se développent n'est pas celui qu'ils ont construit dans leur pays. C'est pour cette raison que les fourmis se font écraser lorsque les éléphants passent. Il y a besoin avant tout d'un contrôle de la bulle financière des marchés européens et américain, et d'une institution indépendante dans chaque pays qui instaurerait un mécanisme de contrôle. Il paraît impossible de parler d'indépendance du FMI comme solution. Il est aussi impossible d'assurer un grand soutien financier à cette institution comme cela a été le cas après Bretton Woods aux États-Unis. En bref, le FMI n'est pas un espoir.

** Dr. Selda Atik, chercheur à l'Université de Baskent*

La relance par le shopping... (Suite de la page 1)



Murat Yalçintaş

Le président de l'ITO, le Dr Yalçintaş, a déclaré que nous « devons soutenir l'économie du pays en continuant à faire des achats ».

La campagne d'incitation au shopping a été lancée le 22 novembre, sous le slogan « Aujourd'hui est le jour pour faire ses courses », avec le soutien de la municipalité d'Istanbul. Les magasins ont commencé à poser les affiches de la campagne, accompagnées

de campagnes de promotion allant de 10 à 70 %, selon les associations dont elles sont membres. Des magasins indépendants de différents secteurs qui ne font pas partie des associations ont également demandé à participer. « Ceci est très satisfaisant, nous recevons même des soutiens des banques, des médias et des collectivités locales », a fait savoir le Dr Yalçintaş.

Le président de l'ITO a jugé que les « ragots » sur la crise ont eu plus de conséquences que la crise elle-même, et ajouté qu'il « ne fallait pas que nos entreprises entrent dans la turbulence créée par la crise. Poursuivre ces achats, c'est aider l'économie du pays. » Une stagnation de l'économie rendrait difficile la relance, c'est pourquoi il insiste sur une hausse du moral du consommateur. Le Dr Yalçintaş a remercié la ville d'Istanbul, les associations et les médias pour leur aide à cette campagne.

La crise forme les chefs... (Suite de la page 1)

une crise financière d'abord, puis une crise économique. La demande baisse, la production aussi, en revanche les licenciements augmentent... Et nous avons appris aussi cela : les crises apparaissent à des périodes précises dans le processus de la vie économique.

Pour les entreprises dépendant de ressources externes et celles qui ne font pas de recettes suffisantes, la crise n'est pas une bonne chose ; au contraire, en Turquie et dans les pays semblables, la hausse des cours aura pour effet l'augmentation de leur dette. Ainsi, les périodes de crises peuvent entraîner la fermeture de ces entreprises. Les interventions à préconiser sont :

- Stopper la production
- Se débarrasser de toutes les fonctions qui ne sont pas essentielles
- Prendre la décision de diminuer la taille de l'entreprise
- Penser à la vente de l'entreprise
- Envisager la vente des bâtiments, des terrains, des domaines.

Dans le cas de ces entreprises, ces questions peuvent se poser : peut-on penser la crise comme une occasion de se débarrasser d'un investissement improductif qui dure depuis des années ? L'occasion signifie le bon moment, la bonne situation ou la bonne condition. L'occasion peut signifier également un « moyen ». Ainsi, la liquidation d'une entreprise comme un moyen permettant d'entreprendre une nouvelle initiative plus porteuse est une manière de « transformer la crise en chance ».

Quant aux entreprises qui avaient des revenus suffisants avant la crise et qui ressentent parfois le besoin d'un financement extérieur, elles seront aussi touchées par la crise. Les mesures à prendre pour ce genre d'entreprises sont :

- Passer à une production épisodique, stopper la production
- Revoir les salaires des travailleurs qui coûtent cher
- Licencier les travailleurs aux gros salaires et moindres performances
- Diminuer les fonctions non essentielles
- Penser à l'utilisation de ressources externes pour certaines fonctions
- Rembourser les dettes en vendant des actifs en dehors de l'immobilier
- Penser à la période d'après-crise et à de nouvelles ouvertures

Les entreprises aux gros revenus sont celles qui ont accumulé des liquidités dans leurs caisses et elles pourront se contenter d'une pause dans la production car ce sont elles qui supportent le mieux cette période. Ce sont aussi ces entreprises qui seront les mieux préparées à l'après-crise. Parmi celles-ci, certaines ont utilisé des ressources financières extérieures et celles qui ont reçu les signaux de la crise les premières prendront leurs précautions avant les autres et la crise est une bonne chose pour ces entreprises. Les suggestions pour elles sont :

