



RAPPORT PLAN DE MISE A NIVEAU DES UNITES RELEVANT DU SECTEUR THERMO-MINERAL EN TUNISIE

SYNTHESE GENERALE

Il s'agit d'une étude en trois phases, commanditée par l'Office du Thermalisme (OT), pour la mise à niveau du secteur thermal selon les instructions de son Excellence le Président de la République. Elle fait suite aux recommandations de l'étude stratégique à l'horizon 2016 (menée en 2002 - 2004 par le bureau *IDEACONSULT – ECORESSOURCES*) et qui a permis de dégager un scénario de développement du secteur pour la Tunisie.

La présente étude a été menée de Février 2008 à Décembre 2009, par l'équipe multipartite mobilisée par le cabinet *ACCLIVITY NORTH AFRICA* (qui a remporté l'appel d'offre national lancé par l'OT), grâce à une collaboration fructueuse des cadres de l'Office du Thermalisme et des membres du comité de pilotage de l'étude, mais aussi grâce à la collaboration de nombre de promoteurs et responsables d'établissements thermaux, et experts de différents domaines.

I. MATERIEL & METHODES :

La phase une a permis de proposer une méthodologie interactive et pragmatique, et qui se base sur des référentiels scientifiques et réglementaires, validés par le comité de pilotage.

Par ailleurs, une revue bibliographique d'envergure a été nécessaire (voir § références) pour mener à bien toutes les phases de l'étude.

Cependant et suite aux conclusions de la deuxième phase, une réorientation « des attendus » de la mission a été demandée par le comité de pilotage, ciblant en particulier les aspects hygiène et sécurité, au préalable peu développés dans le cahier des charges. Cette nouvelle exigence a été acceptée d'autant plus volontiers par l'équipe de consultants, que ses propres travaux ont mis en exergue d'importantes insuffisances en la matière d'une part, et qu'en cours de déroulement, un événement d'importance a été d'autre part enregistré, à savoir le changement de tutelle de l'OT devenu une institution de Santé Publique ! Des validations du schéma financier ont également été demandées à la fin de la phase III, en sus des

évaluations proposées et objet des clauses préalables de l'étude. Ce volet complémentaire a de même été accepté et mené à bien par le groupe de travail (voir annexes du rapport phase III), dans son souci de livrer un rendu immédiatement applicable et efficient.

II. LE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

La phase II a été celle du diagnostic de la situation. Elle a été menée sur le terrain par l'équipe d'étude, par des visites d'évaluation d'une liste de sites prédéfinis par le commanditaire (comprenant les 4 stations thermales fonctionnelles, un échantillon de hammams et d'entreprises d'embouteillage d'eau minérale) et par l'interview de nombreux intervenants, ainsi que la consultation des documents disponibles. Elle a fait l'objet d'un rapport spécifique et a permis de dégager nombre de conclusions, que nous essayerons de résumer par catégorie d'établissements.

1. Positionnement International de la Tunisie

- Appartenance au monde méditerranéen
- Au cœur de cette problématique thermique et de l'eau pour la santé
- Modèle à la fois social, soucieux des impératifs de l'aménagement du territoire et d'une politique globale de santé.
- Choix des référents : La situation du thermalisme en Tunisie a été comparée à celle de nombreux pays, pour en choisir 4 référents
 - **Allemagne et France** une orientation thermique historique
 - **Espagne et Portugal**, reconversion positive en cours//

Critères	France	Allemagne	Espagne	Portugal	Tunisie*
Nombre de stations	105	Environ 240	90	38	4
Fréquentation	500 000	1 300 000	230 000	100 000	16 000
Durée de la cure	3 semaines	2 à 4 sem.(2)	2 semaines	2 sem.	2 sem.
Taux de médicalisation	85 à 90%	10 à 20%	Plus de 50%	75%	45%
Taux de prise en charge	65 à 70%	100% moins 10 euros	65%	35 à 50%	60% à 85%
Qualité du cadre	Bon	Excellent	Bon	Bon	Bon/ Moyen

* chiffres élaborés par les consultants sur la base d'informations collectées et recoupements

2. Les constats concernant les Hammams

Aucun hammam, sauf rarissimes exceptions, ne possède des normes d'hygiène, en particulier en termes de:

- Qualité de l'eau de baignade
- Evacuation des eaux usées
- Répartition pieds propres / pieds sales
- Aménagement des locaux et intégration dans le milieu

Les problèmes d'hygiène et de sécurité ont donc été largement abordés pour les hammams, et viennent s'ajouter à ceux que posent ces établissements à l'environnement (en particulier les rejets).

Les hammams sont pour la plupart orientés vers la fonction bain (propreté), bien que nombre d'entre eux soient traditionnellement fréquentés pour leurs propriétés « thérapeutiques ». Mais aucune étude scientifique connue n'est disponible quant à ces vertus et même les indications « de soins » envisagées dans le recueil de l'Office du thermalisme, ne reposent que sur des analyses théoriques comparatives (chimique).

Le management, public ou privé, a rarement une vision entrepreneuriale. Il s'agit plutôt d'une approche « boutique », même pas PME. Toutefois, on constate un esprit général d'ouverture car la plupart des exploitants ont un minimum de sens du commerce.

L'hébergement alentours, majoritairement des sortes de meublés hors normes mis à la disposition des baigneurs, présente des risques élevés d'hygiène et de sécurité. Il n'y a guère de contrôle sur les mouvements (ni contrôle en tant qu'établissement public, ni fiches de police).

3. Quatre stations thermales = 4 cas particuliers

Les 4 stations constituent 4 problématiques différentes. En effet, elles évoluent dans un marché atypique où 2 stations connaissent de sérieux problèmes d'exploitation (Korbous: relation public privée ambiguë et Jerba: à l'arrêt malgré d'énormes potentialités), la station de Jebel El Oust (Publique) et celle de Hammam Bourguiba (Privée) semblent être par contre, dans le marché !

