



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT



République Tunisienne
Ministère de la Santé



ÉTUDE DE FAISABILITÉ POUR LA CRÉATION D'UNE AGENCE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ET DES EXPORTATIONS DES SERVICES DE SANTÉ

ÉTUDE DIAGNOSTIQUE ET ANALYSE COMPARATIVE

16 mai 2018

Client : Ministère de la Santé de Tunisie

Préparé par : Aninver InfraPPP Partners

aninver

Dégagement de responsabilité

Le présent document a été préparé par Aninver InfraPPP Partners S.L. ("AIP") pour le Ministère de la Santé de Tunisie. Ce document ne reflète pas nécessairement les points de vue du Ministère. Ce document de travail constitue un livrable partiel de l'étude et les conclusions et recommandations ici-exposées sont provisoires jusqu'au moment de l'émission du rapport définitif de la mission. Ni AIP ni ses sociétés affiliées ou entités apparentées ne seront responsables de toute perte, quelle que soit sa nature, par une partie qui s'appuie sur des informations contenues dans ce document.

DISTRIBUTION ET CORRECTIONS

DISTRIBUTION

COPIE N°	VERSION	DATE D'ÉMISSION	ÉMIS À
1	L2 - 01	19 mars 2018	Ministère de la Santé de Tunisie
2	L2 - 02	19 avril 2018	Ministère de la Santé de Tunisie
3	L2 - 03	27 avril 2018	Ministère de la Santé de Tunisie
4	L2 - 04	16 mai 2018	Ministère de la Santé de Tunisie

CORRECTIONS DANS CE COMMUNIQUÉ

SECTION N°	TITRE DE LA SECTION	RÉSUMÉ DES CORRECTIONS
Figure 6	Étapes du processus d'exportation des principales filières tunisiennes exportatrices de services de santé	La chaîne de valeur du système de la santé tunisien a été remplacée par une analyse des étapes du processus d'exportation des trois filières exportatrices principales de services de santé en Tunisie
3.4.3	Quels sont les principaux moteurs dans l'attraction d'investissements et l'exportation de services de santé tunisiens ?	Regroupement des 5 filières d'investissement et des exportations des services de santé préalablement exposées en 3 filières : tourisme de santé, industrie pharmaceutique et formation dans les métiers de la santé
3.4.26	Industrie pharmaceutique	Les chiffres relatifs aux exportations tunisiennes de produits pharmaceutiques ont été revus. Les chiffres relatifs aux importations et aux exportations de produits pharmaceutiques exposés dans le présent rapport sont provisoires en attente de la confirmation des chiffres officiels de la Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique

3.5.7	Fiscalité	La section a été révisée et modifiée dans le but de clarifier et de développer davantage son contenu
Figure 14	Evaluation des différents facteurs relatifs à la promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie	La figure a été revue. Les anciennes catégories <i>secteur privé</i> et <i>tourisme médical</i> ont été remplacées par <i>industrie pharmaceutique</i> et <i>tourisme de santé</i>
Figure 15	Comparative des données relatives aux systèmes de santé des pays sélectionnés	La figure a été revue et modifiée en vue de garder les données les plus pertinentes pour l'étude et faciliter ainsi sa compréhension
5.9	Conclusions et recommandations	Les missions essentielles de l'agence ont été précisées suite aux commentaires reçus du Copil lors de la présentation de l'étude le 9 mai 2018 à Tunis
-	-	L'équipe de consultants a fait une révision du document et a inclut des légères modifications de format et typographiques
-	-	Plusieurs tableaux et figures ont été révisés et modifiés pour une meilleure visualisation

ABRÉVIATIONS

ACTC : Agence Tunisienne de Coopération Technique
 ADBI : Asian Development Bank Institute
 AED : Arab Emirates Dirham
 AFD : Agence Française de Développement
 AMM : Autorisation de Mise en Marche
 ANBAL : Asociación Nacional de Balnearios
 ANCSEP : Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental
 ANPEIS : Agence Nationale de Promotion des Exportations et des Investissements dans le domaine de la Santé
 AO : Appel d'Offres
 API : Portail de l'Industrie Tunisienne
 ASPE : Alianza de la Sanidad Privada Española
 B2B : Business to Business
 BAD : Banque Africaine de Développement
 BERD : Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
 CEAV : Confederación Española de Agencias de Viaje
 CEHAT : Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos
 CEPEX : Centre de Promotion des Exportations
 CHU : Centre Hospitalier Universitaire
 CI : Centre Intermédiaire
 CIMS : Centre Informatique du Ministère de la Santé
 CNAM : Caisse Nationale d'Assurance Maladie
 CNIP : Chambre Nationale de l'Industrie Pharmaceutique
 CNOM : Conseil National de l'Ordre des Médecins
 CNOMT : Conseil National de l'Ordre des Médecins Dentistes de Tunisie
 CNOPT : Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens de Tunisie
 CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
 CSB : Centre de Santé de Base
 CSNCP : Chambre Syndicale Nationale des Cliniques Privées
 DHA : Dubai Health Authority
 DHCC : Dubai Healthcare City
 DHCR : Dubai Healthcare City Authority – Regulatory
 DIP : Direction de l'Inspection Pharmaceutique
 DPM : Direction de la Pharmacie et du Médicament
 DPP : Dialogue Public-Privé
 DXH : Dubai Health Experience
 EAU : Émirats Arabes Unis
 FCNP : Fédération Nationale des Cliniques Privées
 FI2T : Fédération Interprofessionnelle du Tourisme Tunisien
 FIPA : Agence de promotion de l'Investissement Extérieur
 FTAV : Fédération Tunisienne des Agences de Voyage
 FTH : Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie
 FTUSA : Fédération Tunisienne des Sociétés d'Assurances
 HC : Hôpital de Circonscription
 HCAC : Health Care Accreditation Council
 IBEF : India Brand Equity Foundation
 IDE : Investissement Direct Étranger
 IFI : Institution Étrangère Internationale
 IMTJ : International Medical Travel Journal

INAS : Instance Nationale de l'Accréditation en Santé
 INRAT : Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie
 ISO : International Standards Organization
 ISQUA : International Society for Quality in Healthcare
 ITB : Internationale Tourismus Börse
 JAFZA : Jebel Ali Free Zone Authority
 JCI : Joint Commission International
 KHIDI : Korea Health Industry Development Institute
 LNCM : Laboratoire National de Contrôle des Médicaments
 CNVP : Centre National de Pharmacovigilance
 MATI : Morocco, Algeria, Tunisia, Iran
 MDT : Millions de Dinars Tunisiens
 MEJ : Medical Excellence Japan
 MENA : Middle East and North Africa
 METI : Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie
 MHTC : Malaysia Healthcare Travel Council
 MITT : Moscow International Travel & Tourism Exhibition
 MSQH : Malaysian Society for Quality in Health
 MTI : Medical Tourism Index
 N/A : Not Available
 NAID : National Institute of Health
 NIAID : Allergy and Infectious Diseases
 OACA : Tunisian Civil Aviation and Airports Authority
 OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
 OMC : Organisation Mondiale du Commerce
 OMS : Organisation Mondiale de la Santé
 OMT : Organisation Mondiale du Tourisme
 ONTH : Office Nationale du Thermalisme et de l'Hydrothérapie
 ONTT : Office National du Tourisme Tunisien
 PACS : Programme d'Appui à la Compétitivité des Services
 PCT : Pharmacie Centrale de Tunisie
 PIB : Produit Intérieur Brut
 PRI : Pays à Revenu Intermédiaire
 R&D : Recherche et Développement
 RIIP : Réseau International des Instituts Pasteur et Instituts Associés
 SCA : Svenska Cellulosa AB
 SNCFT : Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens
 STTeS : Société Tunisienne de Télémédecine & e-Santé
 TABC : Tunisia-Africa Business Council
 TCAC : Taux de Croissance Annuel Composé
 TdR : Termes de Référence
 THTC : Turkish HealthCare Travel Council
 TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
 UE : Union Européenne
 UK : United Kingdom
 URAP : University Ranking by Academic Performance
 USA : United States of America
 USD : United States Dollars
 UTM : Université Tunis El Manar

FIGURES

Figure 1. Structure du rapport	14
Figure 2. Parties prenantes de l'étude	15
Figure 4. Avantages compétitifs de la Tunisie	19
Figure 5. Principales voies d'investissement et d'exportation des services de santé.....	19
Figure 6. Étapes du processus d'exportation des principales filières tunisiennes exportatrices de services de santé	20
Figure 7. Classement MTI 2016	22
Figure 8. Régions où se concentrent les centres de thalassothérapie	24
Figure 9. Évolution du secteur pharmaceutique.....	25
Figure 10. Balance commerciale de produits pharmaceutiques	26
Figure 11. IDE dans le secteur pharmaceutique.....	27
Figure 12. Fabricants de dispositifs médicaux	29
Figure 13. Institutions d'enseignement supérieur publiques	30
Figure 14. Evaluation des différents facteurs relatifs à la promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie	37
Figure 15. Comparative des données relatives aux systèmes de santé des pays sélectionnés	41
Figure 16. Exportations de médicaments.....	42

TABLEAUX

Tableau 1. SWOT promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie	10
Tableau 2. Applicabilité des pratiques au cas de la Tunisie	12
Tableau 3. Projets menés par la Tunisie.....	16
Tableau 4. Comparative des données générales des pays sélectionnés	43
Tableau 5. Résumé des meilleures pratiques identifiées	54

