

## CONSEIL NATIONAL DU TOURISME



# La diversification des activités des stations thermales

# **Conseil National du Tourisme**

## **La diversification des activités des stations thermales**



# Conseil National du Tourisme

Section des politiques territoriales et du  
développement durable

---

## SYNTHESE

### La diversification des activités des stations thermales

Président du groupe de travail

**Philippe MOISSET**

Rapporteur :

**François VICTOR**

*Cabinet Horwath HTL*



## **La mission confiée au Conseil National du Tourisme**

---

Le Conseil National du Tourisme a été mandaté par le Ministre chargé du Tourisme pour mener une réflexion et faire des propositions sur la diversification des stations thermales.

L'objectif de ce travail est de dresser un bilan des différentes formes de diversification menées par les stations thermales. Ces actions concernent les activités directement liées à l'exploitation de l'eau thermale et peuvent également être conduites à partir des spécificités et des savoir-faire concentrés dans les stations : accueil touristique sous ses différentes formes, accueil des personnes âgées, ingénierie, formation, etc.

A partir de ce constat de l'existant, qui met en évidence les bonnes pratiques observées dans les stations, le groupe de travail a analysé les facteurs susceptibles de favoriser ou au contraire de freiner la diversification des stations. Il en découle des recommandations formulées en direction des pouvoirs publics et des acteurs économiques.

## **L'état d'esprit de la profession**

---

Le groupe de travail a constaté la mobilisation de la profession après une longue période d'immobilisme et d'attitude défensive, les études sur le Service Médical Rendu (SMR) ont redonné confiance aux élus et professionnels.

- pour mener les négociations avec les pouvoirs publics,
- pour crédibiliser leurs offres actuelles,
- pour concevoir et expérimenter d'autres réponses aux attentes des clientèles de demain.

Il a relevé sur le terrain des initiatives de qualité, des expérimentations, des prises de risque,...

Il a noté également un volontarisme en développement de l' « approche collective » des différentes organisations regroupant les élus, les professionnels, des organismes de recherche...

Il a enfin relevé les difficultés structurelles qui ne sont pas propres au thermalisme, en particulier en ce qui concerne la pérennité des hébergements.

## **Les relations avec le monde de la santé**

---

Mandaté par le Ministre chargé du Tourisme, le groupe de travail n'avait pas vocation à prendre position sur les relations entre le thermalisme et l'Assurance Maladie.

Tous ses interlocuteurs lui ont confirmé que le maintien d'une activité relevant des procédures et des interventions financières du système de santé était une condition nécessaire à la survie des établissements thermaux et par conséquent à celle des stations elles-mêmes.

Il a enregistré le constat suivant lequel la diversification des activités se ferait non seulement dans les domaines thérapeutiques proprement dits (Cf. livre blanc du CNETh 2006) mais aussi dans des déclinaisons proches et moins directement liées aux financements publics qui constituent des champs d'activité prometteurs.

## **La diversification pourquoi ?**

---

La diversification vise à trouver de nouveaux relais de croissance qui assureront le développement économique et social des stations.

Si la diversification est déjà en marche, c'est qu'elle répond à une première nécessité: augmenter les chiffres d'affaires pour stabiliser l'économie des établissements thermaux et des entreprises d'hébergement au-dessus de leur seuil de rentabilité.

Elle est également la condition d'une adaptation des propositions des stations aux évolutions de la société, marchande et non marchande.

Elle va vers l'idée d'un ensemble de savoir-faire et de propositions dans l'espace station susceptible de traiter le séjournant comme un individu à appréhender dans sa totalité et sa complexité et non comme un mono-malade ou un consommateur de services de bien-être et de loisirs spécialisés.

Elle tend enfin à réduire la dépendance des stations et des établissements thermaux vis-à-vis du thermalisme médical.

## **Déroulement de la mission**

---

Le groupe de travail était composé de 13 personnes reconnues pour leur connaissance du secteur et ayant accepté de consacrer une partie de leur temps et de leur énergie à cette mission (Cf. liste des membres du groupe de travail en annexe) notamment la Fédération Thermale et Climatique Française qui a permis d'assurer la coordination des acteurs.

Le groupe de travail s'est réuni à plusieurs reprises, de mars à juin 2011, pour réaliser des auditions des personnes pouvant apporter un éclairage sur la problématique d'ensemble ou sur des thématiques spécifiques (Cf. liste des personnes auditionnées en annexe). Il a effectué trois déplacements à Aix-les-Bains, Dax et La Bourboule et a entendu 50 personnalités, experts, professionnels du thermalisme, élus, représentants des organisations d'élus ou de professionnels...

# LES PRINCIPAUX POINTS DU CONSTAT

## **L'état de la diversification des stations thermales en 2011**

Le processus de diversification des stations thermales ne remonte pas à une récente prise de conscience liée à la crise des cures conventionnées. Il est inscrit dans l'histoire même des stations thermales. En effet, dans l'entre-deux-guerres, les stations thermales se développent autour d'une double activité, thermale et touristique, intimement liées. Tant par leur morphologie que par les activités qui y sont pratiquées, les stations thermales se conçoivent non comme de simples lieux de soins, mais comme des espaces de villégiature et comme des villes. Le cœur de station tisse la maille d'un tissu urbain concentrique sur lequel viendront progressivement se greffer de nouvelles fonctions, comme autant d'axes de diversification.

Le remboursement des cures par la Sécurité sociale à partir des années 50 apporte aux stations une légitimité médicale et leur assure un nouveau public, plus diversifié. Mais il place également les stations dans une situation de dépendance qui va confiner le thermalisme dans un cadre purement médical.

Le déclin des cures conventionnées observé à partir de 1993, qui a des causes variées, place les stations dans une situation délicate auxquelles elles n'étaient plus préparées.