La capacité nationale installée est largement sous-utilisée (taux de fréquentation de 39% en 2006) et le marché bien qu'en croissance, reste limité par le plafonnement des remboursements par les caisses sociales. En effet, si la demande pour les médecines douces et le tourisme de bien être, est de plus en plus importante, l'offre ne suit pas ; il semble même qu'elle soit majoritairement constituée par la thalassothérapie qui se positionne aujourd'hui comme un produit de substitution très concurrentiel.

Des points forts du secteur ont été mis en exergue, à savoir l'encadrement médical des services et un environnement naturel propice au développement intégré médical et de bien être.

Malgré ces points forts, nous notons quelques faiblesses dans les mêmes domaines, à savoir la réponse insuffisante aux besoins particuliers du public fréquentant les centres de thermalisme et qui est souvent de santé fragile, ainsi que les problèmes posés par la qualité des soins (spécialisation, système de vigilance, etc.) et l'absence de preuve du Service Médical Rendu (SMR). Le diagnostic relève au niveau de ces mêmes centres des insuffisances liées à la gestion de l'hébergement selon les bonnes pratiques d'hygiène des établissements accueillant le public, ainsi que des problèmes d'intégration dans l'environnement, malgré une législation performante en la matière.

Il semble que les points faibles constituent une véritable entrave au secteur, qui souffre du peu de développement des démarches marketing, d'une faible intégration effective entre les activités touristiques et les soins avec absence d'un système structuré coût/volume/profit. Le tout entraînant une rentabilité insuffisante qui se répercute négativement sur l'entretien et le renouvellement à temps des équipements, alimentant le cercle vicieux de la faible performance.

4. Les eaux conditionnées : un secteur à part (industrie alimentaire)

Le secteur est crédité d'une forte évolution de la consommation durant la dernière décennie à la faveur du développement du conditionnement en PET et de celui de la grande distribution. La Tunisie, au départ faible consommateur, s'est rattrapée au cours des dernières années atteignant des niveaux opposables aux moyennes de consommations internationales, sans pour autant atteindre les records des forts consommateurs. Ainsi la consommation nationale, était-elle de 4 litres par habitant en 1987, passant à 66 litres en 2008, contre 260 litres aux Emirats, 202 en Italie, 136 en France et 111 aux USA en 2007.

Il s'agit d'une industrie de volume, évoluant vers la concentration. Les Grands Groupes (SFBT) tendent d'ailleurs à tenir le Marché.

S'agissant d'une industrie alimentaire, le diagnostic a permis de relever que si la plupart des entreprises se targuent d'avoir mis en place des Systèmes Qualité, peu d'entre-elles sont certifiées et les préceptes de sécurité sanitaire ne sont pas rigoureusement implémentés.

Pour le secteur de l'eau embouteillée, outre les insuffisances en matière de sécurité sanitaire, la validation des Allégations Sanitaires permettant d'obtenir le label d'eau minérale, reste à reconsidérer (études, organisation des octrois, nouvelle législation non appliquée).

5. Eléments horizontaux de Diagnostic

Ils concernent les aspects généralistes (services/production), et se déclinent en spécificités sur les 3 branches.

Il s'agit en premier lieu de l'arsenal réglementaire et normatif, qu'il soit dans certains cas complet, mais insuffisamment appliqué (allégations sanitaires, rejets dans l'environnement), ou dans d'autres cas incomplet (non considération du risque sanitaire lié aux *légionelles*, transport des eaux embouteillées, périmètres de protection des ressources, etc.).

Rattaché au domaine légal, le contrôle officiel a été diagnostiqué comme insuffisant, aussi bien en termes d'inspection que de laboratoire (exemple de certains indicateurs réglementaires tel que la présence de *pseudomonas aeruginosa* dans l'eau qui ne sont pas recherchés à cause de la faible performance des laboratoires).

Il s'agit également de la qualification du personnel, en termes de formation de base (peu de diplômés engagés aux postes le nécessitant) ou par diminution de leurs

performances (absence de formation continue). La communication, item souvent lié à celui de la formation a été également explorée par la phase diagnostic, de même que la recherche scientifique qui reste très peu performante dans un domaine pourtant en pleine expansion de par le monde.

L'implantation des établissements dans l'environnement et leur fonctionnement selon les règles de durabilité posent des problèmes aux trois secteurs.

La dimension stratégique de l'organisation du secteur est matérialisée ici par les prérogatives et le fonctionnement de l'OT. Elle est renforcée par nombre de dispositions réglementaires, mais pose des problèmes de fonctionnalité (outils de décision, priorités, etc.) et de clarté, dans un environnement national complexe (chevauchement des responsabilités, non exercice de certaines fonctions, etc.), sans oublier un manque de moyens qui peut se répercuter sur l'efficacité de l'institution.

La Qualité des produits et des services constitue in fine la véritable image du secteur. Les performances dans ce domaine restent insuffisantes, malgré les efforts des promoteurs et les nombreux encouragements financiers et immatériels mis à disposition. Cette faible performance pour certains produits semble liée à des attitudes insuffisamment proactives de gestionnaires qui s'impliquent peu dans des systèmes volontaristes et novateurs, s'enlisant dans des problèmes de rentabilité, largement analysés dans la partie financière et managériale et auxquelles la phase III de l'étude se propose d'apporter quelques solutions.

III. PROPOSITIONS DE MISE A NIVEAU

Au terme de la **phase III**, l'équipe de consultants a pu proposer des solutions réalistes, fonctionnelles et chiffrées pour la mise à niveau des 3 types d'établissements concernés, sachant que les principales contraintes techniques inhérentes à chacun de ces établissements ont été colligées dans des cahiers des clauses techniques annexées au rapport.