CONTENU

1. Résumé exécutif.....	9
2. Introduction.....	13
3. Diagnostic de la promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie.....	15
3.1. Identification des parties prenantes.....	15
3.2. Qu'est ce qui a été fait jusqu'à présent ?	15
3.3. État des lieux du système de santé tunisien	17
3.4. État des lieux des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie	18
Quels sont les avantages compétitifs de la Tunisie pour l'attraction d'investissements et l'exportation des services de santé ?	18
Quels sont les principaux moteurs dans l'attraction d'investissements et l'exportation de services de santé tunisiens ?	19
a) Tourisme de santé	21
b) Industrie pharmaceutique	25
c) Formation dans les métiers de la santé.....	29
3.5. État des lieux de la promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie	31
4. Analyse comparative internationale	40
4.1. Approche suivie pour la réalisation de l'analyse comparative internationale	40
4.2. Données de caractère générale	40
Caractéristiques générales du secteur de la santé	41
Exportations de produits pharmaceutiques	41
Positionnement des pays et classement comparative	42
4.3. Description des mécanismes et des structures de promotion des investissements et des exportations dans le secteur de la santé des pays sélectionnés.....	43
Corée du Sud	44
Costa Rica	44
Egypte	45
Émirats Arabes Unis (Dubai).....	45
Espagne	46
Inde.....	47
Japon	48
Jordanie	49
Malaisie	50
Maroc.....	50

Thaïlande.....	51
Turquie	52
5. Conclusions et recommandations	56

1. Résumé exécutif

- 1.1. Le Ministère de la Santé de Tunisie a attribué le contrat pour conduire la mission « Étude de faisabilité pour la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations des services de santé » au cabinet de conseil Aninver InfraPPP Partners S.L. Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'assistance technique déployée par la Banque Africaine de Développement (BAD) pour appuyer le Ministère de la Santé tunisien dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie.
- 1.2. La mission de conseil a été divisée en six étapes. La première étape : *Lancement et compréhension du projet* a déjà été conclue. Le présent rapport correspond à la deuxième étape, intitulée *Etude Diagnostique et Analyse Comparative*, et il s'agit, par conséquent, d'un rapport partiel de l'étude finale.
- 1.3. Le présent rapport est composé de : (i) une introduction ; (ii) un diagnostic de l'offre des services de santé en Tunisie et de la promotion des investissements et des exportations dans le secteur ; (iii) une analyse comparative sur les structures de promotion des investissements et des exportations et les meilleures pratiques des douze pays sélectionnés en fonction de trois critères : l'existence d'une agence similaire à celle envisagée dans l'étude, pays du même environnement géographique de la Tunisie et pays identifiés comme menant des « meilleures pratiques » au niveau international ; (iv) et finalement, les conclusions et recommandations de l'étude.
- 1.4. Le Comité de Pilotage, qui a été spécifiquement prévu au niveau du Ministère de la Santé tunisien pour la supervision et l'orientation stratégique de cette étude, a envoyé à l'équipe de consultants les commentaires d'une première version brouillon du rapport correspondant à la deuxième tâche de l'étude. Les consultants ont, par conséquent, pris en compte les commentaires reçus et fait les modifications pertinentes.
- 1.5. Dans l'étude diagnostique réalisée il a été conclu qu'il existe actuellement une base solide pour la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie et que les domaines d'action de la future agence devront être divers pour ainsi jouer un rôle efficace qui contribue au positionnement de la Tunisie comme destin clé des exportations et des investissements du secteur de la santé dans la région. Le pays compte un système de santé performant (2ème meilleur système de santé africain après les Seychelles, d'après The Lancet) et des compétences avancées dans les trois filières principales du pays à l'exportation : le tourisme de santé (500 000 patients étrangers accueillis en 2017, l'orthopédie étant le principal traitement demandé et 2ème destination mondiale de thalassothérapie, après la France), l'industrie pharmaceutique (700 MDT de chiffre d'affaires en 2017, dont 10% dédié à l'export, l'un des principaux secteurs tunisiens récepteur d'IDE et une industrie de dispositifs médicaux en croissance, exportant 63% de la production nationale totale) et la formation (système de formation santé complet et réputé au niveau africain avec une grande opportunité d'attirer davantage d'étudiants étrangers). Le développement du secteur se voit favorisé par les avantages compétitifs tunisiens, comme le bon rapport qualité-prix, sa situation géographique et l'engagement du Gouvernement. De même, les nouvelles lois sur l'investissement et sur la fiscalité, sorties en avril et décembre 2017, offrent un cadre favorable aux investisseurs privés (hormis quelques exceptions), notamment pour la création des nouvelles entreprises. La Tunisie a, cependant, des défis à relever concernant l'administration,

e.g. des procédures trop longues et une bureaucratie encombrante, dans le but de bien adresser ces investissements.

- 1.6. **Les autorités tunisiennes ont mené, et continuent de mener actuellement, des importants efforts** pour encourager l'attraction d'investissements et les exportations de services de santé. Un domaine où le pays est en train de développer un important volume d'activité est la coopération internationale, et plus spécifiquement au niveau de l'*Unité de gestion par objectif pour la réalisation du plan d'actions de la stratégie de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé*, étant donné la position préférentielle de la Tunisie en matière de santé. Quant aux événements, il en existe actuellement plusieurs au niveau du secteur dont le plus important est le Tunisia Health Expo, un salon international dédié au secteur de la santé organisé tous les deux ans et dans lequel il a été défini, lors de l'édition 2016, le label « Tunisie Destination Santé ». En outre, beaucoup d'organismes mènent actuellement des activités de promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie. Néanmoins, ces efforts pourraient être menés de manière plus efficace, et c'est pour cela que la création d'une structure de coordination capable d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie commune au niveau du secteur est un des objectifs prioritaires pour le secteur. De même, un autre potentiel domaine d'action de la future agence pourrait être la centralisation de données, compte tenue de l'existence de nombreuses fausses informations circulant sur internet et même des sociétés intermédiaires fictives, qui affecte négativement à la crédibilité du secteur.
- 1.7. En guise de résumé, les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces ont été synthétisées dans la figure ci-dessous.

Tableau 1. SWOT promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secteurs public et privé avec des capacités avancées • Secteur de Thalassothérapie reconnu internationalement • Engagement gouvernemental et plusieurs organismes de promotion (CEPEX, ONTH, API, etc.) • Existence d'une Unité de Gestion par Objectifs pour la promotion des investissements et des exportations dans le secteur de la santé, précurseur du projet • Spécialisation médicale dans la filière de l'orthopédie • Système de formation santé performant • Systèmes fiscal et réglementaire favorables • Rapport qualité-prix • Secteur touristique développé • Langues parlées et localisation géographique 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoin de créer une stratégie commune pour le secteur • Faible niveau de coordination au niveau du secteur • Manque d'hôpitaux détenant des labels de qualité internationaux • Déficit commercial élevé de produits pharmaceutiques • Besoin d'une centralisation des informations • Procédures administratives encombrantes • Faibles mécanismes de facilitation aux patients étrangers (visas spéciaux, accords avec la compagnie aérienne, etc.) • Industrie pharmaceutique et des dispositifs médicaux peu significatives au niveau international
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidation de la marque « Tunisie destination santé » • Coopération internationale par des accords bilatéraux avec des IFIs* et d'autres pays • Possibilités de croissance des exportations des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux • Attraction d'étudiants étrangers (principalement africains) • Innovation et implémentation de la télémédecine • Récent accord de ciel ouvert avec l'Europe • Nouvelles routes de Tunisair en Afrique 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des pays concurrents en Afrique du Nord • Stabilité économique et sociale • Support administratif pas capable d'assurer la mise en place des nouvelles mesures • Possible inattention des besoins des patients locaux en faveur des ceux des patients étrangers • Amélioration de la situation du conflit actuelle en Libye

- 1.8. Pour l'analyse comparative, l'équipe de consultants a fait une étude des **structures et mécanismes de promotion des investissements et des exportations de services de santé** dans les pays

sélectionnés : le Maroc, la Turquie, l’Egypte, les Emirats Arabes Unis, l’Espagne, la Corée du Sud, le Costa Rica, l’Inde, le Japon, la Jordanie, la Malaisie et la Thaïlande.