Aujourd'hui, le thermalisme occupe une place très variable dans l'économie locale des stations : dans quelques communes rurales, c'est l'activité dominante, voire unique, mais le degré de dépendance est beaucoup plus faible dans les stations de montagne ou dans les villes, petites et moyennes, qui s'appuient sur une économie résidentielle dynamique, grâce notamment à l'importance du tissu de commerces et de services.

L'hébergement touristique dans les stations thermales a connu une évolution en phase avec l'activité thermale : le thermalisme social a entraîné la fermeture de nombreux hôtels, remplacés par des locations meublées qui ne peuvent être louées qu'à des curistes. L'hébergement intégré, notamment sous forme de résidence de tourisme, constitue une solution bien adaptée pour les exploitants. L'hôtellerie de bon niveau qui se maintient dans les stations est de moins en moins liée à l'activité thermale traditionnelle.

## **La diversification est en action dans les stations thermales sous des formes très diversifiées**

Les exploitants thermaux comme les élus locaux ont pris conscience de la nécessité de trouver de nouveaux relais de croissance.

Pour les exploitants, la diversification doit s'appuyer avant tout sur leur savoir-faire médical. Elle peut passer, sur le créneau des cures conventionnées, par la recherche d'un positionnement médical sur des indications thérapeutiques émergentes comme la fibromyalgie, l'amaigrissement, la dermatologie, le traitement des troubles mentaux, etc.



Adopter un positionnement précis permet aux établissements de décliner leur offre de prestations sur des cures courtes, non remboursées, auprès d'une clientèle différente de celle des assurés sociaux.

L'éducation thérapeutique constitue également une voie de diversification légitime, qui s'inscrit dans les nouvelles orientations de la politique de santé. Mais il faudra attendre les avancées des recherches actuellement en cours pour que des protocoles formalisés viennent se substituer aux initiatives individuelles observées actuellement.

De même, les stations thermales constituent un cadre adapté à l'accueil des personnes âgées, dans le cadre de séjours longs ou d'une résidence alternée, pour peu qu'une offre de soins, d'hébergement et de services adaptée soit mise en œuvre.

Les établissements thermaux cherchent également à accueillir une clientèle bien portante à la recherche de bien-être. L'expérience montre que la cohabitation entre les clientèles est délicate et qu'il est nécessaire d'investir dans des équipements spécifiques, tels que les centres thermoludiques. Si la plupart des créations récentes sont des réussites, c'est grâce à la mobilisation de financements publics importants. En outre, ces centres doivent disposer d'une zone de chalandise touristique et résidentielle significative, condition qui ne permet pas de les implanter dans toutes les stations.

Sur le plan touristique, les stations thermales se sont engagées dans des axes de diversification divers, pour certaines avec succès :

- Attirer la clientèle de courts séjours de proximité : cela suppose d'investir non seulement dans l'offre de bien-être mais également dans le cadre de vie urbain, la mise en valeur du patrimoine et surtout l'animation culturelle. Le savoir-faire en matière de diététique peut également être décliné sur une offre de gastronomie.
- Les manifestations professionnelles sont un créneau réservé à quelques stations disposant d'une hôtellerie de qualité, d'une bonne desserte et d'équipements adaptés, autant de paramètres qui jouent davantage que la qualité des installations thermales.
- Il en va de même pour l'accueil des sportifs, où seules quelques stations peuvent se positionner de façon crédible.

Ces actions ont été engagées dans un contexte favorable au financement de l'investissement, tant au niveau des banques que des financeurs publics. La période qui s'est engagée depuis 2009 l'est beaucoup moins.



## RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

En préambule, le groupe de travail situe ses recommandations dans une approche globale de la santé, telle qu'elle est définie dans le préambule de 1946 à la Constitution de l'organisation mondiale de la santé (OMS). Cette définition de l'OMS n'a pas été modifiée depuis 1946 : « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. » Elle implique que tous les besoins fondamentaux de la personne soient satisfaits, qu'ils soient affectifs, sanitaires, nutritionnels, sociaux ou culturels et du stade de l'embryon, voire des gamètes à celui de la personne âgée.

Le groupe de travail a tenu à formuler un certain nombre de recommandations visant à nourrir la réflexion des instances de l'Etat intervenant dans le domaine du thermalisme, des responsables de collectivités locales et des exploitants thermaux.

Ces recommandations sont la résultante de débats qui ont eu lieu au sein du groupe de travail. Elles peuvent être un compromis entre différentes positions qui s'y sont exprimées.

Ces recommandations peuvent s'organiser autour de trois grands axes stratégiques :

- 1 Conforter l'économie des stations dans des actions de court et de moyen terme
- 2 Concevoir et affirmer la place des stations dans une politique de santé en reconstruction,
- 3 Inventer le rôle des stations thermales dans la société de demain.

### **Un préalable : Entretenir et développer une attitude constructive et entrepreneuriale chez les acteurs du secteur.**

Les organisations professionnelles et les associations d'élus émettent aujourd'hui un discours beaucoup plus ouvert et offensif qu'il y a une dizaine d'années. Les résultats positifs des travaux sur le SMR, certaines réussites locales, le dynamisme de quelques acteurs souvent venus d'autres secteurs du monde économique, les signes positifs des médias vis-à-vis d'autres façons de gérer sa santé donnent le ton d'une ambiance créative et entrepreneuriale, qu'il faut soutenir et valoriser.

**Le groupe de travail du CNT estime que toute initiative des pouvoirs publics allant dans ce sens sera bénéfique.**

## CONFORTER L'ÉCONOMIE DES STATIONS

### Engager des actions immédiatement opérationnelles

#### **Analyser station par station les opportunités de diversification**

L'enjeu majeur pour les stations thermales est de se mettre en phase avec les aspirations porteuses de la société dans les domaines de la santé, du loisir, et des vacances.