Les solutions proposées dans cette étude peuvent être déclinées sur plusieurs aspects.

1. Aspects scientifiques :

Le rapport comporte un explicatif des concepts scientifiques à adopter pour une mise à niveau efficiente, en particulier les concepts inhérents à la sécurité sanitaire, soit l'Analyse des Risques comme modèle d'organisation stratégique du secteur et le Water-Safety-Plan pour la maîtrise des nombreux risques liés aux chaînes de production d'eau avec des spécificités propres à la balnéothérapie et d'autres à l'eau minérale embouteillée.

D'autres concepts inhérents à la fonction « soins » du produit ont été développés ; il s'agit des études d'évaluation thérapeutique pour prouver le Service Médical Rendu (nécessaire pour une prise en charge par les caisses de sécurité sous d'autres cieux), mais aussi des vigilances à mettre en place dans un milieu de soins.

Tous les concepts exposés sont développés par des exemples spécifiques au secteur pour en démontrer la fonctionnalité.

2. Aspect réglementaire et normatif :

L'analyse de l'existant (au plan national et international) a permis de reconnaître des domaines pourvus des réglementations nécessaires, dont l'étude encourage l'application, d'autant que le diagnostic montre qu'ils étaient insuffisamment appliqués, nous citerons :

- Les édits concernant les rejets dans l'environnement
- La responsabilité du producteur / prestataire en termes d'auto-contrôle
- Les indicateurs de conformité des eaux conditionnées

De même l'étude encourage à l'engagement dans le domaine « volontaire » des normes de Qualité, qui est très riche sur le plan national (Normes Tunisiennes et autres certifications à l'instar de l'écolabel). En effet, un tel engagement, constitue un excellent complément à l'application des concepts de sécurité sanitaire et permet de donner confiance dans le produit/le service.

L'étude propose par ailleurs de développer certains points réglementaires ou des domaines juridiques, dont on citera en particulier :

- Imposer les systèmes de sécurité sanitaire type HACCP ou WSP sur les chaînes de production d'eau.
- Mettre en place une réglementation spécifique au risque sanitaire lié aux légionelles.
- Mettre en place une réglementation spécifique au transport et stockage des eaux conditionnées.
- Etendre la réglementation de l'étiquetage et allégations relatives à la santé et à la nutrition aux eaux embouteillées
- Modifier les textes organisant l'OT pour lui permettre de mieux assumer les rôles qui lui sont dévolus en tant qu'Autorité compétente unique pour le secteur.
- Modifier le texte régissant les centres de thermalisme (plus complet et plus contraignant à l'instar de celui de la thalassothérapie) et mettre en place un texte spécifique aux hammams thermaux et autre sur le transport et stockage des eaux embouteillées
- Imposer la nécessité d'effectuer (et mettre à jour) les études d'évaluation thérapeutique des eaux thermales, y compris par la modification de la réglementation actuelle sur les modalités de l'expérimentation médicale ou scientifique des médicaments destinés à la médecine humaine (généralisation aux produits thermaux et autres aliments spécifiques)
- mise en place d'une obligation d'encadrement médical spécialisé des activités de crénothérapie par l'engagement de professionnels ayant une compétence reconnue dans le domaine (à l'instar de ce qui a été fait pour la médecine du travail), de même pour les techniciens supérieurs en hydrothérapie.

Le rapport propose également la mise en place de textes explicatifs techniques et détaillés sous forme de guides ou de circulaires dans les différents domaines réglementés (bonnes pratiques d'hygiène, gestion de l'eau dans un établissement de soins, protocoles des études d'évaluation, etc.)

3. Mise à niveau des Hammams

Le diagnostic des hammams a mis en évidence une grande disparité au niveau des besoins de mise à niveau, notamment en matière de positionnement géo-commercial et de dimensionnement même si le volet conformité aux normes d'hygiène et de sécurité constitue **un point faible majeur** pour tous les hammams sans exception.