- Passer à une production épisodique ou une production à la demande
- Licencier les équipes qui n'ont pas su voir arriver la crise économique, les travailleurs aux mauvaises performances et les dirigeants aux gros revenus qui n'ont pas réussi à atteindre leurs objectifs avant la crise
- Revoir le budget publicitaire tout en conti-

nant les publicités

-Revoir les critères d'activité, de productivité et de qualité

-Diminuer les échelons, rechercher des voies d'utilisation de ressources extérieures et simplifier la structure organisationnelle

-Assurer une flexibilité fonctionnelle et salariale

-Diminuer le nombre du personnel et de postes dans l'organisation

-Développer les aptitudes générales

-Se focaliser sur les fonctions stratégiques

-Former le personnel pour l'après crise et prévoir de nouvelles ouvertures

-Acheter des entreprises en difficulté pour s'agrandir

-Innover dans la recherche et développement et les nouvelles technologies

Pour en venir aux géantes mondiales, il ne fait aucun doute qu'elles sortiront de la crise encore plus fortes. De toute façon, elles ont avec elles les institutions financières et le capital financier et savent très bien quand il y aura crise, ces entreprises ont appris cela depuis longtemps. La période de profit de l'économie d'échelle est terminée et une production permanente et une augmentation permanente des ventes n'est pas possible. En fait, les fractures, les courbes horizontales, la saturation des marchés, des chutes et des remontées sont

des réalités du monde des affaires. La production doit satisfaire aux demandes vitales et répondre à leur renouvellement. Aussi, la relance de l'économie ne pourrait venir d'une production à l'infini d'automobiles, seules des nouveautés comme des automobiles hybrides et des téléviseurs-lasers, de

La relance de l'économie ne pourrait venir d'une production à l'infini, seules de nouvelles inventions et de nouvelles technologies peuvent la relancer.

nouvelles inventions et de nouvelles technologies peuvent relancer l'économie.

On dit que les nations n'ont pas d'importance dans le milieu mondialisé des affaires. C'est en partie vrai, parce que les entreprises supranationales n'ont pas de nationalité. Elles peuvent se procurer des matières premières dans n'importe quel pays, produire dans des pays à la main-d'œuvre bon marché et vendre leurs produits finis sur le marché d'autres pays. Il n'est pas question de souci de production pour répondre aux besoins d'un pays où les entreprises supranationales investissent. On produit dans le pays qui a le plus faible coût, la meilleure qualité et qui présente des possibilités de production variées, et les biens produits sont vendus sur le marché mondial. Le contrôle et la direction centrale sont partagés entre quelques pays, et, là où l'occasion se présente, il peut y avoir des collaborations sous forme de co-investissement et des actionnaires.

Nous sommes aujourd'hui face à une situation qui contredit la thèse selon laquelle les nations n'ont pas d'importance dans un monde globalisé. En fait, l'argent pris par le capital financier aux pays périphériques n'a pas disparu, il a regagné sa patrie ; l'argent s'est retiré vers les pays dans lesquels il a confiance ; autrement dit, il s'est réfugié dans sa mère patrie.

La crise oblige les entreprises à changer. Lors d'une période de stagnation, les suggestions proposées ci-dessus doivent être pensées et mises en pratique. S'adapter aux nouvelles situations et développer une capacité d'adaptation sont des obligations pour perdurer.

** Dr Hasan Latif
Maître de conférences à l'Université de Sakarya
Faculté des Sciences économiques et administratives
Dép. Management et Organisation*

Les obstacles au développement du tourisme d'affaires en Turquie (Suite de la page 1)

il faut donc des prestations d'excellente qualité. Les entreprises sont constamment à la recherche de destinations pertinentes et il faut un service impeccable, de très bons hôtels et des activités originales. Bref, de l'exclusif. Par exemple, quand on a organisé la convention du groupe Vinci, on a loué le palais de Dolmabahçe pour 500 cadres du groupe et il y avait une deuxième soirée à organiser. Kazım Zoto, patron de l'hôtel Armada, a proposé une soirée ottomane et le directeur de la communication m'a dit : « Cela ne suffit pas, nous voulons le sultan en personne. » À ce moment-là, au théâtre municipal d'Istanbul, des comédiens reconnus jouaient une pièce ayant pour thème l'Empire ottoman. Nous avons donc appelé ces comédiens pour qu'ils jouent les rôles du sultan et de l'architecte Mimar Sinan dans les jardins du palais de Topkapı.

Il faut donc de la qualité technique, de bonnes prestations, des salles de réunion de très bonne qualité mais c'est aussi le côté humain de la ville qui importe.

Côté professionnel, le tourisme d'affaires est différent du tourisme de masse et les guides sont spécialisés dans ce domaine. Tandis que dans le tourisme de masse, le travail est d'emmener les clients chez les marchands, dans le tourisme d'affaires, non : on offre, on ne doit pas les faire payer.