Ces aspirations sont nombreuses, parfois contradictoires. Elles offrent donc aux stations la possibilité de se positionner de façon différenciée, à condition de réaliser travail de recherche/développement pour identifier les créneaux porteurs sur lesquels chaque station peut se diversifier :

- Les loisirs de proximité pour les courts séjours
- Le tourisme d'affaires
- Les séjours de sportifs
- Familles en séjour, ...accompagnants,
- Etc

A cet effet, il conviendrait de mettre en place un programme d'assistance technique auprès des stations souhaitant mener une stratégie de diversification, qui s'appuierait sur différentes approches

- Audit de la destination, en termes de localisation et d'accès, d'hébergements, d'équipements, d'image et de notoriété, d'intérêt des acteurs économiques concernés, de capacité de commercialisation (publique ou privée) et de possibilité de mobiliser les financements indispensables, En vue d'établir un programme d'actions réaliste à moyen terme.
- Séminaire rassemblant responsables locaux et experts, esquissant une stratégie d'enrichissement et de développement à moyen terme
- Echange d'expériences entre stations
- Elaboration de plan d'actions en adéquation avec les programmes de financement mobilisable

Atout France pourrait coordonner ce programme.

## **Valoriser le patrimoine et l'ambiance spécifique des stations.**

Cette démarche vise à conforter, renforcer et mettre en valeur l' « ambiance » des stations dans le sens de lieux de gestion du bien-être et de la santé (cf infra §3).

Les moyens relèvent principalement de politiques décentralisées :

- Rénovation urbaine
- Transformation du patrimoine thermal désaffecté
- Initiatives pour valoriser le patrimoine

Mais aussi de regroupements et initiatives à des niveaux supérieurs: Route des Villes d'Eaux à l'échelle régionale, interrégionale, nationale ou internationale.

## **Conforter et diversifier les hébergements dans les stations thermales**

Le maintien voire le développement d'un parc d'hébergements touristiques de bon niveau est essentiel pour accompagner la diversification des stations. Les politiques régionales et locales devraient encourager de façon ciblée les efforts engagés dans deux directions :

### ➤ **Les hébergements intégrés**

La création ou l'extension **d'hébergements intégrés aux thermes** constituent un élément clé de la réussite d'un exploitant car ils permettent de conforter l'activité thermale traditionnelle et l'accueil de nouvelles formes de séjours.

S'agissant des résidences de tourisme, les montages financiers existants permettent de mobiliser l'épargne des particuliers en bénéficiant de conditions fiscales satisfaisantes. Ce type de montage est cependant beaucoup plus facile à réaliser dans les stations urbaines, où les perspectives de plus-values pour l'investisseur sont bonnes, que dans les zones rurales. La rentabilité demandée par les investisseurs se situe à 4,5% dans le premier cas, à 7% dans le second, alors que les conditions d'exploitation sont pourtant moins favorables.

Dans ce cas, une mobilisation des aides publiques est indispensable pour assurer l'équilibre financier de l'opération.

### ➤ **L'adaptation des autres formes d'hébergement**

Le maintien de l'hôtellerie indépendante de niveau 2 ou 3\* par des investissements permettant une **diversification vers la clientèle touristique** (courts séjours, affaires, groupes).

De façon complémentaire, l'adaptation des **autres formes d'hébergement** présentes dans la station (campings, villages de vacances notamment) à la demande des curistes et des touristes doit être favorisée.

## **Améliorer les conditions d'une bonne « gouvernance » des stations et trouver de nouveaux effets de leviers pour agir**

Les stratégies de diversification gagnantes sont celles qui associeront étroitement les collectivités, les prestataires touristiques et les exploitants thermaux. L'intégration partielle entre exploitation thermique et exploitation touristique apparaît également comme un gage de cohérence dans les choix stratégiques. La gouvernance, à travers la relation collectivité/entreprise thermique est un élément clé de la diversification.

### **Au niveau des exploitants : favoriser l'entrée de nouveaux capitaux**

Les besoins en financement des exploitants pour moderniser leur outil de production, lancer des programmes de recherche-développement, réaliser des hébergements intégrés, etc. ne pourront provenir des seules capacités d'autofinancement générées par l'activité thermique.

Jusqu'à présent, l'exploitation du thermalisme est souvent restée une affaire de famille, en tous cas de spécialistes. Or la profession gagnerait sans doute à attirer des industriels et investisseurs issus d'autres secteurs économiques et auprès desquels elle pourrait faire valoir son savoir-faire et son image. On pense notamment aux métiers de la santé, de la cosmétique, de l'agroalimentaire ou encore de la restauration et du tourisme.

Le fait que l'exploitant dépende d'un groupe structuré peut représenter un facteur de risque, mais c'est aussi la possibilité de faire jouer un effet de levier bien supérieur à celui dont dispose un exploitant indépendant. L'intégration partielle entre exploitation thermique et exploitation touristique apparaît également comme un gage de cohérence dans les choix stratégiques.

### **Au niveau des stations : repenser la gouvernance entre collectivités locales et établissements thermaux**

Le bon fonctionnement du tandem constitué par la collectivité locale et l'exploitant thermal est un facteur clé de succès de la station thermique, à plus forte raison lorsqu'une politique de diversification est mise en œuvre.

Dans certains cas, la collectivité a une certaine maîtrise de l'activité (régie publique et délégation de service public). Mais le plus souvent, la gouvernance relève des habitudes acquises, voire de l'urgence de la situation. Pour autant, les bonnes pratiques existent et méritent d'être partagées.

Un point particulier à aborder est celui des délégations de service public liant les collectivités propriétaires aux exploitants privés (notamment le groupe Valvital). Si le cas dominant est celui de l'affermage, une tendance semble se dessiner en faveur de la concession (montage utilisé dans le secteur des remontées mécaniques notamment), l'exploitant réalisant les investissements nécessaires à la concrétisation du projet pour lequel il a été désigné. Reste que si le montant de l'investissement peut s'avérer moins élevé s'il est réalisé par le privé, ce dernier ne peut pas mobiliser des subventions publiques aussi importantes que la collectivité. Un équilibre est donc à trouver dans la durée de la concession.