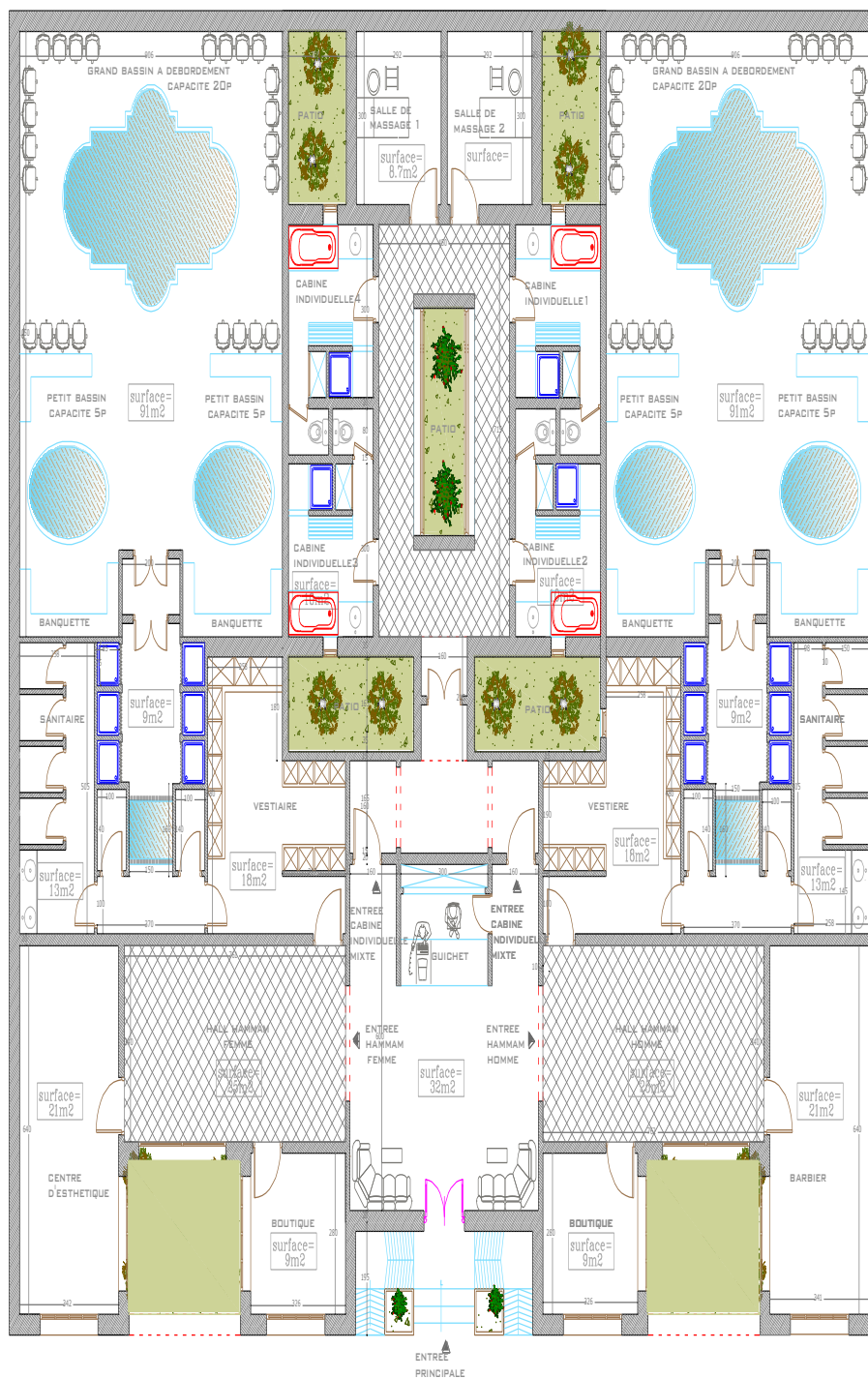
Aussi, le plan de mise à niveau se doit-il de tenir compte d'une stratification, seule garantit de **la faisabilité économique des investissements** à engager dans le cadre du plan de mise à niveau.

À cet effet, la combinaison des facteurs d'infrastructure, de clientèle potentielle et de capacité managériale permettent à ce stade de proposer quatre « démarches spécifiques de mise à niveau » pour les quatre catégories identifiées et ce selon le tableau suivant :

						G H Tozeur				G H Kébili				Korbous		G H Gabes				H lif	
		Sayala	Melegue	Ouchtata	Ourahnia	Zriba	Sidi Boulaaba	El Borma	Mahassen	Bouhjel	Jemna	Estiftimi	Ras El Ain	Arraka 1	Arraka 2	El Hamma	El Baraka	Mouguou	Bent Jedidi	El Arian	El Bey
Catégories	1- Hammams à transformer en stations Thermales	X	X			X														X	
	2- Hammams à forte notoriété et à potentiel important de clientèle					X								X	X			X	X	X	
	3- Hammams régionaux à potentiel de demande satisfaisant	X						X	X	X	X	X	X			X	X				
	4- Hammams régionaux à potentiel de demande limité			X	X		X														X

X 2ème Hypothèse possible

Deux hammams types ont été proposés d'une superficie respective de 300 et 650 m²(photo cidessous), aboutissant à un investissement de l'ordre 215 milles et 470 milles dinars.



De nombreuses propositions opérationnelles ont été présentées dans le rapport, qu'elles soient pour des établissements particuliers ou plus générales. Des aménagements « standard » ont été mis à disposition (fruit d'un travail sur l'existant, tel que confronté aux standards d'hygiène et de sécurité, mais aussi de confort et de Qualité).

Le tableau ci-dessous synthétise le chiffrage de l'ensemble des actions à entreprendre pour les différents hammams thermaux. Ces actions ont été guidées par :

- Une nécessaire mise aux normes d'hygiène et de sécurité sanitaire
- Le potentiel de développement associé à chaque hammam station et son historique
- La faisabilité de la mise à niveau,

L'investissement global est estimé à 9,7 millions de dinars dont 3 hammams (Mellègue, Sayala et Zriba) totalisent 7 millions de dinars.

L'investissement en équipements est de l'ordre de 1,8 million de dinars, répond à la nécessaire obligation de traitement des eaux et particulièrement des piscines communes

Les investissements d'études, de formation et d'accompagnement sont importants de l'ordre de 900 000 dinars c'est-à-dire correspondant à 2 000 hommes/jour de conseil

Le Chiffre d'affaires estimé compte tenue des investissements à réaliser est de 3 millions de dinars par an pour un ensemble d'entrées de 3 200 par jour

Le besoin en emplois additionnels pour la satisfaction des objectifs escomptés est de 3 à 4 personnes par hammam en moyenne, dont + de 50% seront des techniciens supérieurs ou cadres de gestion.