Le tourisme d'affaires est quelque chose de concret, qui fonctionne mais, en dehors d'Istanbul, il a du mal à se développer car les groupes de touristes d'affaires ne restent jamais plus de 3 ou 4 jours et ils ne veulent pas de charters. Parfois, des groupes de 250 personnes viennent avec un avion privé – donc ils n'ont pas de problème pour venir ici – mais il y a un manque de connaissance du marché. Le nombre de personnes dans les groupes varie beaucoup et il faut adapter le produit au marché ; on trouve tout ce qu'il faut ici en basse saison et les hôtels pourraient donc gagner alors beaucoup d'argent. Il faudrait une prise de conscience sur la nécessité de vendre ce produit dans ce domaine particulier, différent du tourisme classique et il existe un potentiel de plusieurs décennies dans cette activité.



Fait-on de réels efforts en Turquie pour le tourisme d'affaires et quel est son développement ?

Une crise a commencé en Turquie après la première guerre du Golfe puis, à la fin des années 90, on a connu une chute. Mais depuis quelques années, la Turquie est de nouveau demandée surtout Istanbul, puis Antalya mais beaucoup moins Bodrum, pour laquelle il n'y a pas de budget, pas de communication, ce n'est pas une destination du tourisme d'affaires. Partout dans le monde, les villes ont des budgets pour cela mais pas Bodrum parce qu'elle n'a pas compris l'intérêt du tourisme d'affaires. À Istanbul, une fondation communique sur le tourisme d'affaires et beaucoup de congrès s'y organisent, grâce à un travail de fond, avec un investissement financier. Une entreprise cherche aussi une destination où l'on peut travailler dans de

bonnes conditions et Istanbul dispose d'infrastructures adaptées ; Bodrum aussi mais, pour cette dernière, il n'y a pas assez de vols car le tourisme d'affaires est un tourisme de basse saison. Les entreprises veulent un vol direct pour Bodrum et c'est là une première difficulté. Les magazines de tourisme d'affaires sont une presse professionnelle, à diffusion faible mais ciblée, et on n'arrive pas à convaincre les chambres de commerce et les mairies de mettre de la publicité dans ces revues. Pour que ces dernières puissent faire des reportages, il leur faut de la publicité car elles ont besoin d'argent pour vivre. À Istanbul, cela fonctionne bien, mais pas à Bodrum. Les entreprises ont pourtant des budgets pour cela et il suffirait d'un petit déclic pour faire démarrer Bodrum.



Qu'en est-il des activités de haut niveau, comme le golf ?

Antalya est une destination golfique très prisée mais on ne peut pas gagner sa vie avec cela seulement car les marges sont faibles et la compétition est rude : il y a un manque de coopération entre les terrains de golf, pas d'unité. En Espagne, des passes permettent d'aller sur plusieurs golfs alors qu'ici, cela dépend de l'hôtel où l'on se trouve. Les gens commencent à comprendre que la concurrence, ce n'est pas son voisin, ce sont les autres pays qui ont des budgets pour vendre leur destination.

Quels sont les pays concurrents dans la région et les obstacles au développement du tourisme d'affaires en Turquie ?

La Grèce, la Crète, la Croatie, Rhodes... Les pays de la zone euro ont beaucoup plus de facilités à se faire connaître et certaines villes se vendent très bien. Il faut aller dans les salons de tourisme d'affaires pour mieux comprendre l'enjeu. Bruxelles, par exemple, bénéficie d'une équipe extraordinaire, avec un accueil fantastique. La Turquie est bien organisée, très professionnelle et Elif et Handan ont fait un bon travail pour la ville d'Istanbul, elles ont apporté une prise de conscience, même si les hôteliers ne sont pas toujours coopératifs. Dans le tourisme d'affaires, ce sont les restaurants de luxe qui sont appréciés avec le bon vin. Or, en Turquie, les vins sont hors de prix, beaucoup plus chers qu'en Europe. La qualité hôtelière à Istanbul est bonne mais il y a maintenant un problème de place : on ne trouve plus de chambres. Il y a aussi un problème de prix, les hôteliers ayant tendance à oublier que des villes comme Budapest ou Bangkok sont beaucoup moins chères. Le problème en Turquie est que quand quelque chose marche, comme les taxis à Bodrum, les prix flambent et on est en présence d'une culture « mafieuse », pas celle de la criminalité, mais celle de l'organisation : chacun crée sa propre loi et décide lui-même des prix, sans réglementation nationale. C'est la même chose pour les agences de tourisme et les guides qui ont décidé leur règlement et leur salaire... L'État ne dit rien, il ne réglemente rien et il est urgent qu'il fixe des cadres à ces activités.