Il conviendrait donc que l'Association Nationale des Maires de Communes Thermales et le Conseil National des Exploitants Thermaux ( CNTEh) engagent une réflexion commune sur les différents aspects de la gouvernance :définition et pilotage de stratégie, cadres contractuels ou conventionnels, maîtrise des ressources, communication, etc.

### **Au niveau des collectivités locales : intégrer la station thermale dans un cadre territorial pertinent**

La question de la compétence territoriale du thermalisme ne se pose que dans les stations où une collectivité publique maîtrise cette activité dans le cadre d'une régie ou d'une délégation de service public.

**Elle doit être examinée au regard de** la nécessité pour les stations thermales de sortir de la logique d'antagonisme entre thermalisme et tourisme. Une approche pragmatique s'impose :

- Si la compétence touristique reste au niveau de la station, il est logique qu'il en aille de même pour le thermalisme.
- Si la compétence tourisme a été transférée au niveau intercommunal en tant au titre du développement économique, il serait logique qu'il en aille de même pour l'activité thermale. Mais il est, avant tout, nécessaire que la station thermale qui est le plus souvent classée, soit reconnue comme le moteur de l'image du territoire.

### **Au niveau des politiques publiques : analyser les effets des politiques publiques et faire des préconisations sur celles qui dégagent un effet de levier optimum**

Les politiques publiques en direction des stations sont principalement aujourd'hui le fait des régions, avec le concours de l'Etat (Datar) notamment dans le cadre de contrats de projets.

L'approche des régions affiche des objectifs et est positionnée dans des programmes assez différents d'une région à l'autre. Il est hors de doute que, suivant les approches adoptées, les méthodes et outils d'intervention soient assez différents, de même que les résultats obtenus.

La démarche qui consisterait à effectuer avec les régions une analyse des différentes méthodes d'approche et à essayer de dégager les points forts de chacune d'entre elles pourrait probablement apporter des éléments d'appréciation utiles aux concepteurs de ces programmes.

### **Au niveau de l'Etat : organiser une concertation interministérielle**

S'il est désormais désengagé de la gestion directe du thermalisme (cession récente des thermes d'Aix-les-Bains et cession prochaine du domaine thermal de Vichy), l'Etat reste concerné par le thermalisme à de nombreux titres :

- Financier et fiscal
- Réglementaire (normes, casinos, contrats public privé, ...)

- Aménagement du territoire

Certains grands Etablissements publics de l'Etat jouent également un rôle déterminant dans l'avenir des ensembles thermaux.

Il est vrai que les champs d'intérêt général dans lesquels il agit sont nombreux :

- La contribution à une politique de santé publique
- La contribution aux politiques touristiques et culturelles
- Le soutien de l'économie et de l'emploi local
- L'aménagement du territoire, vu du niveau national comme régional.

Les administrations concernées ont logiquement une vision du problème à traiter qui se limite à leurs champs de compétences, sans qu'il apparaisse clairement que la juxtaposition de politiques sectorielles sur le même objet économique puisse aboutir à des incohérences, voire à des contradictions dangereuses pour sa pérennité.

Il est par ailleurs de l'intérêt de la profession de faire comprendre à ces administrations la spécificité de son fonctionnement, pas uniquement sur un mode défensif, mais aussi proactif.

L'organisation d'une concertation interministérielle pourrait associer les Ministères en charge de la Santé, du Tourisme, de l'Aménagement du territoire, des Collectivités locales et du Budget. Les formes sont à définir pour trouver la meilleure efficacité en évitant les formes par trop institutionnelles.

Dans ce domaine également, on peut concevoir que ce décloisonnement du dialogue avec les administrations soit mené, lorsque c'est pertinent, au niveau de cette interprofession du tourisme de santé que le groupe de travail appelle de ses vœux.

## **Devenir plus lisible et autrement**

### **Adapter la communication thermale et touristique des stations**

Il y a généralement deux communicants dans une station thermale : l'office de tourisme et l'exploitant. Celui-ci scinde parfois sa communication en 2, d'un côté les cures conventionnées, de l'autre côté les cures courtes et la remise en forme.

En effet, la communication et la mise en marché des cures thermales doivent relever d'une démarche spécifique, du ressort de l'établissement (ou du groupe). A l'inverse, la communication et la commercialisation de la remise en forme et du tourisme relèvent d'une autre démarche, mettant en avant deux entrées complémentaires : les prestations elles-mêmes et le territoire.

Les stations comme les exploitants doivent s'attacher ensemble à maîtriser ces deux discours s'adressant à des cibles différentes avec des outils marketing différenciés. Nombre de stations auraient intérêt à engager une réflexion approfondie sur leur « marque ».



## **Au niveau national, intégrer la communication sur le thermalisme dans une vision élargie au tourisme de santé**

Il s'agit ni plus ni moins de renouer avec la vocation historique des stations thermales, en réconciliant durablement le tourisme et la santé par les eaux.

Les seules stations thermales ne peuvent prétendre à l'exclusivité de cette nouvelle approche, qui ne trouvera sa reconnaissance auprès du grand public que si elle englobe également la thalassothérapie, la balnéothérapie, voire les spas. C'est dans cet ensemble dont les contours restent à définir que les prestations de remise en forme pourront enfin être définies et que le thermalisme pourra faire valoir sa spécificité.

Il s'agit d'une démarche de longue haleine car les professions qui peuvent se revendiquer de ce tourisme de santé s'ignorent, voire se méprisent.

## **Oser la promotion du tourisme de santé à l'international**

A quelques exceptions près, les stations thermales restent inaudibles à l'international, alors que dans le même temps, les pays d'Europe de l'Est et du Maghreb s'affirment de plus en plus comme des destinations de tourisme de santé, offrant une palette d'offres diversifiées incluant les cures thermales, la thalassothérapie, la chirurgie esthétique, les check up, etc.

Cette situation est d'autant plus dommageable que la destination France a de nombreux atouts à associer à une offre de tourisme de santé pour la rendre plus concurrentielle :

- Une recherche médicale de pointe
- Des établissements de premier plan dans de nombreux domaines,
- La complémentarité entre les destinations mer (thalassothérapie) et la montagne, la campagne et la ville (thermalisme)
- Un cadre naturel et culturel exceptionnel par sa qualité et sa diversité.