- 1.9. Parmi les **pays de l’environnement géographique proche** qui peuvent rivaliser avec la Tunisie pour les exportations de services de santé, trois comptent d’agence de promotion : la Turquie, la Jordanie et les Émirats Arabes Unis (Dubai). L’équipe de consultants a fait une analyse approfondie des agences dubaïote et turque. L’agence publique Dubai Health Authority (DHA), a été mise en place par le gouvernement de l’émirat avec la mission de transformer Dubai en une destination de santé de premier plan ; et d’autre part, le Turkish Healthcare Travel Council (THTC), est né fruit d’une initiative privée. Le THTC compte actuellement 144 offices dans 85 pays différents et a développé la plateforme online Map2heal, considérée la plateforme la plus avancée et la plus innovante en termes de technologie dans le secteur du tourisme médical.
- 1.10. En vue de favoriser le développement de leurs filières d’exportation de services de santé, certains pays de la région ont cherché à attirer des investissements étrangers en créant d’importants projets. Par exemple le « Marrakech Healthcare City » au Maroc, qui a été élu meilleur projet médical en Afrique, ou le « Dubai Healthcare City », aux EAU, qui représente la plus grande zone franche de soins au monde, avec 100% d’exonération d’impôts. Une autre pratique visant à promouvoir le secteur est la création d’accords public-privés, comme par exemple celui entre le THTC et Turkish Airlines, qui propose des tarifs réduits pour les packs de services médicaux, ou celui entre la DHA et une société tierce qui fournit de la couverture aux patients. D’autres initiatives ont cherché à favoriser les exportations de produits pharmaceutiques, comme la diversification de l’industrie en Jordanie, qui couvre actuellement plusieurs étapes de la chaîne de production, ou l’accord entre le gouvernement de Dubai, Jafza et DP World (entreprise spécialisée dans la manutention de conteneurs).
- 1.11. En outre, l’**analyse des structures de promotion de services de santé similaires à celle envisagée pour la Tunisie** permet d’identifier une série de pratiques qui ont favorisé sensiblement l’attraction d’investissements et le développement des exportations de services de santé des pays étudiés. Au cours de l’étude, il a été conclu que l’agence KHIDI, en Corée du Sud est actuellement le meilleur exemple d’agence d’appui au secteur des exportations de services de santé. L’agence mène un travail très complet, y compris une excellente promotion du secteur, un important soutien au secteur R&D, la définition de stratégies sectorielles, la centralisation de données, la promotion de l’usage de la télémédecine ou sa politique d’attraction des seniors, parmi d’autres tâches. D’autres actions identifiées comme « meilleures pratiques » lors de l’étude sont :
 - La création de forfaits « tout compris », menée, par exemple, par le Japon, l’Inde ou Dubai;
 - Le travail de branding et marketing, dont le meilleur exemple est l’agence malaisienne MHTC, qui détient des nombreux prix internationaux ;
 - La création d’accords bilatéraux, dont on peut souligner les cas du Japon, où l’agence MEJ a conduit de nombreux projets de soutien dans des pays en développement, et de l’Inde, qui détient des accords bilatéraux avec six pays du Moyen-Orient pour encourager le mouvement de personnel sanitaire ;
 - Et finalement, la centralisation de données, dont des bons exemples sont les agences Pharmexcil et Farmaindustria (par moyen du projet BEST), en Inde et Espagne.
- 1.12. Le tableau ci-dessous montre des exemples des meilleures pratiques internationales identifiées lors de l’analyse et son applicabilité au cas de la Tunisie.

Tableau 2. Applicabilité des pratiques au cas de la Tunisie

Pays	Agence	Meilleures Pratiques	Applicabilité au cas de la Tunisie
Thaïlande	Health and Wellness Thaïlande	✓ Création d'alliances public-privées	✓
		✓ Accréditation internationale de centres	✓
Japon	Medical Excellence Japan	✓ Création d'accords de coopération avec d'autres pays	✓
		✓ Politiques et stratégies spécifiques	✓
Malaisie	Malaysia Healthcare Travel Council	✓ Accréditation de centres sous un label de qualité propre	✓
		✓ Travail de marketing et branding international	✓
Turquie	Turkish Healthcare Travel Council	✓ Plateforme online très complète (Map2heal)	✓
		✓ Création de forfaits de soins « tout compris »	✓
Inde	Healthcare Travel Council of India	✓ Régime fiscal favorable	✓
	Pharmexcil	✓ Exportation de services thérapeutiques traditionnels et alternatifs	✓
Costa Rica	Promed	✓ Centralisation des informations	✓
		✓ Mise en place de politiques favorables aux aînés	✓
Corée du Sud	KHIDI	✓ Assistance aux collaborateurs	✓
		✓ Création de succursales à l'étranger	✓
Emirats Arabes Unis	DHC – Dubai Healthcare City	✓ Soutien à la R&D	✓
		✓ Usage de la médecine	✓
Espagne	Farmaindustria	✓ Développement de projets importants pour attirer des investissements	✓
	Spaincares	✓ Centralisation de données	✓
		✓ Organisation et participation à des événements internationaux	✓

1.13. Suite à la révision de toutes les informations recueillies et analysées pour cette étude, il a été conclu que **les missions essentielles de la future agence** de promotion des investissements et des exportations des services de santé pourraient être : (i) élaborer et mettre en œuvre une stratégie au niveau national, (ii) atteindre une coordination efficace entre les différents acteurs, (iii) collecte de données et des informations du secteur, (iv) gestion de la plateforme en ligne (en cours de création) (v) mener un travail de marketing et branding au niveau international, (vi) établir des ententes avec les différents fournisseurs tunisiens de services rattachés à la santé, (vii) créer et mettre en œuvre des accords de coopération internationale, (viii) collaborer dans l'attraction d'étudiants, de professeurs et de professionnels de la santé, (ix) offrir une assistance générale et complète aussi aux investisseurs qu'aux membres associés. Outre les activités décrites, d'autres **missions additionnelles** que l'agence pourrait aborder seraient : (i) soutenir les filières des TIC, de la télémédecine et de la R&D, (ii) appuyer l'amélioration et la modernisation des hôpitaux, cliniques et de toutes les infrastructures sanitaires tunisiennes, (iii) encourager et collaborer dans l'élaboration et la mise en place de politiques, (iv) soutenir la création de grands projets d'investissement, (v) travailler dans l'attraction des seniors, (vi) collaborer dans la réalisation d'études et des recherches dans le secteur.

1.14. **D'autres aspects à prendre en compte** pour le design de la future agence qui seront définis lors des prochaines étapes du projet sont : (i) la taille et complexité de l'agence, (ii) le cadre juridique et institutionnel, (iii) les aspects techniques et opérationnels, (iv) le financement et les ressources.