Désignation	Génie civil et mise aux normes	Equipements	Etudes formation et accompagnement	Total investissements	CA point mort ou CA estimé	Rentabilité	Nb clients / jour point mort
Catégorie 1 et 2 : hammams à forte notoriété et à potentiel important de clientèle et/ou à transformer en station thermique							
Sayala (béja)	741 610	179 280	79 110	1 000 000	225 000	Moyenne / bonne	125
Mellegue (kef)	2 650 000	950 000	400 000	4 000 000	596 429	Difficile à estimer (PV appliqué)	146
Zriba (Zaghuan)	Etude spécifique , budget alloué par la municipalité 900 000 insuffisant à notre avis			2 000 000	750 000	Bonne	500
EL arraka 1-Korbous	55 000	15 500	10 500	81 000	102 625	Bonne	151
EL arraka 2-Korbous	351 610	79 280	39 110	470 000	227 500	Bonne	167
Mougou (Hamma Gabes)	30 000	9 000	9 680	48 680	255 000	Bonne	184
Bent Jedidi	98 000	29 400	20 288	147 688	212 500	Bonne	396
Ain El Arian (Hammam- lif)	210 000	63 000	37 760	310 760	138 845	Faible	102
Total Catg 1 et 2	4 136 220	1 325 460	596 448	8 058 128	2 507 899		1 771

Désignation	Génie civil et mise aux normes	Equipements	Etudes formation et	Total investissements	CA point mort ou CA estimé	Rentabilité	Nb clients / jour point mort
Catégorie 3 : hammams régionaux à potentiel de demande satisfaisant							
El Borma (Tozeur)	98 000	29 400	16 760	144 160	33 020	Bonne	129
El Mahassen (Tozeur)	112 000	33 600	18 440	164 040	35 505	Moyenne	104
Sidi Ada Boulhel (Tozeur)	99 000	29 700	16 880	145 580	40 073	Bonne	94
Hammam Jemna (Kébili)	38 000	11 400	10 928	60 328	29 416	Faible	69
Hammam Estiftimi (Kébili)	47 500	14 250	12 410	74 160	24 270	Moyenne	71
Hammam Ras El Ain (Kébili)	144 500	43 350	27 542	215 392	48 799	Bonne	115
El Hamma (Gabes)	22 000	6 600	8 432	37 032	26 504	moyenne	156
El Baraka (Gabes)	27 500	8 250	9 290	45 040	27 505	Moyenne	162

Désignation	Génie civil et mise aux normes	Equipements	Etudes formation et	Total investissements	CA point mort ou CA estimé	Rentabilité	Nb clients / jour point mort
Catégorie 4 : hammams régionaux à potentiel de demande limité							
Ouchtata (ghardimaou)	165 000	50 000	30 000	245 000	46 250	Faible, difficile à appliquer le PV souhaité et d'atteindre le nb de clients	136
Ourahnia (Tabarka)	100 000	30 000	20 000	150 000	15 000	Très faible , CA maximum à	<30
Sidi Boulaaba (Kasserine)	150 000	40 000	25 000	215 000	41 875	Faible, difficile à appliquer le PV	123
El Bey (Hammam-lif)	70 000	21 000	15 920	106 920	35 240	Faible, exploitation	207
Total	485 000	141 000	90 920	716 920	138 365		496
Total Général	5 209 720	1 643 010	808 050	9 660 780	2 911 355		3 169

4. Mise à niveau des Stations Thermales:

Des constats observés sur terrain il ressort :

- Pour les trois stations thermales (Hammam Bourguiba, Jebel Oust et Korbous), des possibilités de mise à niveau sont offertes, et qui permettraient aussi bien de consolider l'activité actuelle, que de diversifier les prestations offertes par l'intégration de nouvelles prestations, compatibles avec le positionnement de chacune des trois stations.
- Pour la station Jerba Les Bains, Il est difficile de parler de mise à niveau de, étant donné que le diagnostic a révélé une situation assez délicate, ce qui requiert plutôt une restructuration globale, aussi bien sur le plan positionnement stratégique et management, que sur le plan des infrastructures et des équipements, la station est fermée et malgré de nombreuses tentatives, nous n'avons pas pu rentrer en contact avec le propriétaire.

Les orientations stratégiques par station sont résumées ci-dessous :

4.1 Jebel Oust

- Maintenir les services médicaux offerts par la station et veiller sur la qualité de ces services, en engageant les investissements de mise à niveau nécessaires

- Attirer et fidéliser la clientèle classique, tout en ciblant un nouveau segment de clientèle « bien être » par l'introduction de nouvelles prestations périphériques aux soins thermaux

Les nouvelles prestations sont de nature à attirer aussi bien la clientèle classique (celle des soins thermaux), en leur offrant des soins complémentaires à leurs besoins, qu'une nouvelle clientèle « bien être », « détente », « sportive » et « loisir » qui est en perpétuelle émergence

La station gagnerait également à mettre en œuvre des actions commerciales, conformément à des études Marketing périodiques et ciblées, pour propulser son activité notamment pendant les périodes de basse saison, en prévoyant des programmes et des promotions pour attirer un plus grand nombre de clients, et ce)

- Cibler la clientèle libre qui s'avère plus rentable que la clientèle prise en charge, en étudiant l'alternative d'augmentation des prix des prestations, tout en améliorant la qualité des prestations hôtelières

Les orientations stratégiques, pour pertinentes soient-elles, restent toutefois largement contraintes par un **environnement écologique** de moins en moins propice au développement des activités de bien-être (pollution sonore par les carrières, etc...)

Le programme d'amélioration de l'environnement de la station gagnerait à être défini et soutenu par les Pouvoirs Publics.

4.2 Korbous :

- Promouvoir les prestations « corps de métier », offertes actuellement, en exploitant l'intégralité de la capacité installée et en veillant sur la qualité de ces prestations
- Cibler un nouveau segment potentiel de clientèle « bien-être » par l'entrée en exploitation de l'unité des activités aquatiques et l'édification d'un centre d'esthétique
- Cibler la clientèle libre qui s'avère plus rentable en améliorant la qualité des prestations touristiques de restauration et d'hôtellerie

Certes, la clientèle libre constituerait pour la station une cible plus rentable que la clientèle prise en charge, étant données les dispositions de la convention avec la CNAM actuellement en vigueur. Toutefois, la clientèle libre s'avère plus exigeante en terme de qualité des prestations de restauration et d'hébergement. En plus, l'emplacement de la station et la nature des prestations (aussi bien médicales que « bien-être ») requièrent un hébergement minimum d'une nuitée. Par conséquent, une mise à niveau des unités d'hôtellerie et de restauration est nécessaire.