Toutes les stations thermales ne sont pas en mesure d'accueillir une clientèle internationale. Un panel de stations d'excellence dans leur domaine respectif (comme Evian, Vichy, Aix, Eugénie, Brides, pour ne citer que quelques stations thermales) doit d'abord être constitué. Il a vocation à rejoindre les centres de thalassothérapie, plus présents dans ce domaine, pour relancer les actions du club bien-être d'Atout France à l'international.

## **Améliorer la connaissance quantitative et qualitative des clientèles des stations thermales**

Les trois actions précédentes impliquent une bonne analyse, qualitative et quantitative, des diverses composantes des clientèles existantes et potentielles, actuelles et futures, des différentes facettes des offres des stations thermales. Cette connaissance est indispensable pour travailler sur une communication cohérente des stations, caler les actions de diversification dans une vision prospective, promouvoir à l'international le thermalisme français. Elle serait utilement complétée par une démarche de benchmark européen, qui n'a pas pu être effectuée à l'occasion des présents travaux.

Atout France, qui a d'ailleurs conduit il y a une dizaine d'années des études sur le tourisme de santé et de remise en forme, a vocation à rassembler les acteurs et les budgets pour conduire de tels travaux. Une limite cependant : le thermalisme français est reconnu par les autorités de santé mais il n'existe pas de prise en charge européenne : c'est un préalable à la promotion de l'offre thermale.

## **CONCEVOIR ET CONQUERIR LA PLACE DES STATIONS DANS LA POLITIQUE NATIONALE DE SANTE EN RECONSTRUCTION**

Les savoir-faire et les investissements accumulés dans les stations thermales en font une plate-forme à partir de laquelle les innovations peuvent être engagées sans coûts prohibitifs.

L'innovation dans le thermalisme devra nécessairement s'appuyer sur 2 axes : l'innovation médicale et l'adaptation aux tendances de la société. Plus précisément, les exploitants gagnants seront ceux qui sauront exploiter en synergie ces deux axes, en s'appuyant sur un marketing efficace.

Ajoutons qu'il ne s'agit pas de « faire un coup » en exploitant un concept à la mode, mais d'engager une démarche rigoureuse sur le long terme (au moins 5 à 10 ans).

Une nouvelle vision de la santé et du bien-être et une aspiration légitime à une gestion plus attentive du corps semblent émerger et se développer dans notre pays. La médecine en France va évoluer. La société, les consommateurs le demandent. Dans les stations thermales, il y a des indices d'évolution dans ce sens et il y a des potentialités.

Le thermalisme peut revendiquer un rôle dans cette nouvelle façon de gérer la santé, en concevant les propositions de services et en générant systématiquement une communication cohérente et prolongée de tous les acteurs autour de quelques thèmes structurants et fédérateurs (cf supra)

### **Poursuivre et exploiter le travail de professionnels sur le SMR**

Les études réalisées dans le cadre des travaux sur le SMR doivent être poursuivies et exploitées avec persévérance. Les professionnels ont su rassembler un budget important pour conduire les recherches, avec des résultats très significatifs. Cette action a eu pour effet de mobiliser des équipes de chercheurs et des personnalités du monde médical sur la cure thermale, de faciliter le dialogue avec les acteurs du système de santé et les prescripteurs.

Cette action collective doit être poursuivie, en complétant le champ des recherches sur des affections porteuses ou des modalités de traitement différentes, et en mobilisant une partie des budgets futurs sur une diffusion systématique en direction du corps médical et du grand public.

Tout programme d'intervention publique susceptible de conforter et de renforcer cette démarche ira dans le bon sens.

### **Favoriser les liens avec la recherche.**

L'Agence Française pour la Recherche Thermale (AFRETH) a lancé et structuré les travaux entre le monde thermal et les organismes de recherche en matière de SMR et de nouvelles interventions (formats et contenus)

Des protocoles de recherche entre les établissements thermaux et les laboratoires de recherche ont déjà été développés dans certaines stations. Ces initiatives devraient se développer, sous l'impulsion des établissements eux-mêmes mais aussi des organismes de recherche qui pourraient être stimulés dans ce sens. Il serait efficace

que l'AFRETh veille à la qualité méthodologique et assure la coordination et la cohérence des initiatives reposant sur des opportunités relationnelles, techniques ou locales.

Ces partenariats ont pour résultat de conforter la crédibilité du thermalisme vis-à-vis du monde de la santé en le confrontant aux scientifiques. Mieux, en collaborant avec eux, c'est-à-dire en offrant un terrain d'expérimentations et d'observation aux chercheurs, les milieux thermaux peuvent devenir d'actifs porteurs de progrès au lieu de défenseurs de recettes anciennes.

### **Faciliter l'innovation dans les domaines émergents de la santé**

Les activités à mettre au point et à développer doivent reposer sur des aspirations en croissance de la société et de la consommation : par exemple, la lutte contre l'obésité, le traitement des états psychosomatiques, la prévention, la gestion des équilibres .... Il s'agit de scruter la société et de sentir les besoins, les évolutions et les aspirations ....

Le monde médical traditionnel avec ses valeurs, ses savoir-faire et ses interdits .... Un monde organisé plutôt à partir des différentes catégories de maladies à attaquer, réduire .... Evolue lui-même vers des pratiques centrées sur l'individu dans sa globalité, sur la gestion raisonnée des équilibres et le maintien de la santé par la prévention ; évolution qui est favorable à la réponse thermale.