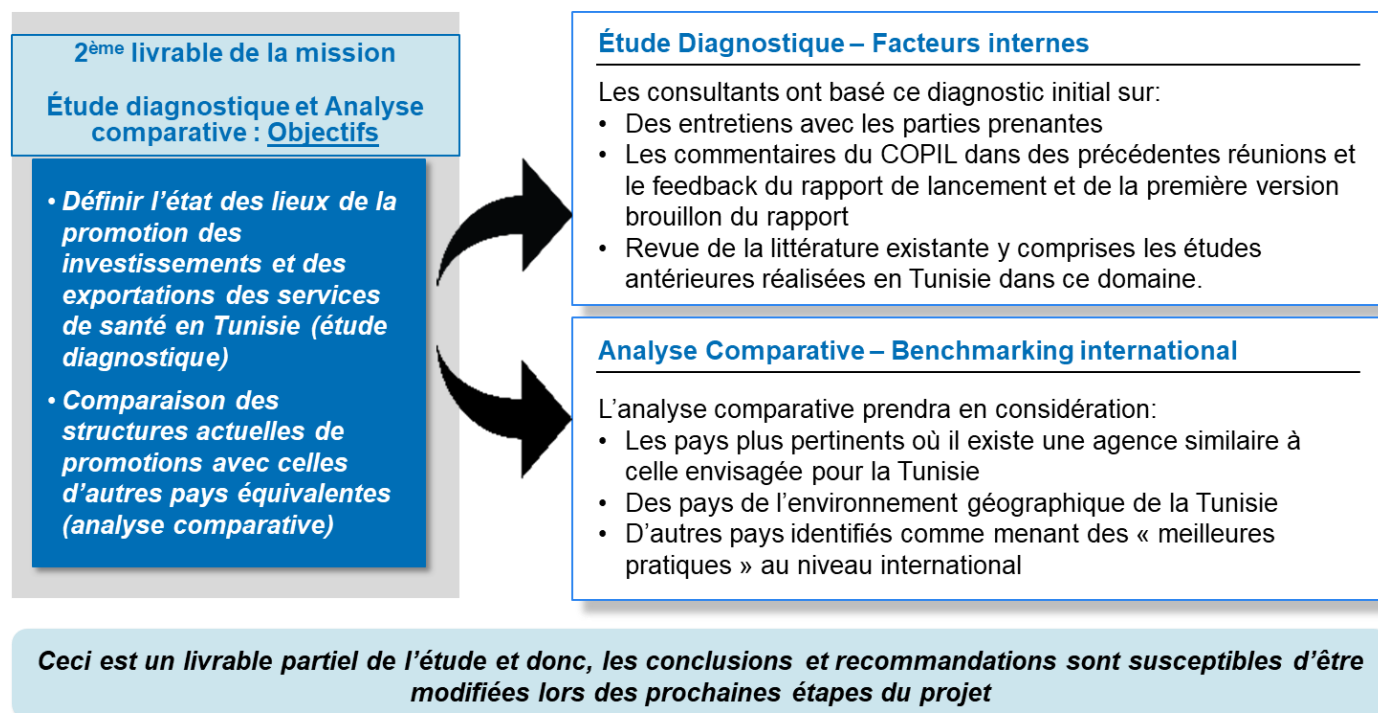
2. Introduction

- 2.1. Le Ministère de la Santé de Tunisie a attribué le contrat pour conduire la mission « Étude de faisabilité pour la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations des services de santé » au cabinet de conseil Aninver InfraPPP Partners S.L. Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'assistance technique déployée par la Banque Africaine de Développement (BAD) pour appuyer le Ministère de la Santé tunisien dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie.
- 2.2. Cette mission est née suite à la réalisation d'une importante étude stratégique intitulée Réalisation d'une étude sur le développement de la stratégie d'exportation des Services de Santé et de son plan de mise en œuvre, qui a été menée par le Ministère de la Santé de Tunisie avec le financement de la Banque Africaine de Développement en 2014. Ce projet s'inscrit dans le cadre du même programme de soutien.
- 2.3. Dans les conclusions et recommandations du rapport final de l'étude : Orientations stratégiques et plan d'action pour la promotion du secteur des exportations de services de santé en Tunisie, la première des actions proposées est la création d'une « Agence Nationale de Promotion des Exportations et des Investissements dans le domaine de la Santé (ANPEIS) ». La mise en œuvre des recommandations de l'étude est l'une des priorités du Ministère de la Santé tunisien, qui, en conséquence, a lancé le projet qui nous occupe.
- 2.4. L'objectif ultime de la mission est la création de l'agence en question. La mise en place de cette structure poursuit un double objectif, tel qu'exprimé dans les Termes de Référence :
 - Mettre en place les mécanismes adéquats qui permettent de développer les synergies et les complémentarités entre toutes les parties prenantes dans les secteurs public et privé de la filière d'exportation des services de santé ; ainsi que permettre à terme une mise à niveau des structures de santé du public et du privé tunisiennes, et donc l'amélioration de l'accès à des services de santé de qualité, que ce soit des patients étrangers ou de la population tunisienne.
 - Elle devrait véhiculer l'image de la « Tunisie, destination Santé » ou « Tunisie médicale » disposant d'un haut niveau de technologies, de prestations diagnostiques et de soins, ainsi que privilégier la communication sur l'aspect haut de gamme (qualité et sécurité des soins) plutôt que sur l'aspect tarifaire.
- 2.5. La mission de conseil a été divisée en six étapes. La première étape : *Lancement et compréhension du projet* a déjà été conclue. Le présent rapport correspond à la deuxième étape, intitulée *Etude Diagnostique et Analyse Comparative*, et il s'agit, par conséquent, d'un rapport partiel de l'étude. L'objectif de ce rapport est de définir l'état des lieux de la promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie et de faire une comparaison de l'état actuel de sujets de référence et des structures existantes de promotion d'autres pays comparables dans ces domaines. Pour cette tâche spécifique les consultants ont suivi l'approche suivante :
- 2.6. Pour l'étude diagnostic, les consultants ont fait une revue de toute la littérature nécessaire, ils ont mené une recherche approfondie et ils ont préparé un questionnaire afin de recueillir les commentaires et les points de vue clés des acteurs interviewés. Les informations collectées lors de ce processus ont permis aux consultants d'obtenir une meilleure vision des structures existantes de

promotion des investissements et d'exportation des services de santé, qui a servi de base à l'élaboration de l'étude diagnostique.

- 2.7. Pour l'analyse comparative internationale, les consultants ont fait une sélection des cas des pays les plus appropriés pour l'étude (même environnement géographique, pays avec une agence similaire à celle proposée pour la Tunisie et pays identifiés comme « meilleures pratiques »). Une fois les pays cibles de l'analyse identifiés, les consultants ont fait une recherche exhaustive de toutes les informations disponibles (sites Web des agences, statistiques, rapports existants, etc.) et ils ont contacté directement plusieurs agences pour actualiser et améliorer les informations disponibles dans le but d'identifier les meilleures pratiques internationales et des cas concrets d'activités pouvant être applicables au cas de la future agence tunisienne.
- 2.8. Une fois la rédaction de l'étude diagnostique et de l'analyse comparative terminée, et en se basant sur toutes les informations recueillies et le travail fait préalablement, l'équipe de consultants a finalisé les conclusions et les recommandations.
- 2.9. Le rapport commence par une introduction, ayant pour but de mettre en contexte la mission à mener et de bien situer ce rapport par rapport à l'étude globale ; une étude diagnostique de l'état des lieux des investissements et des exportations de la chaîne complète des services de santé en Tunisie ; une analyse comparative des expériences et meilleures pratiques des douze pays sélectionnés ; et les conclusions et recommandations élaborées par l'équipe de consultants lors de l'élaboration de l'étude.

Figure 1. Structure du rapport



3. Diagnostic de la promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie

3.1. Identification des parties prenantes

- 3.1.1. Les consultants ont identifié toutes les parties prenantes pour l'étude et les ont classées en cinq groupes en fonction du type d'organisation : ministères, universités et centres de formation, organismes et sociétés publics, fédérations et associations et secteur privé.

Figure 2. Parties prenantes de l'étude



- 3.1.2. L'un des points clés est la coopération entre les principaux acteurs des secteurs public et privé. Une collaboration publique-privée efficace doit être la base du développement de l'agence. Pour que cette coopération soit effective il sera nécessaire de trouver un équilibre entre les différentes parties prenantes et de bien définir le rôle de chacune d'entre elles.

3.2. Qu'est ce qui a été fait jusqu'à présent ?

- 3.2.1. Comme le montre le tableau 3 la Tunisie a fait et continue de faire actuellement des efforts très importants en vue de faciliter le développement du secteur national de santé. Depuis des années, ce secteur occupe une place privilégiée dans l'agenda du gouvernement tunisien. L'objectif de la Tunisie est de devenir un pôle médical au niveau international.

Tableau 3. Projets menés par la Tunisie

Année	Institution	Projet
90's – 00's	Gouvernement	Des efforts importants dans l'industrie pharmaceutique. Adoption d'incitations et mise en place d'un cadre légal et réglementaire adéquat pour promouvoir la privatisation du secteur et son développement.
2000 - Présent	Banque Mondiale	Programme de Développement des Exportations (PDE) (dans sa 3ème phase)
2008	Gouvernement	Plan d'action pour le développement des exportations de services médicaux.
2009 - 2015	Banque Africaine de Développement	Étude sur le développement de la stratégie d'exportation des services de santé (incluse dans le «Programme d'appui à l'intégration»).
2011 - Présent	Gouvernement	Amélioration du système de couverture sociale et élargissement du périmètre de remboursement des soins.
2011 - Présent	Gouvernement	Le développement important des infrastructures sanitaires privées (Hôpitaux privés, cliniques, officines, centres médicaux, cabinets dentaires, etc.)
2016 - Présent	Agence Française de Développement - Gouvernement	Convention de coopération technique dans le secteur de l'e-santé.
2016 - Présent	Union Européenne	Programme d'Appui à la Compétitivité des Services (PACS)
2017 – Présent	Banque Africaine de Développement	Étude de développement des outils de communication de la stratégie d'exportation des services liés à la santé
2017 - Présent	Banque Africaine de Développement	Réalisation d'une étude de faisabilité pour la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations des services de santé.

3.2.2. Parmi ces programmes les consultants considèrent intéressant de souligner les projets récemment développés ou en cours de développement actuellement :

- *Programme d'Appui à la Compétitivité des Services (PACS)*, avec l'Union Européenne, qui comprend l'accréditation de 30 hôpitaux/cliniques ;
- *Convention de coopération technique dans le secteur de l'e-santé*, avec le soutien de l'Agence Française de Développement qui vise à donner à la Tunisie les moyens pour implémenter et structurer une stratégie en matière d'e-santé.
- Assistance technique déployée par la BAD pour appuyer le Ministère de la Santé tunisien dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie, dans lequel s'inscrit la présente étude.
- *Étude de développement des outils de communication de la stratégie d'exportation des services liés à la santé*, un projet qui se développe en parallèle à l'étude qui nous occupe et qui s'inscrit dans le même cadre de l'appui de la BAD au Ministère de la santé pour la promotion des investissements et des exportations des services de santé. Le projet a été créé dans le but de renforcer les capacités tunisiennes en matière de communication, de planification et de vision stratégique au niveau du Ministère de la Santé et des acteurs impliqués dans l'exportation des services de santé.

Dans le but de bien contribuer au développement de la stratégie de promotion des investissements et des exportations des services de santé du Ministère de la Santé tunisien une coordination efficace entre les équipes menant ces deux projets est essentielle.

3.2.3. L'industrie pharmaceutique tunisienne a été l'un des facteurs déterminants du développement du secteur sanitaire dans le pays. Le secteur du médicament a connu une croissance remarquable depuis les années 90, favorisée dans une large mesure par les efforts faits par le gouvernement tunisien pour mettre en place d'incitations et un cadre légal et réglementaire adéquat pour promouvoir la privatisation du secteur et son développement. Des exemples des mesures mises en œuvre par le Gouvernement sont :

- Exonération des droits de douane pour les matières premières et les articles de conditionnement
- Une fiscalité réduite à 6% de TVA sur les ventes sur le marché local
- Réduction des droits de douane au minimum pour les équipements
- Autorisation de la sous-traitance entre laboratoires
- Possibilité pour la PCT de procéder à des appels d'offres nationaux lorsqu'il y a au moins deux producteurs locaux (ne pas passer par un AO international), et application d'une marge de préférence de 10% aux entreprises nationales dans le cas des appels d'offres internationaux.