Pour les axes stratégiques 2 et 3, les promoteurs de la station pensent qu'ils restent largement tributaires de la réalisation, dans les meilleurs délais, des projets

d'infrastructure d'une part pour l'accès à la zone et les autres projets touristiques et urbains prévus par le plan d'aménagement global de la zone d'autre part.

Les promoteurs ont en effet sciemment été prudents en raison des incertitudes qui pèsent sur l'horizon temporel de la réalisation des projets prévus.

Des recommandations spécifiques pour mieux cadrer la réalisation des projets d'infrastructure et fournir une meilleure visibilité pour l'ensemble des promoteurs de la région sont à mettre en œuvre dont on peut citer :

- La constitution d'un groupement d'intérêt économique (GIE) composé des principaux investisseurs dans la région (actuels et potentiels) qui fera prévaloir auprès des autorités compétentes ses doléances et sa vision de la meilleure manière de mettre à niveau les infrastructures.
- La constitution par l'administration d'une unité de gestion du projet de Korbous (unité de gestion par les objectifs). Cette unité aura pour mission d'intégrer et consolider le travail de l'ensemble des administrations concernées dans une logique de projet avec une écoute des suggestions du GIE

4.3 Hammam Bourguiba

- La consolidation de la station thermale au niveau des équipements et des prestations hôtelières et de restauration pour en faire une station autonome et différenciée
- Amélioration des prestations communes aux différentes activités : adapter les fonctionnalités de l'hôtel à une clientèle de bien-être et de conférence pouvant bénéficier des prestations de qualité au-delà des prestations thermales
- Développement selon un ciblage approprié du complexe sportif
- Renforcement de la fonction commerciale et marketing en dotant le complexe d'une structure commerciale dédiée œuvrant à améliorer le taux d'occupation du complexe et à créer des synergies entre les différents segments d'activité tout en respectant leur indépendance.

4.4 Synthèse du PMN

- investissements

L'investissement global est de l'ordre de 16 millions de dinars générant 70 emplois additionnels.

	JEBEL EL OUST	HAMMAM BOURGUIBA	KORBOUS	TOTAL
Investissements techniques de mise à niveau de la station et d'extension de la capacité	1 800	856	193	2 849
Investissements de diversification des prestations	1 300	4 494	7,5	5 801,5
Investissements de mise à niveau des prestations touristiques d'hôtellerie et de restauration	1 890	4 532	230	6 652
Investissements de Marketing, communication et qualité de service	50	50	57,5	157,5
Investissements en organisation	270	230	130	630
<u>TOTAL</u>	<u>5 310</u>	<u>10 162</u>	<u>618</u>	<u>16 090</u>
Recrutements (Nombre de personnes)	9	30	31	70
Formation (en DT par an)	50	50	20	120

- Evolution de l'exploitation prévisionnelle

L'estimation du chiffre d'affaires global et des charges d'exploitation, ainsi que le calcul du résultat brut d'exploitation résumant les performances attendus de l'activité des trois stations thermales JEBEL EL OUST, KORBOUS et HAMMAM BOURGUIBA, sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Toutefois, il est à noter que la réalisation de ces prévisions reste largement tributaire de la réalisation des investissements prévus, des recrutements projetés, et du degré d'engagement du management au niveau des stations thermales pour la concrétisation des orientations stratégiques définies.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	8 000	10 000	12 000	13 200	14 520	15 972	17 569
Charges variables	2 070	2 575	2 720	2 992	3 291	3 194	3 514
Charges fixes	8 074	7 546	7 602	7 532	7 593	7 334	7 400
RBE	-2 144	-122	1 678	2 676	3 636	5 444	6 656

5. Les eaux conditionnées : Quelques orientations stratégiques

- Optimisation de la production pour la maîtrise des coûts (économie d'échelle), et alignement du taux de TVA au niveau des pratiques internationales
- Différentiation de la gamme offerte (goût, contenance, fonctionnalité)
- Développement des circuits et marques distributeurs
- Implémentation rigoureuse des systèmes qualité et sécurité sanitaire au niveau du continuum source- consommateur (attention particulière à la distribution) : Programme national spécifique?

6. Mesures d'accompagnement :

L'amélioration du niveau stratégique par la mise à jour des rôles de l'OT dans son environnement national et international et l'inscription du projet global dans un contexte de développement durable, tout en développant les outils nécessaires à la réalisation. Une proposition détaillée est présentée pour une réorganisation de l'OT, y compris le budget nécessaire.

Le renforcement du contrôle officiel va de paire avec celui de la responsabilité du promoteur (renforcement de l'autocontrôle), par le renforcement des capacités (inspection et labo), mais aussi par l'utilisation des outils modernes de Sécurité Sanitaire.

Une meilleure information des promoteurs sur les mécanismes de financement et d'aide à la mise à niveau des entreprises, mais aussi meilleure information sur leurs responsabilités vers le consommateur et dans un contexte de développement durable.

Le renforcement de la formation continue dans tous les domaines et pour toutes les catégories professionnelles (programmes annuels, évaluation, etc.), va de paire avec l'embauche de cadres qualifiés et spécialisés (exemple : l'obligation d'être titulaire d'un master professionnel ou autre spécialisation pour exercer dans certains postes clés).

La recherche scientifique est liée à la formation et à la qualité des soins, plusieurs aspects devront être mieux explorés :

- les protocoles d'essais,
- l'encouragement de la recherche dans le domaine (meilleure information des enseignants en médecine et domaines juxta-médicaux),
- le rôle des sociétés savantes,
- le sponsoring des activités scientifiques, par l'OT, par les promoteurs, etc.

7. Synthèse des investissements

Un plan d'investissement de l'ordre de 30 millions de dinars dont 5 millions d'immatériel.