Trois axes sont principalement détectés comme porteurs d'avenir pour les ensembles équipés et expérimentés dans l'accueil, le soin, la prévention :

- **La prévention - axes de travail :**
  - La participation des instances représentatives aux débats et missions publiques consacrés à la prévention
  - La démarche de structuration de l'offre entreprise par le CNETh au travers de la labellisation de programme d'Education Thérapeutique du Patient (ETP)
  - A l'occasion de la renégociation conventionnelle avec l'assurance maladie, demande d'intégration de la prévention dans le panier de soins.
  - La mise en place d'un financement pérenne à partager par les parties prenantes (exploitants, curistes, assurance maladie, complémentaires santé)
- **Les maladies chroniques - axes de travail :**
  - La poursuite des études permettant l'objectivation du service médical rendu par le thermalisme (SMR thermal), y compris en faveur d'indications pour lesquelles jusqu'alors aucune étude n'a été engagée (voies respiratoires et dermatologie en particulier)
  - La valorisation des résultats des études auprès du corps médical (presse médicale, sites internet....)
- **Les soins de suite – axes de travail :**
  - L'analyse de l'opportunité d'une évolution du cadre juridique de fonctionnement des établissements thermaux
  - Le décloisonnement des filières de soins et l'intégration de la médecine thermale dans le parcours de soins du patient.

# INVENTER LE ROLE DES STATIONS THERMALES DANS LA SOCIETE DE DEMAIN

## Ouvrir le thermalisme sur l'Europe ?

---

Le thermalisme est jusqu'à présent avant tout resté une affaire d'Etat, en France comme dans les autres pays européens.

Or des réflexions menées par la Commission européenne laissent à penser que des propositions législatives pourraient être mises à l'étude en vue d'harmoniser la pratique du thermalisme sur le territoire de l'Union Européenne. Le « Rapport sur l'Europe, première destination touristique au monde – un nouveau cadre politique pour le tourisme européen » stipule que le Parlement européen « prend acte que l'évolution démographique en Europe entraînera une croissance constante du tourisme de santé, en particulier du tourisme thermal et demande à la Commission, compte tenu de l'existence de plusieurs réglementations européennes sur des questions liées au thermalisme, d'examiner la possibilité de présenter une proposition législative unique sur le thermalisme pour organiser et réglementer ce secteur et précisant d'emblée que les entreprises thermales exerçant leur activité dans les Etats membres sont exclues, en tant que fournisseurs de services de santé.

Cette longue formulation est là pour rappeler que la Directive Services de 2006 ne s'applique pas aux professions de santé, dont relève le thermalisme.

Cette démarche est potentiellement porteuse de risques pour le thermalisme français, dont les particularismes dans les savoir-faire médicaux pourraient ne pas être reconnus mais aussi d'opportunités car les stations et les établissements doivent être en mesure d'accueillir des curistes venus d'autres pays européens.

Les parlementaires et les administrations compétentes devraient orienter leur activité de veille sur ce nouveau cadre.

### Quelles stations thermales demain ?

Quels seront les fondamentaux des aspirations de la société de demain en matière de tourisme et de loisirs ?

Les évolutions qui peuvent être constatées dans les aspirations des Français, inquiets face à l'avenir, dessinent des esquisses de changements sociétaux dont les stations thermales peuvent tirer parti :

- Faire plus attention à soi
- Faire plus attention aux autres
- Faire plus attention à l'environnement
- Faire plus attention à l'argent et à la consommation
- Aspirer à plus de sécurité et d'ancrage
- Aspirer à plus d'implication.

Face à ces évolutions, les stations thermales peuvent aspirer à renforcer leur vocation à être des ensembles rassurants, sécurisants, policés par le temps, où l'on se cultive et s'amuse, rencontre les autres, échange, se ressource, ...

Certains de ces volets sont déjà travaillés par les stations (tout ce qui touche par exemple au cadre de vie, à l' « ambiance », à la mise en scène...) Sur d'autres, des progrès seraient sans doute possibles.

Les tentatives du début des années 2000 pour travailler sur le concept de « Ville d'Eau » cherchaient à reconstituer un positionnement du début du siècle qui identifiait ces Villes d'eau à des espaces brillants de loisirs, de santé et d'amusement.

Une démarche prospective pourrait être collectivement mise en œuvre, laquelle alimenterait la mise en œuvre des actions proposées.

En conclusion, les trois recommandations essentielles du rapport pourraient être les suivantes :

### **1. Diversifier les stations thermales à partir de leur cœur de métier**

La diversification des stations thermales doit s'effectuer en priorité à partir du cœur de métier, par l'adaptation et l'enrichissement de leur vocation sanitaire. Aujourd'hui, le thermalisme en redécouvrant toute l'étendue de la médecine thermique et ses atouts, est en mesure de densifier sa contribution à la prise en charge de problèmes de santé publique majeurs : éducation à la santé, prévention sanitaire, traitement des maladies chroniques, retardement de l'entrée en dépendance...La médecine thermique, déjà engagée dans cette démarche, doit poursuivre et amplifier un redéploiement étayé par l'expérimentation et la recherche médicales et concrétisé par la mise en marché de nouvelles offres (nouveaux contenus et nouveaux formats de cure, offre en prévention, participation aux soins de suite et de réadaptation)

### **2. Améliorer la gouvernance en associant l'ensemble des partenaires à une démarche de développement global**

Pour emblématiques qu'ils soient, les Thermes ne peuvent à eux seuls représenter toute la richesse d'une station thermique, communauté aux multiples acteurs économiques (professionnels de santé, hébergeurs, prestataires touristiques, offices de tourisme, puissance publique,...). De leur collaboration en bonne intelligence, dépend l'attractivité de la station thermique. Les relations qui existent entre ces partenaires, tant au niveau de l'organisation, de l'exploitation que de la promotion, peuvent être largement optimisées, de telle sorte que la station thermique s'érige en une véritable destination touristique et rejoigne avec plus d'atouts l'offre concurrentielle des séjours touristiques. A cet égard, une meilleure gouvernance de la station thermique apparaît comme la clé de cette réussite.