3.3. État des lieux du système de santé tunisien

- 3.3.1. La prestigieuse revue de santé *The Lancet*, dans une étude diagnostique publiée en 2017, place le système de santé tunisien au poste 89 au niveau mondial, étant le deuxième pays africain le mieux placé dans le classement, après les Seychelles (67).¹ Le classement des pays est fait basé sur la mortalité due à des causes attribuables au système sanitaire. Le système de santé de la Tunisie est réputé pour avoir les meilleurs indicateurs de santé dans la région du Maghreb, un secteur public avec une ample capacité d'action et des technologies pointues et un secteur privé développé et performant.
- 3.3.2. Le secteur public, détient la plupart des ressources et des infrastructures avec environ 80% de la capacité hospitalière nationale avec 20.488 lits. Il est composé de 108 hôpitaux de circonscription, 32 hôpitaux régionaux, 35 établissements à vocation universitaire et 41 centres d'hémodialyse. Le secteur privé comprend 104 cliniques privées, en plus des centres privés d'imagerie médicale, avec une capacité totale de 5.020 lits (2015). Le secteur privé a connu une remarquable croissance depuis les dernières décennies, et il continue à se développer encore aujourd'hui (15% de croissance du nombre de cliniques privées et 10% de croissance des cabinets dentaires depuis 2012).
- 3.3.3. Grâce à la croissance vécue, le secteur privé est devenu une filière complètement développée et performante au niveau des infrastructures, de la capacité d'accueil et du personnel : 53% des médecins, 79% des dentistes, 77% des pharmaciens et 6% des paramédicaux. De même, 72% des équipements lourds du pays appartiennent au secteur privé. Le secteur privé absorbe la quasi-totalité des exportations des traitements sanitaires.²

¹ The Lancet est une revue scientifique britannique, l'un des autorités avec le plus d'influence dans le domaine médical. Healthcare Access and Quality Index based on mortality from causes amenable to personal health care in 195 countries and territories, 1990–2015: a novel analysis from the Global Burden of Disease Study 2015

² Direction des études et de la planification du Ministère de la Santé tunisien : *Carte sanitaire année 2015*, juin 2016

- 3.3.4. Le ratio lits/ 1000 habitants en 2014 était de 2,1 pour les secteurs public et privé confondus, un chiffre en dessous de la moyenne mondiale, qui se situe à 2.9 lits/habitants, mais plus haut que dans la plupart des pays voisins.³ Bien que les chiffres du secteur au niveau national semblent satisfaisants, il existe des fortes disparités dans l'accès aux soins parmi les différentes régions tunisiennes. À titre d'exemple, Tunis a une densité des médecins de 35,3/ 1000 alors qu'au niveau du Gouvernorat de Sidi Bouzid ce taux est de 4,2/ 1000.
- 3.3.5. Une des priorités pour le gouvernement tunisien, dans sa stratégie Tunisie 2020 est la construction et la réhabilitation des infrastructures de santé. Parmi les projets en cours il faut souligner la construction de centres hospitaliers dans les régions de Tunis, Béja, Gabès, Kairouan et Manouba, avec un investissement de plus de 590 MDT⁴.

3.4. État des lieux des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie

- 3.4.1. La Tunisie est un des pays les plus développés de la région MENA, possédant un système de santé développé et réputé. L'objectif poursuivi par le gouvernement tunisien, et plus particulièrement au niveau du Ministère de la Santé, est que la Tunisie devienne un pôle exportateur de services de santé et un site d'investissement de référence.

Quels sont les avantages compétitifs de la Tunisie pour l'attraction d'investissements et l'exportation des services de santé ?

- 3.4.2. Les consultants ont fait une analyse des avantages compétitifs de la Tunisie pour les exportations des services de santé et l'attraction d'investissements. Les avantages ont été regroupés en trois grandes catégories : infrastructures et capacités, haute qualité dans les services et engagement gouvernemental. L'ensemble de ces caractéristiques représente une base très solide pour la Tunisie dans son objectif de devenir l'un des principaux pays exportateurs de services sanitaires de la région méditerranéenne.

³ Indexmundi

⁴ Direction des études et de la planification du Ministère de la Santé tunisien : *Carte sanitaire année 2015*, juin 2016

Figure 4. Avantages compétitifs de la Tunisie

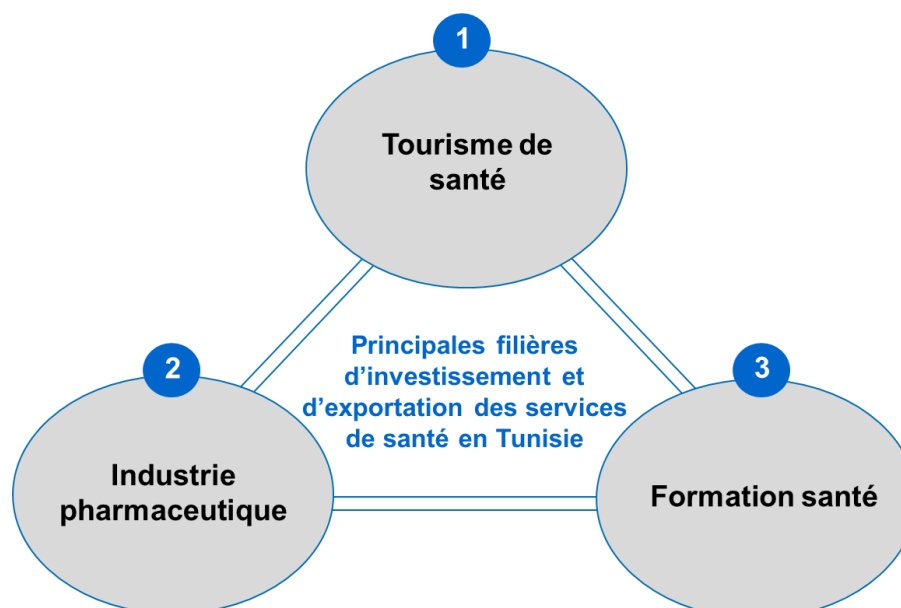
Infrastructures et capacités	Haute qualité dans les services	Engagement gouvernemental
<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures de santé les plus performantes de la région MENA. • Capacités médicales publiques avancées organisées en trois niveaux de structures de soins • Offre médicale privée développée et diversifiée: 104 cliniques privées, 3,101 médecins généralistes et 3,614 spécialisés. • Industrie pharmaceutique développée avec 700 MDT de chiffre d'affaires en 2017. • Exportations de dispositifs médicaux en croissance: 120 MDT en 2016 (65% de la production totale). 	<ul style="list-style-type: none"> • Haute qualité perçue dans les traitements: 94% des patients reviendraient en Tunisie • Spécialisation dans la filière de l'orthopédie, principal traitement demandé par les patients étrangers. • Système d'éducation médicale valorisé et réputé parmi les pays de la région. • Rapport qualité-prix: Une chirurgie d'un jour en Tunisie est de 46% à 53% moins chère que la même intervention en France. • Filière hydrothérapie très développée: 57 centres offrant des cures de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Incitations fiscales: nouvelles lois sur l'investissement et la fiscalité. • Structures de réglementation et contrôle: Hydrothérapie (ONTH), industrie pharmaceutique (système de production et distribution bien structuré), dispositifs médicaux (réglementation en création) • Bonnes relations institutionnelles avec les pays du Maghreb, région méditerranéenne et Ligue Arabe • Projets de coopération avec des structures internationales (BAD, UE, Banque Mondiale, AFD, etc.)

Sources: Carte sanitaire 2015; Rapport phase 5, Juillet 2014; Economic brief: The Growth of International Trade in Health Services: Export Prospects in North Africa; Discover Tunisia, Tunisian National Tourist Office, 2016; INS Tunisie

Quels sont les principaux moteurs dans l'attraction d'investissements et l'exportation de services de santé tunisiens ?