Photos : Thérèse et Gérard Valck

Une nouvelle adresse italienne (Suite de la page 1)

Tan İnce et Mehmet Ocaklı sont des amis proches de l'Université de Bilkent. Ils ont aussi formé le rêve, lorsqu'ils étaient étudiants, d'avoir leur propre restaurant et ils ont réalisé ce rêve en 2007, en ouvrant la Pizzeria Trio entre Taksim et Cihangir. Tan İnce nous raconte l'histoire de ce joli restaurant :

« Mon métier d'origine est éducateur à l'agence nationale d'Ankara, où je prépare les projets de l'UE et je les coordonne. Actuellement, je poursuis un master sur l'UE. Mon associé est dans le secteur du pétrole, mais nous avons tous les deux une passion pour la pizza depuis l'université. Quand je dis pizza, je parle de la pizza italienne classique, avec pâte fine et cuite au feu de bois. Quand nous avons trouvé cet immeuble où nous nous trouvons aujourd'hui, nous avons décidé de l'exploiter. Notre premier travail a été de nous rendre dans tous les restaurants italiens, allant même jusqu'en Italie juste pour cela. Nous avons essayé d'atteindre le meilleur goût, et nous avons conclu : il y a de très bons restaurants italiens en Turquie, mais ils sont chers. Le prix pour manger une vraie pizza est de 30 YTL et nous avons alors décidé de faire de la vraie pizza italienne, à un coût convenable. »

Ibrahim Ayçiçek, qui a été chef et gérant des plus grands restaurants d'Istanbul, s'est occupé de la décoration, de la cuisine et du personnel de la Pizzeria Trio. Des faïences grecques vieilles de cent ans, que l'on retrouve dans les bâtiments français



et grecs, ont été utilisées dans la décoration du restaurant. Des tables aux lumières, des fourchettes aux couteaux, on ressent un air italien dans le restaurant. On trouvera dans les menus les plats italiens les plus réputés : pizza fine, salade, produits de la mer et pâtes fraîches. Tous les objets utilisés en cuisine proviennent d'Italie. « Chez nous, la pizza ne vient pas du maître ; parce que nos maîtres à nous ont eu la même formation, il n'y a aucun changement dans la qualité de production et la saveur de nos pizzas », nous dit Tan İnce. Le maître m'a concocté trois saveurs dans une seule pizza et, à la première bouchée, j'ai su que l'endroit allait devenir ma pizzeria favorite. En plus de la qualité, la pizza la plus chère est à 15 YTL. En dessert, nous avons le choix entre un tiramisù, un soufflé, un millefeuille nommé Napoléon et un autre à la crème. Pour ceux qui ne trouvent pas de bon soufflé à Istanbul, la Pizzeria Trio deviendra très vite un lieu incontournable.

* İnci Kara

Le voisin grec appelle aux investissements

La Chambre de commerce d'Istanbul (ITO) s'est rendue en Grèce avec des hommes d'affaires afin de renforcer les relations économiques et commerciales avec ce pays.

La délégation de l'ITO, présidée par le conseiller du président du Conseil d'administration de la Chambre, Tahsin Öztiryaki a été reçue par le président de la Chambre de commerce et d'industrie de Pieria, Ilias Hatzihristodulu. M. Tahsin Öztiryaki, a déclaré : « Les deux pays se ressemblent et lorsque deux pays se ressemblent tant, et qui plus est sont voisins, le partenariat est beaucoup plus simple. Il n'y a rien de plus naturel qu'une collaboration entre les hommes d'affaires des deux pays et la recherche d'investissement dans les deux pays. La Turquie et la Grèce forment le plus bel exemple ; les hommes d'affaires grecs investissent en Turquie, c'est une bonne nouvelle pour le commerce. »

Une facilité de transport

À propos du commerce entre les deux pays,



Tahsin Öztiryaki a précisé que « les exportations de la Turquie vers la Grèce s'élèvent à 1,8 milliard de dollars, alors que les importations depuis ce même pays sont de 780 millions de dollars. La Grèce importe aussi depuis d'autres pays mais la proximité géographique des deux pays et la facilité de transport devraient accroître le commerce. » Après avoir rappelé que la Turquie entretenait des relations commerciales avec 202 pays, Tahsin Öztiryaki a donné quelques informations sur l'ITO ; 98 % des membres de l'ITO sont des PME, et l'ITO assure également la présidence de l'Union des Chambres et des Bourses de la Méditerranée (Ascame).