### **3. Développer une offre européenne de tourisme de santé**

Le décloisonnement de l'offre de santé est amorcé à l'échelle de l'Europe, celui du tourisme de santé est déjà une réalité. Les stations thermales françaises disposent de nombreux atouts pour que les flux qui se créeront se

révèlent en faveur d'une captation de clientèle plus que d'une déperdition autochtone. La profession doit s'organiser et se donner les moyens avec le concours des pouvoirs publics pour valoriser dès à présent l'offre nationale. A cet effet, le développement de relations avec Atout France devra être mis en œuvre.

## ANNEXES

### Membres du groupe de travail

---

Nom Prénom	Titre et Institution
Philippe MOISSET	Président du groupe de travail du CNT
François VICTOR	Rapporteur pour le CNT Directeur associé du cabinet Horwath HTL
Bernard RIAC	PDG du Groupe VALVITAL
Jean-Louis LARGETEAU	PDG de Vacances bleues
Géraldine LEDUC	Directrice Générale de l'Association Nationale des Maires des Stations Classées et des Communes Touristiques
Jean-François BERAUD	Secrétaire Général de l'Association Nationale des Maires de Communes Thermales
Emmanuel DUVAL	Chargé de mission Atout France
Jean-Claude JACOB	Chargé de mission Sous-direction du tourisme
Jean-Louis BALANDRAUD	Secrétaire général du Conseil National du Tourisme
Jocelyne KAMARA	Chargée de mission au Conseil National du Tourisme
Arnaud MUDRY	Stagiaire au Conseil National du Tourisme
Gilbert PONTEINS	Président du groupe Thermadour
Louis FERRE	Maire de Bagnères-de-Luchon



## Liste des personnalités auditionnées

---

Josette SICSIK	Touriscopie
Michel LEJEUNE	Député-maire de Forges-les-Eaux Vice-président du groupe d'études sur le climatisme et le thermalisme de l'Assemblée Nationale
Philippe PLAT	PDG des Thermes Nationaux d'Aix-les-Bains
Claude COMET	Conseillère Régionale déléguée en charge du tourisme et de la montagne à la Région Rhône-Alpes
Hugues BEESAU	Directeur de l'Ingénierie MITRA
Magali BUISSON	Chargée de mission auprès de Claude COMET
Nicolas DUROCHAT	Directeur de l'office de tourisme d'Aix-les-Bains
Jean DE LA CRU	Maire adjoint d'Allevard et P-DG des Thermes d'Allevard
Dominique DORD	Député-maire d'Aix-les-Bains
Michel ALBERT	Administrateur de la Fédération Autonome générale de l'industrie hôtelière touristique (FAGIHT) et hôtelier à Aix-les-Bains
Mme ALBERT	Présidente du club hôtelier d'Aix-les-Bains
Didier LE LOSTEC	PDG des Thermes de Brides-les-Bains et du Grand Spa des Alpes
Michel GUERARD Jean-Baptiste LEON Loïc CHATEAU Pascal DUSSIN Anne-Laure NUSSBAUMER	Directeur général adjoint de la Chaîne Thermale du Soleil Maire d'Eugénie-les-Bains Directeur du tourisme au Conseil Général des Landes Directeur du département Appui aux entreprises à la CCI des Landes Attachée de direction aux thermes d'Eugénie-les-Bains
Chantal PIQUEMAL	Directrice de la société d'économie mixte d'exploitation des thermes de Bagnères-de-Bigorre
Elisabeth BONJEAN	Conseillère régionale déléguée au thermalisme à la région Aquitaine

Louis CARRERE-GEE Michel GOEMARE  Jean MONTEIRO	Maire de la commune d'Eaux-Bonnes Directeur général des services de la commune d'Eaux-Bonnes Responsable d'exploitation du Spa Thermal des Eaux-Bonnes
Gérard DUCLOS	Maire de la commune de Lectoure
Jean-Claude EBRARD	PDG du groupe Eurothermes
Gabriel BELLOCQ	Maire de la commune de Dax
Maguy BLANC	Directrice adjointe de l'office de tourisme de Dax
Danielle MICHEL France BANULS	Maire de la commune de Saint-Paul-lès-Dax Chef de projet du Lac de Christus
Jean-François COT	Délégué général du syndicat « Casinos de France »
Laurence DELPY	Animatrice du cluster thermal aquitain « Aqui O thermes »
Marc FRANCINA	Député-maire d'Évian
Jean-Claude FLORY Jean-François TERRISSE	Député-maire de Vals-les-Bains Directeur du SITHERE
Jean GAILLARD	Président du Syndicat National des Résidences de Tourisme
Patrice LEBRUN	Directeur général du casino du Val-André (Groupe Partouche)
René BARRE	Maire de la commune de La Roche-Posay
Thierry DUBOIS Claude Eugène BOUVIER	Président du CNETH Délégué général du CNETH
Ludovic CORPECHOT	Président de la commission tourisme du SYNHORCAT
Mireille BARREAU	RESSOURCEA
François BIGOT	Président de Thermhôtel
Jean FALGOUX	Maire de La Bourboule et Président de la régie des Grands Thermes de La Bourboule
Eric BRUT	Maire adjoint en charge du développement économique et Vice-Président de la régie des Grands Thermes de La Bourboule
Martine CHARRIERE	Directrice de la régie des Grands Thermes de La Bourboule
Jérôme JOANNET	Directeur de l'Office de tourisme et des congrès de Vichy
Christel LA RIVIERE-GILLET	Directrice des Thermes du Mont-Dore

Jean-François DUBOURG	Mairie du Mont-Dore
Luc STELLY	Directeur de l'Office de tourisme du Sancy
Rolland CASTELLS	Maire de Bagnères-de-Bigorre
Jérôme PHELIPEAU	PDG de la Compagnie de Vichy