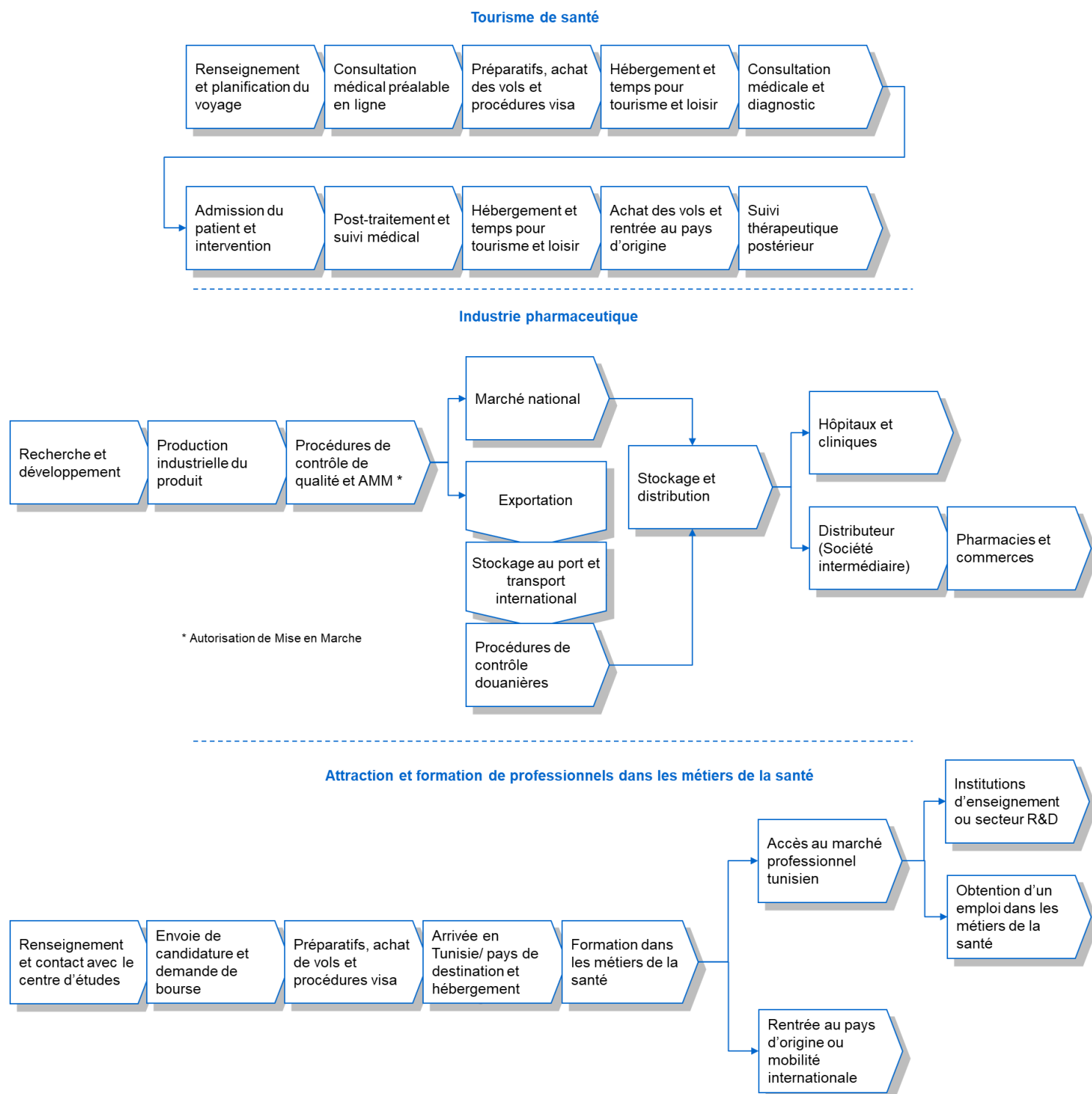
3.4.3. Les revenus dérivés des exportations des services sanitaires tunisiens ont été multipliés par sept entre 2003 et 2013. Ces exportations se concentrent sur trois axes fondamentaux : tourisme de santé, industrie pharmaceutique et formation dans les métiers de la santé. Pour cette raison, les consultants ont basé l'étude diagnostic sur ces trois sous-filières.

Figure 5. Principales voies d'investissement et d'exportation des services de santé



3.4.4. Sur la figure ci-dessous on peut trouver l'analyse fait par les consultants sur les étapes qui conformement le processus des exportations des services de santé des trois filières identifiées comme les principales exportatrices et réceptrices d'investissements dans le domaine de la santé en Tunisie.

Figure 6. Étapes du processus d'exportation des principales filières tunisiennes exportatrices de services de santé



a) Tourisme de santé

- 3.4.5. Les exportations tunisiennes dérivées du tourisme de santé peuvent être facilement classifiées en deux types : médecine curative (tourisme médical) et médecine préventive (hydrothérapie et bien être).

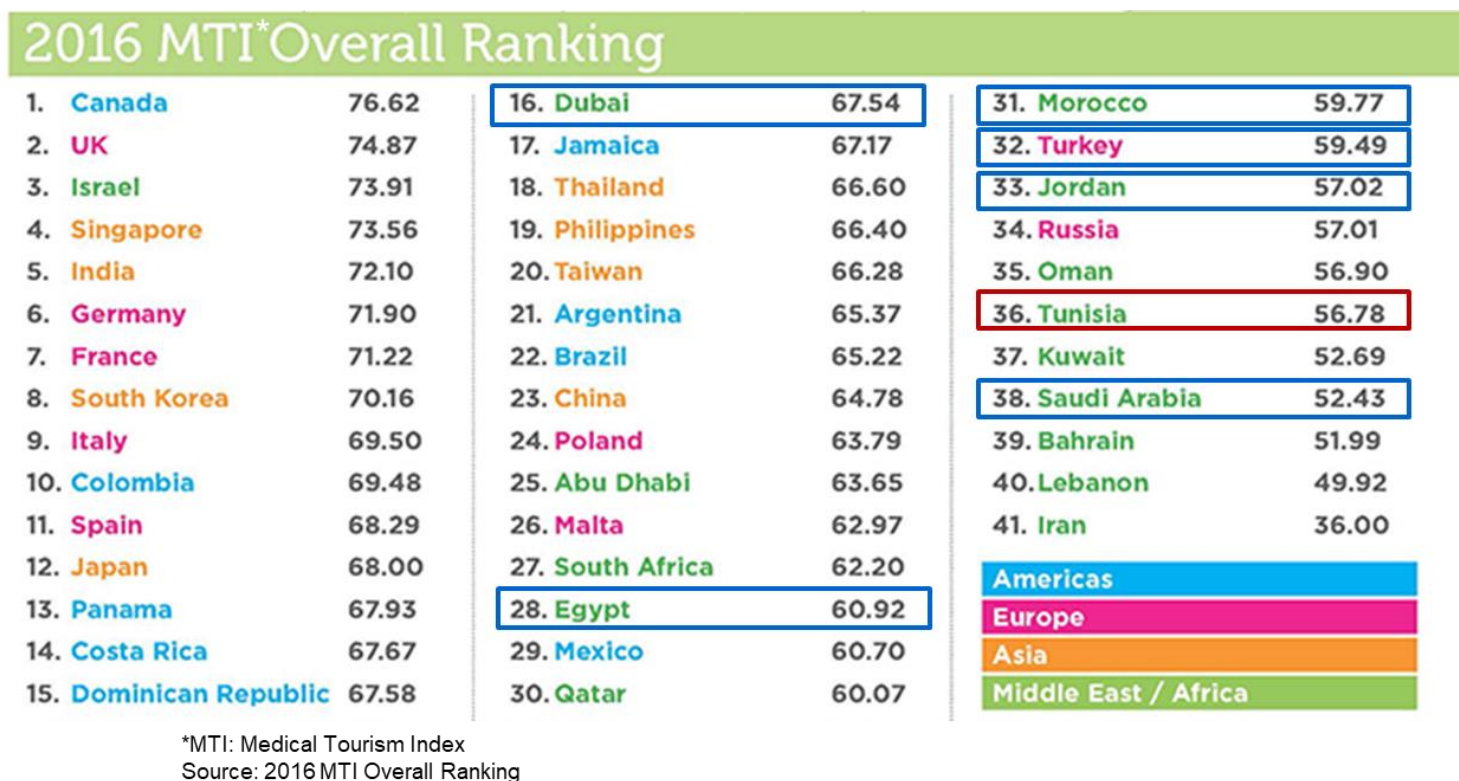
Médecine curative : tourisme médical

- 3.4.6. Dans l'actualité, même si le concept de tourisme médical est largement répandu, il n'en existe pas une définition consensuelle, ce qui rend difficile l'obtention des données systématisées et fiables. Dans le cadre du présent rapport, nous avons adopté comme définition de tourisme de santé celle proposée par la OCDE (2009), qui définit le tourisme de santé comme « quand les consommateurs choisissent de voyager à l'étranger dans le but de recevoir une certaine forme de traitement médical ».⁵
- 3.4.7. La Tunisie est devenue, au cours des dernières années, un des acteurs globaux dans le secteur du tourisme médical. Cet essor n'est pas le fruit du hasard, mais la conséquence des importants efforts et des bonnes pratiques menés aussi au niveau public que privé et d'un ensemble d'avantages compétitifs dont le pays bénéficie. En 2017 le nombre des touristes médicaux en Tunisie a atteint environ 500 000 patients⁶, les spécialités les plus demandées par les patients étrangers étant l'orthopédie et l'ensemble des chirurgies. Ces patients doivent souvent passer par un processus de convalescence post-opératoire dans le pays pour se récupérer avant le voyage de retour. Il existe des hôtels et de maisons de convalescence qui se sont spécialisés dans ce créneau, en adaptant ses installations et en développant des critères spécifiques à cette fin.
- 3.4.8. La Tunisie est classée à la 36^{ème} place du classement réalisé en 2016 par le Medical Tourism Index (MTI) avec un score de 56,78. Le MTI est une organisation de prestige international reconnu dans le domaine du tourisme médical. Cette classification répond à l'évaluation d'une série d'index élaborés par le MTI lui-même et ne doit pas être prise comme une certitude absolue, mais plutôt comme un indicateur de l'état actuel dans ce domaine des pays présents dans le classement.
- 3.4.9. Les consultants ont voulu souligner les pays qui représentent des concurrents directs de la Tunisie, par leur offre et leur emplacement géographique. On peut voir sur l'image que Dubaï, la Jordanie, la Turquie, le Maroc et l'Égypte sont mieux classés que la Tunisie. L'Arabie Saoudite se trouve deux positions en dessous.