Investissements	Matériel	Immatériel		Total
Mise à niveau des hammams	8 852 730	808 050		9 660 780
Mise à niveau S Thermales	15 303 000	787 500		16 090 500
	24 155 730	1 595 550	0	25 751 280
	Par an		sur 3 ans	
Formations	90 300			270 900
HACCP				600 000
	Par an		sur 3 ans	
Communication	1 000 000			3 000 000
Accompagnement OT				270 000
				29 892 180

Les subventions de mise à niveau peuvent être estimées à 5,4 millions de dinars soit l'équivalent de 16% du montant des investissements prévus.

Subventions MAN				
subvention études MAN				1 000 000
nombre	50			
moyenne par étude	20 000			
Subventions Invest matériel				3 623 360
Taux moyen	15%			
Subventions Invest immatériel				797 775
Taux moyen	50%			
				5 421 135

Cahier des clauses techniques des Hammams thermaux

1. Qualité & Sécurité Sanitaire de l'eau

- Constituer un dossier sur la qualité de l'eau thermale (analyses, Statistiques de débit et surveillance des paramètres de contamination, etc.)
- Facultatif : étude d'évaluation thérapeutique¹
- Protection de la ressource (nature de la source et aménagement, mesures de protection des différents périmètres, conduites d'amenée, etc.)
- Capacités de stockage (adaptée au volume de l'usage) , nature des réservoirs (matériau, entretien, etc.)
- Rejet des eaux usées (réseau public / absence de réseau : prétraitement agréé par les services d'hygiène) – y compris systèmes de recyclage ou de réutilisation des eaux
- Disponibilité d'une source d'eau potable (réseau national de distribution / absence de réseau : approvisionnement par une source agréée par les services d'hygiène) / Séparation d'avec le réseau d'eau thermale
- Programme minimal d'autocontrôle
- Usage éventuel de traitement de l'eau (résultat de contrôle) sous contrôle des services d'hygiène)

2. Aménagement des locaux

- Selon le plan-type
- En respectant les 3 principes d'aménagement
 - Le principe n°1 : répartition « pieds propres / pieds sales »
 - Le second principe : répartition « soins collectifs » et de « soins individuels »
 - Le 3ème principe : répartition « zone sèche / zone humide ».
- Respect des normes d'hygiène et de sécurité
- Equipements aux normes : toilettes, douches, baignoires, piscines (avec équipement de renouvellement continue de l'eau)
- Revêtements lavables, imputrescibles, etc.
- Autres espaces complémentaires (commerciaux) : répondent aux normes générales d'hygiène des établissements ouverts au public
- Mention spéciale pour les hammams thermaux qui choisissent de distribuer du linge de bain : nécessité d'un dispositif propre de traitement du linge (normes hôtelières).

3. Hygiène des locaux

- Programme de nettoyage / produits autorisés
- Entretien régulier

4. Qualification & hygiène du personnel

- Qualification minimale d'au moins un agent de maitrise (technicien supérieur en hygiène ou en hydrothérapie)
- Formation continue pour tout le personnel en matière d'hygiène, de communication (information des usagers), de maintenance, de respect.
- **Certification** : Obtention du label OT (sinon déclassé en tant que bain maure standard)

¹ Dans le cas où le hammam pense à changer son statut vers celui de centre thermal

Cahier des clauses techniques Centre de soins thermaux

1. Qualité & Sécurité Sanitaire de l'eau

- Mise en place d'un système de sécurité sanitaire adapté à type de Water Safety Plan ² sur la chaîne de production et distribution de l'eau (autocontrôle)
- Faire la preuve du Service Médical Rendu par une étude d'évaluation thérapeutique de l'eau thermale encadrée (institution de recherche qualifiée) et validée par l'organe consacré par l'OT

2. Préalables ou pré-requis³

- Etudes d'impact sur l'environnement⁴
- Architecture et agencement adéquat des locaux,
- Equipement adéquat (normalisé),
- Programmes d'entretien préventif, programmes de nettoyage, de lutte contre la vermine,
- Disposer (et mettre à jour) des plans de réseaux d'eau,
- Fonctionnement de base obéissant aux règles d'hygiène avec des procédures écrites avec des consignes claires et un système de vérification continu, aussi bien pour l'objet principal du travail (service) que pour les fonctions de soutien (nettoyage, entretien, etc.),
- Circuit de gestion du linge spécifique au centre thermal (comparable au circuit hospitalier)
- Laboratoire propre à l'établissement ou contrat de sous-traitance avec un laboratoire performant.
- Mise en place d'une Veille scientifique et réglementaire

3. Certification des établissements

- A terme, ces établissements doivent être certifiés (et maintenir leur certification) en matière de management Qualité, sécurité sanitaire (HACCP pour la restauration), respect de l'environnement
- L'obtention de l'écolabel⁵

4. Qualité des soins

- Spécialisation médicale (encadrement de la cure) : compétence en crénothérapie attestée par un diplôme
- Equipement et formation spécifique pour la prise en charge des urgences et des pathologies chroniques (répondre aux besoins spécifiques du public cible des cures thermales)
- Mise en place d'un système de vigilance spécifique (crénovigilance)
- Tenir compte du risque lié aux légionelles
- L'adoption des critères sécuritaires pour les systèmes de surveillance et de riposte des eaux thermales par la mise en œuvre d'un plan de contrôle avec détermination de valeurs

² WHO Guidelines for drinking-water quality, third edition. World Health Organization 2004 (ISBN 92 4 154638 7).