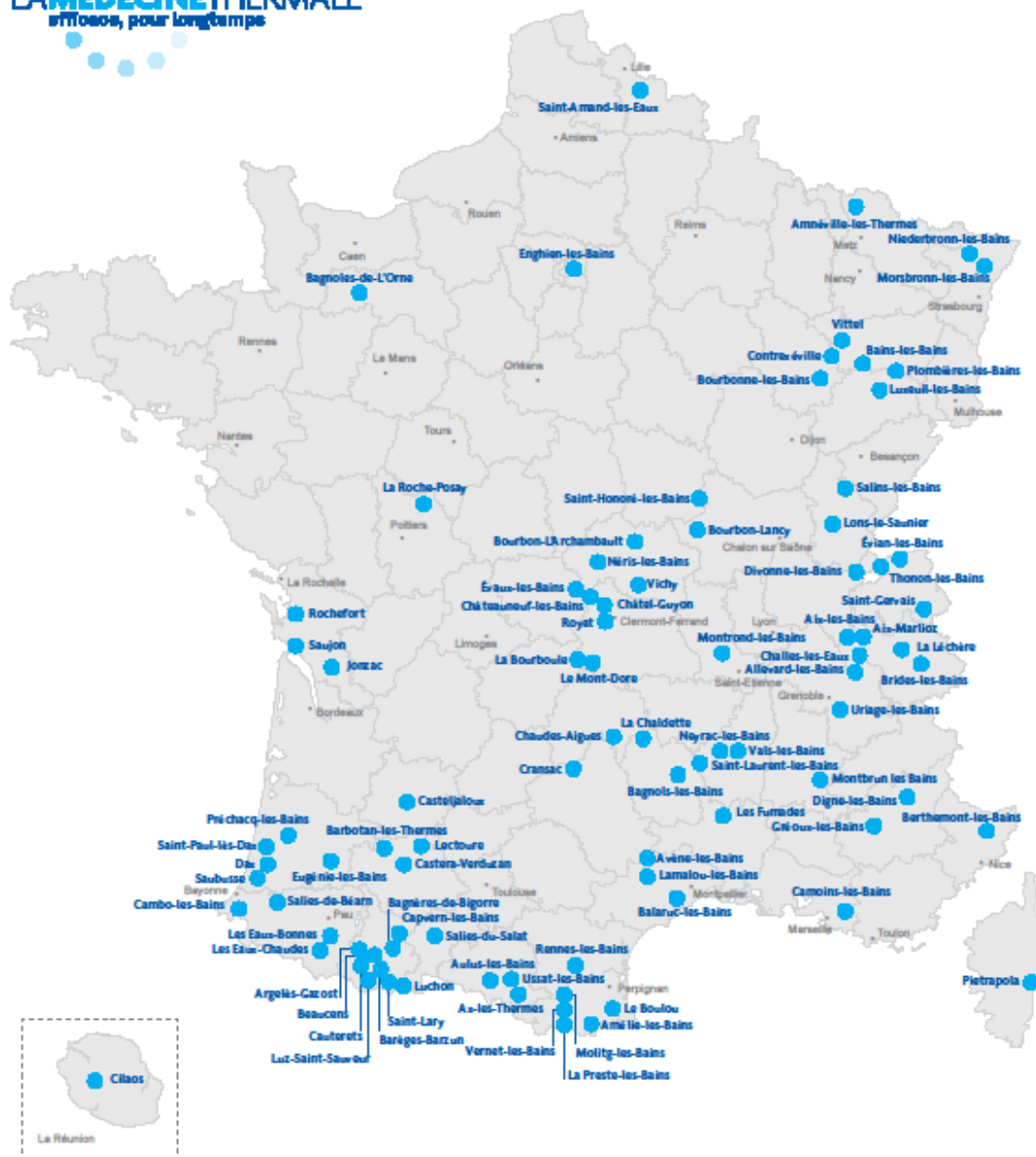
## Glossaire

---

AFRETH	Association française pour la recherche thermique
ANMCT	Association Nationale des Maires de Communes Thermales
ARS	Agences régionales de santé
CNETh	Conseil national des Exploitants thermaux
EPADH	Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EHTTA	European Thermal and Touristic Association
ETP	Education thérapeutique du patient
FAGIHT	Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique
FTCF	Fédération Thermale et Climatique Française
OMS	Organisation mondiale de la santé
PACthe	Programme d'accompagnement et de réhabilitation post-thérapeutique
SMR	Service Médical Rendu
SNRT	Syndicat national des résidences de tourisme
SSR	Soins de suite et de réadaptation
TAG	Traitement du trouble anxieux généralisé
UNCAM	Union nationale des caisses d'assurance maladie

# Carte des stations thermales

Source : CNETh



Pourquoi s'intéresser à la diversification des activités des stations thermales ?

Cette diversification vise à trouver de nouveaux relais de croissance qui assureront le développement économique et social des stations.

Si la diversification est déjà en marche, c'est qu'elle répond à une première nécessité: augmenter les chiffres d'affaires pour stabiliser l'économie des établissements thermaux et des entreprises d'hébergement au-dessus de leur seuil de rentabilité.

Elle est également la condition d'une adaptation des propositions des stations aux évolutions de la société, marchande et non marchande.

Elle va vers l'idée d'un ensemble de savoir-faire et de propositions dans l'espace station susceptible de traiter le séjournant comme un individu à appréhender dans sa totalité et sa complexité et non comme un mono-malade ou un consommateur de services de bien-être et de loisirs spécialisés.

Elle tend enfin à réduire la dépendance des stations et des établissements thermaux vis-à-vis du thermalisme médical.

Le rapport du Conseil national du tourisme s'organise en trois parties :

- la première partie dresse, de façon synthétique, un état des lieux des stations thermales dans leur environnement économique, démographique et touristique.
- la seconde partie est consacrée à la dynamique de la diversification des stations : elle passe en revue les différents axes sur lesquels les stations se sont engagées, que ce soit au niveau de l'établissement thermal ou de la collectivité : diversification médicale, remise en forme, thermoludisme, produits dérivés du thermalisme, etc. En s'attachant à mettre en évidence les facteurs clés de succès de ces démarches.
- la troisième partie dresse la synthèse des enseignements du diagnostic et formule des recommandations pour la diversification des stations thermales.