⁵ Traduction proposée de l'original : « "medical tourism as when consumers elect to travel across international borders with the intention of receiving some form of medical treatment »

⁶ Estimation des consultants en fonction des différentes sources consultées et entretiens menés

Figure 7. Classement MTI 2016



- 3.4.10. Le MTI perçoit le coût des traitements comme le principal avantage de l'offre tunisienne. D'après cette institution, pour augmenter sa compétitivité et pouvoir monter dans le classement mondial, le pays devrait travailler sur l'image de la Tunisie comme destination santé. Des exemples de mesures plus spécifiques pour la Tunisie seraient d'améliorer la qualité des installations et des services du système de santé publique, d'augmenter les capacités du système privé et de développer un environnement plus adéquat pour l'industrie.
- 3.4.11. Concernant les sociétés intermédiaires, il existe deux types d'agrément d'exercer en tant qu'agent de voyage, selon un cahier des charges pour une licence A (tourisme) et Licence B (Tourisme et billetterie) ; Il n'existe pas une licence spécifique de tourisme médical, ce qui permet à toutes les agences ayant un agrément de faire une promotion du même. Une liste des agences tunisiennes les plus réputées dans le domaine du tourisme médical est placée en annexe.
- 3.4.12. Plusieurs recherches menées en relation aux motivations des patients pour choisir une destination ou l'autre mettent l'accent sur l'importance d'avoir des structures sanitaires comptant des labels de qualité agréés par des institutions d'accréditation sanitaire internationales. La Joint Commission International est l'institution la plus reconnue au niveau mondial dans le domaine de l'accréditation de centres hospitaliers. La Tunisie ne compte pas de centres accrédités par cette institution actuellement.
- 3.4.13. Cependant, la Tunisie a développé son propre organisme de contrôle pour garantir la qualité et la sécurité des soins dans les établissements hospitaliers du pays. L'organisation créée à cet effet est l'Instance Nationale de l'Accréditation en Santé (INAS), mise en place en 2012 par le gouvernement

tunisien avec la mission de promouvoir et réguler la qualité du système national de santé. Elle agit comme une autorité scientifique publique et indépendante.

- 3.4.14. Actuellement, INAS est impliquée dans un accord de jumelage développé entre le gouvernement de la Tunisie et l'Union Européenne pour l'accréditation de 30 hôpitaux tunisiens. La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) apportera son soutien financier aux centres hospitaliers ciblés pour la mise en place des mesures nécessaires afin d'atteindre les standards envisagés.⁷

Médecine préventive : hydrothérapie et bien-être

- 3.4.15. La Tunisie se trouve dans une position privilégiée en matière d'hydrothérapie, un secteur qui comprend le thermalisme, la thalassothérapie et les soins avec l'eau douce. La Tunisie est devenue au cours des dernières années la deuxième destination thalassothérapie mondiale après la France. Le pays compte aujourd'hui 57 centres répartis sur le littoral offrant des cures de qualité. Plusieurs pathologies sont traitées dans les centres thermaux tunisiens, comme par exemple la rhumatologie, les voies respiratoires, la dermatologie, la phlébologie ou la gynécologie. En outre, l'île de Djerba a été déclarée en 2014 « capitale mondiale de thalassothérapie » par la Fédération Mondiale de l'hydrothérapie et du climatisme le FEMTEC, organisation accréditée par l'OMS. Il est estimé que les stations thermales de Korbous, Hammam Bourguiba, Djebel Oust, Djerba et Djebel Châambi ont accueilli un total de 51 324 curistes en 2017.
- 3.4.16. La Tunisie a une réputation au niveau mondiale dans ce domaine. Cela est dû, dans une grande mesure, à l'action de l'Office Nationale du Thermalisme et de l'Hydrothérapie (ONTH), une structure mise en place en 1975 par le gouvernement tunisien avec la mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le secteur de l'hydrothérapie et le secteur des eaux conditionnées. Il s'agit d'un établissement public à caractère non administratif placé, depuis 2008, sous la tutelle du Ministère de la Santé. En 2011, le décret-loi-2011-52 du 6 juin a modifié la nomination de l'office de Thermalisme par « Office national de Thermalisme et de l'Hydrothérapie ».
- 3.4.17. La Tunisie est un cas unique à cet égard. C'est l'un des rares pays au monde à avoir une législation spécifique en matière d'hydrothérapie et la seule à disposer d'une structure comme l'ONTH, qui gère les trois eaux. Cette structure fixe des standards minimums et contrôle le respect de ceux-là par les centres tunisiens. La norme ISO 17 680 Thalassothérapie - services et exigences, est inspirée de la législation tunisienne.
- 3.4.18. Il est important de souligner que le rôle d'interlocuteur unique a été attribué à l'ONTH par le Décret-loi N° 52/2011 du 06 juin 2011. En outre l'Office dispose d'une structure chargée de la promotion de l'investissement et de l'Interlocuteur unique qui a pour mission d'accueillir les investisseurs désireux de créer des projets dans le secteur de l'hydrothérapie afin de les assister et de simplifier les procédures liées à l'investissement dans le secteur. En raison de cela, le rôle de la future agence dans ce domaine devra être très clairement défini pour éviter d'interférer dans les activités réalisées actuellement par l'ONTH. Bien au contraire, ses fonctions devront être conçues en vue de favoriser la coopération entre les deux structures dans le but de contribuer de manière optimale à la croissance du secteur.

⁷ République Tunisienne, Ministère du Commerce : Programme d'Appui à la Compétitivité des services, Revue de Presse, janvier 2016

3.4.19. Sur la figure suivante on peut voir les régions où se concentrent les établissements offrant des traitements de thalassothérapie en Tunisie. Les centres sont répartis tout au long de la côte du pays. Il existe actuellement 57 centres offrant des cures de qualité, concentrés principalement à Djerba (18) et Hammamet (13), mais aussi dans les régions de Sousse (6), Mahdia (5), Gammarth (4), Port el Kantaoui (4) et Monastir (3).

Figure 8. Régions où se concentrent les centres de thalassothérapie



Source : ONTH

- 3.4.20. Le secteur poursuit sa croissance grâce à de nombreux projets en cours d'exécution actuellement. Pour la construction de nouvelles infrastructures on peut souligner la création de deux villes thermales à El Khabayet (750 MDT) et à Hammam Bent Jdidi (60 MDT) et la réalisation des centres thermaux à Ain Oktor (60 MDT), Tozeur (55MDT) et Sidi Abdelhamid (32 MDT). Il existe également des projets de réforme ou aménagement, comme celui de la station thermale à Hammam Bourguiba (19MDT).
- 3.4.21. En outre, l'ONTH a mis en place « l'étude stratégique de mise à niveau des centres thalassothérapie à l'horizon 2020 ». L'étude, lancée en 2013 et confiée au bureau d'études SAMEF, a pour objectif d'augmenter le nombre de curistes à 375.000 dans 91 centres. Ce projet, très important au niveau du secteur de l'hydrothérapie et du tourisme en général en Tunisie, est focalisé sur la mise à niveau des centres de thalassothérapie tunisiens par l'établissement des standards de qualité spécifiques

à la Tunisie, la promotion des installations, l'environnement et les services offerts et la fixation d'un règlement sur la création et l'exploitation des centres de thalassothérapie. Des mesures visant l'organisation et la gestion des centres sont aussi prévues.

b) Industrie pharmaceutique

3.4.22. La Tunisie a été le premier pays à développer une industrie pharmaceutique en Afrique et elle déteint actuellement, l'une des industries pharmaceutiques les plus performantes du continent. Cela a été atteint grâce aux efforts faits par le gouvernement, qui dans les années 90 a mis en place différentes mesures légales et fiscales pour promouvoir la privatisation du secteur et son développement.

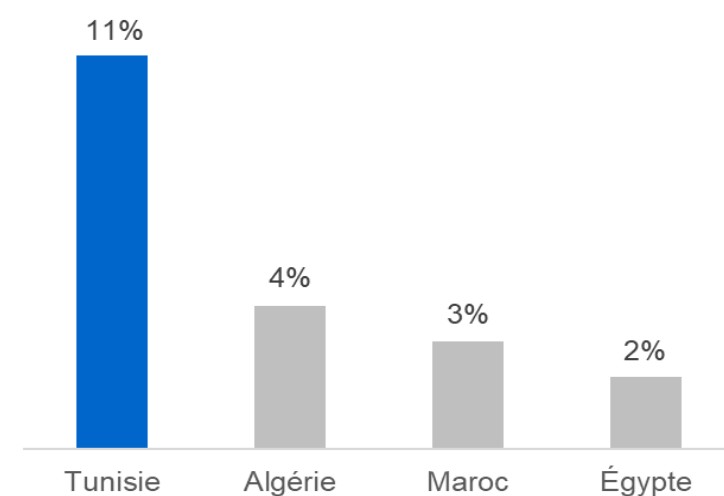
3.4.23. Dans l'actualité, le secteur pharmaceutique s'organise sur 5 organismes de réglementation et de contrôle. Ces structures sont chargées de définir une politique pharmaceutique nationale et de contrôler la qualité et la viabilité des médicaments. Les structures sont les suivantes :

- La Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM)
- Le Laboratoire National de Contrôle des Médicaments (LNCM)
- Le Centre National de Pharmacovigilance (CNVP)
- La Direction de l'Inspection Pharmaceutique (DIP)
- L'Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental (ANCSEP)

3.4.24. Avec une structure institutionnelle solide et le soutien du gouvernement, l'industrie pharmaceutique tunisienne a vécu un remarquable développement au cours des dernières décennies. Comme on peut voir sur la figure ci-dessous, la croissance du secteur tunisien a été significativement plus prononcée que celle des pays voisins, avec 11% de croissance annuelle moyenne entre 2008 et 2013.