³ NT126.06 Services touristiques – Bonnes pratiques dans les établissements thermaux (2007)

⁴ Décret 2005-1991 du 11 juillet 2005 relatif à l'étude d'impact sur l'environnement et fixant les catégories d'unités soumises à l'étude d'impact sur l'environnement et les catégories d'unités soumises à cahiers des charges

⁵ Arrêté du ministre de l'environnement et du développement durable du 16 octobre 2009, portant approbation des critères techniques et écologiques d'attribution de l'écolabel tunisien pour la catégorie de produit « services d'hébergement touristique ».

guides (indicateurs de risque) et de valeurs d'alerte (intervention) en fonction des catégories d'usages pour soit :

- Les soins en contact direct avec les muqueuses respiratoires ou susceptibles de provoquer un contact avec les muqueuses oculaires et respiratoires
 - Les soins en contact avec les autres muqueuses internes et l'ingestion d'eau minérale ;
 - Les soins externes individuels (bains) ou collectifs (couloirs de marche).
- L'information du consommateur est inhérente à la fonction thérapeutique de l'eau thermale : milieu privilégié pour la prévention primaire permettant une véritable éducation à la santé pour le bon usage du médicament (forme d'éducation thérapeutique) et contre les facteurs de risque pour la santé tel que le tabagisme, la sédentarité ou l'obésité.

5. Qualification et hygiène du personnel

- Qualification par la formation de base
- Maintien de la qualification par la formation continue (en général : disposer d'un personnel qualifié, assurant une prestation « normalisée » en fonction du volume d'activité et des tâches dévolues
- Règles d'hygiène spécifiques au personnel soignant, à tous types de personnel travaillant dans des établissements ouverts au public

6. S'inscrire dans le cadre du développement durable

- Capacités de la ressource (épuisement / dénaturation),
- Déchets et autre nuisances générées par l'établissement, y compris les émissions aériennes éventuelles,
- Intégration de l'établissement dans son environnement (Superficie des terres protégées - pour préserver la biodiversité- par rapport aux superficies construites dans le cadre du projet)
- Utilisation d'énergies propres,
- économie d'énergie,
- responsabilité sociale.

Cahier des clauses techniques des entreprises d'eau conditionnée

1. Qualité & sécurité sanitaire de l'eau

- Mise en place d'un système de sécurité sanitaire adapté à type de Water Safety Plan ⁶ sur la chaîne de production et distribution de l'eau (autocontrôle⁷)
- Faire la preuve de l'allégation sanitaire liée à l'eau minérale par une étude d'évaluation encadrée (institution de recherche qualifiée) et validée par l'organe consacré par l'OT
- Obtenir l'autorisation sanitaire concernant l'alimentarité de l'emballage⁸
- Information adéquate du consommateur (étiquetage⁹) & Information sur l'utilisation des eaux minérales, mais plus généralement sur les conditions d'utilisation des eaux embouteillées (consignes d'hygiène et de stockage par exemple)

2. Préalables ou pré-requis¹⁰

- Etudes d'impact sur l'environnement¹¹
- Architecture et agencement adéquat des locaux,
- Equipement adéquat (normalisé),
- Programmes d'entretien préventif, programmes de nettoyage, de lutte contre la vermine,
- Disposer (et mettre à jour) des plans de réseaux d'eau,
- Fonctionnement de base obéissant aux règles d'hygiène avec des procédures écrites avec des consignes claires et un système de vérification continu, aussi bien pour l'objet principal du travail (production) que pour les fonctions de soutien (nettoyage, entretien, etc.),
- Laboratoire propre à l'établissement ou contrat de sous-traitance avec un laboratoire performant.
- Règles de stockage (FIFO) et respect des conditions sanitaires de transport
- Mise en place d'une Veille scientifique et réglementaire

3. Certification des établissements / du produit

- A terme, ces établissements doivent être certifiés (et maintenir leur certification) en matière de management Qualité, sécurité sanitaire¹², respect de l'environnement
- Certification du produit (NT)

4. Qualification et hygiène du personnel

- Qualification par la formation de base (personnel d'encadrement)

⁶ WHO Guidelines for drinking-water quality, third edition. World Health Organization 2004 (ISBN 92 4 154638 7).

⁷ Selon le référentiel légal : NT 09.33 (2007) relative aux eaux minérales naturelles / NT 09. 83 (2007) relative aux eaux de table conditionnées

⁸ Arrêté du Ministre de la Santé Publique du 12 Janvier 2005, fixant l'organisme concerné par la délivrance de l'attestation sanitaire d'utilisation des matériaux et objets destinés à entrer en contact avec les denrées alimentaires et les conditions de son octroi

⁹ Arrêté des ministres du commerce et de l'artisanat, de la santé publique, de l'industrie, de l'énergie et des petites et moyennes entreprises du 3 septembre 2008, relatif à l'étiquetage et la présentation des denrées alimentaires préemballées

¹⁰ Se référer à la norme : Codex alimentarius, Code d'usages en matière d'hygiène pour l'eau potable en bouteille/conditionnée (autre que l'eau minérale naturelle) -CAC/RCP 48-2001-

¹¹ Décret 2005-1991 du 11 juillet 2005 relatif à l'étude d'impact sur l'environnement et fixant les catégories d'unités soumises à l'étude d'impact sur l'environnement et les catégories d'unités soumises à cahiers des charges

¹² Type ISO 22 000

- Maintien de la qualification par la formation continue pour tout type de personnel (en général : disposer d'un personnel qualifié, assurant une prestation « normalisée » en fonction du volume d'activité et des tâches dévolues)
- Règles d'hygiène spécifiques au personnel travaillant dans des industries alimentaires.

5. S'inscrire dans le cadre du développement durable

- Capacités de la ressource (épuisement / dénaturation),
- Déchets et autre nuisances générées par l'établissement, y compris les émissions aériennes éventuelles,
- Intégration de l'établissement dans son environnement (Superficie des terres protégées - pour préserver la biodiversité- par rapport aux superficies construites dans le cadre du projet)
- Utilisation d'énergies propres,
- économie d'énergie,
- responsabilité sociale.