Figure 9. Évolution du secteur pharmaceutique

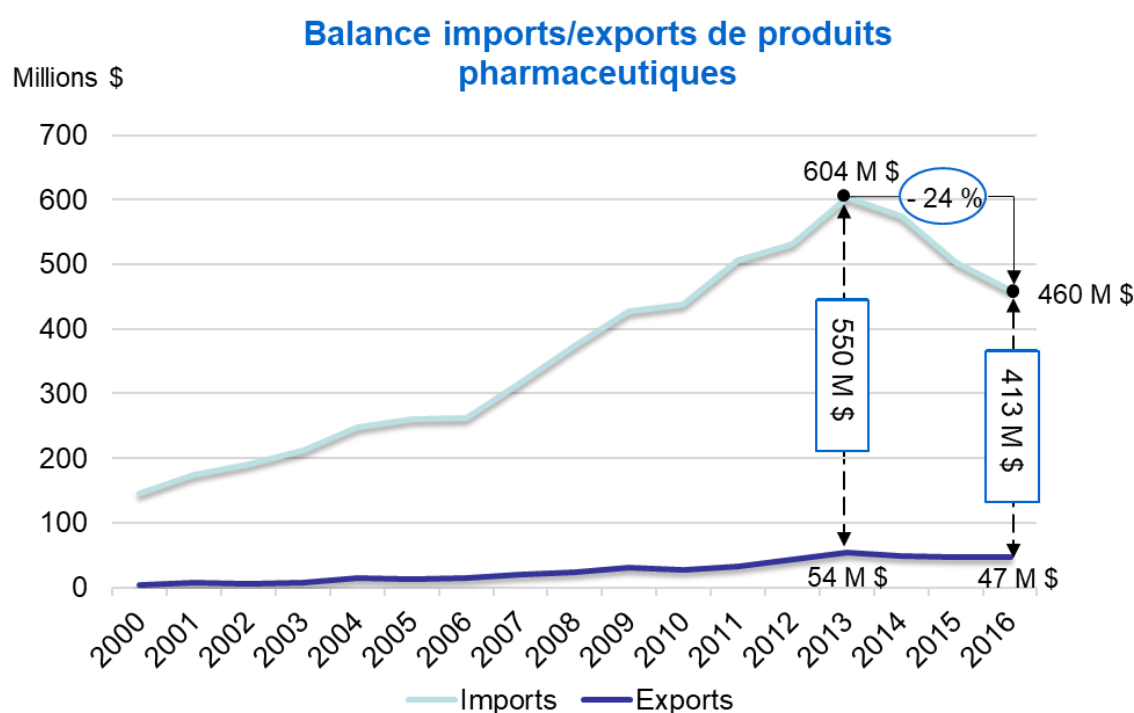
**Taux de croissance économique annuel
moyen du secteur pharmaceutique
(2008 – 2013)**



Source: Banque Mondiale

- 3.4.25. Les chiffres confirment l'essor du secteur. En 1989 il existait 3 unités de fabrication de médicaments en Tunisie, contre 41 en 2016. Le secteur pharmaceutique tunisien a multiplié son chiffre d'affaire par 50 au cours des 20 dernières années : en 1997 les revenus étaient de 15 MDT contre plus de 700 MDT en 2017. En outre, la production locale couvre 47% des besoins nationaux, plus de 70% étant des génériques⁸.
- 3.4.26. Les chiffres des exportations sont de 47 MDT en 2016, soit 10% du total de la production. Le graphique ci-dessous montre une comparaison des chiffres des importations et des exportations de produits pharmaceutiques en Tunisie du 2000 au 2016. On peut voir que les importations ont connu une augmentation constante jusqu'en 2013, où elles ont atteint leur point le plus élevé avec 604 M \$ entraînant une balance de - 550 M \$, des chiffres pas négligeables pour l'État tunisien. Depuis lors, les importations ont commencé à baisser systématiquement et en 2016 la Tunisie est parvenue à réduire la balance commerciale de 24% pour la situer à - 413 M \$.⁹
- 3.4.27. La France est la majeure source des importations (23%) ainsi que la cible principale des exportations (32%). Au niveau des importations elle est suivie par l'Allemagne (16%), la Suisse (11%) et l'Italie (10%) et au niveau des exportations de la Libye (23%) et de l'Algérie (14%).¹⁰

Figure 10. Balance commerciale de produits pharmaceutiques



Source : Comtrade, International trade in goods and services based on UN Comtrade data

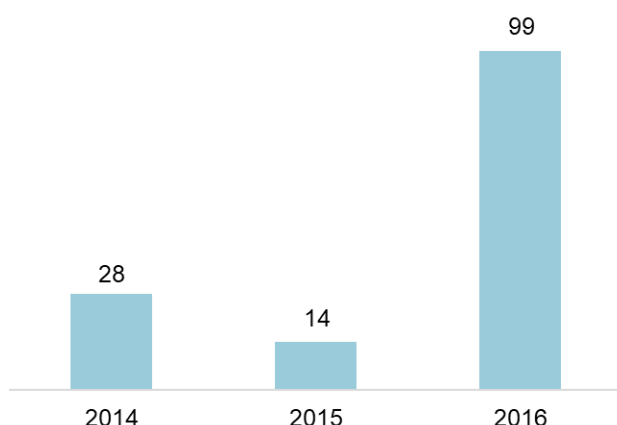
⁸ Estimation des consultants en fonction des différentes sources consultées et entretiens menés

⁹ UN Comtrade, International trade in goods and services. La UN International Trade Statistics Database (UN Comtrade) contient des statistiques détaillées sur les importations et les exportations de biens communiquées par les autorités statistiques de près de 200 pays ou zones.

¹⁰ UN Comtrade, International trade in goods and services

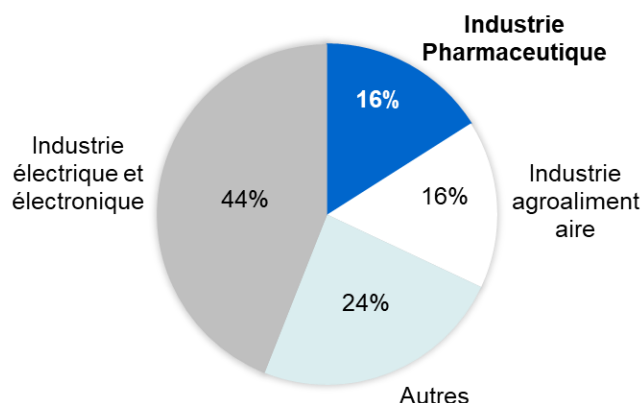
- 3.4.28. Il a été précédemment exposé la croissance du secteur pharmaceutique tunisien lors des dernières décennies mais on a pu constater au niveau la balance commerciale du pays que les importations restent assez élevées et que le pourcentage des exportations est de seulement 10% (2016). Cette situation est provoquée par la forte croissance de la consommation de médicaments de la population tunisienne. La consommation de médicaments a enregistré une croissance annuelle moyenne de 10% depuis l'année 2011. Cette hausse limite les possibilités d'exporter de l'industrie et oblige le pays à continuer d'importer des chiffres élevés de produits pharmaceutiques pour satisfaire la demande nationale.
- 3.4.29. La figure ci-dessous montre les chiffres des Investissements Directs Étrangers (IDE) lors des dernières années dans l'industrie pharmaceutique tunisienne. On peut observer qu'en l'année 2016, des investissements étrangers très importants ont été faits au niveau du secteur, le situant comme la deuxième cible des IDE par volume du pays, conjointement avec l'industrie agroalimentaire. L'augmentation du volume des IDE en 2016, par rapport à l'année précédente, a été de 700%.¹¹
- 3.4.30. L'attraction des IDE est l'une des activités prioritaires visées par la future agence. Cela représente une condition indispensable pour la croissance du secteur et par conséquent de ladite agence.

Figure 11. IDE dans le secteur pharmaceutique

IDE Secteur pharmaceutique (MDT)

IDE: Investissements Directs Étrangers

Sources: Rapport annuel 2015 Tunisie, Juin 2016; Rapport annuel 2016 Tunisie, Juin 2017

Répartition des IDE destinés aux industries manufacturières par branche d'activité (2016)**Dispositifs médicaux**

- 3.4.31. Le sous-secteur des dispositifs médicaux comprend tout instrument, dispositif, implémentation, machine, implant, réactif pour utilisation in vitro, logiciel, matériel ou autre article similaire ou connexe.
- 3.4.32. L'industrie des dispositifs médicaux tunisienne a connu une forte croissance au cours des dernières années. La production nationale des dispositifs médicaux est estimée actuellement à 190 MDT, dont 70 MDT pour la consommation locale et 120 MDT pour l'exportation¹², soit 63% de la production

¹¹ Rapport annuel 2015 et 2016, Tunisie¹² Fédération Nationale de la Santé

totale. Ces chiffres d'exportations sont impulsés par l'implantation en Tunisie de sociétés de production totalement exportatrices réalisant d'importants investissements.

3.4.33. Afin de répondre aux normes et standards internationaux, les autorités tunisiennes ont mis en place un système d'Assurance Qualité :

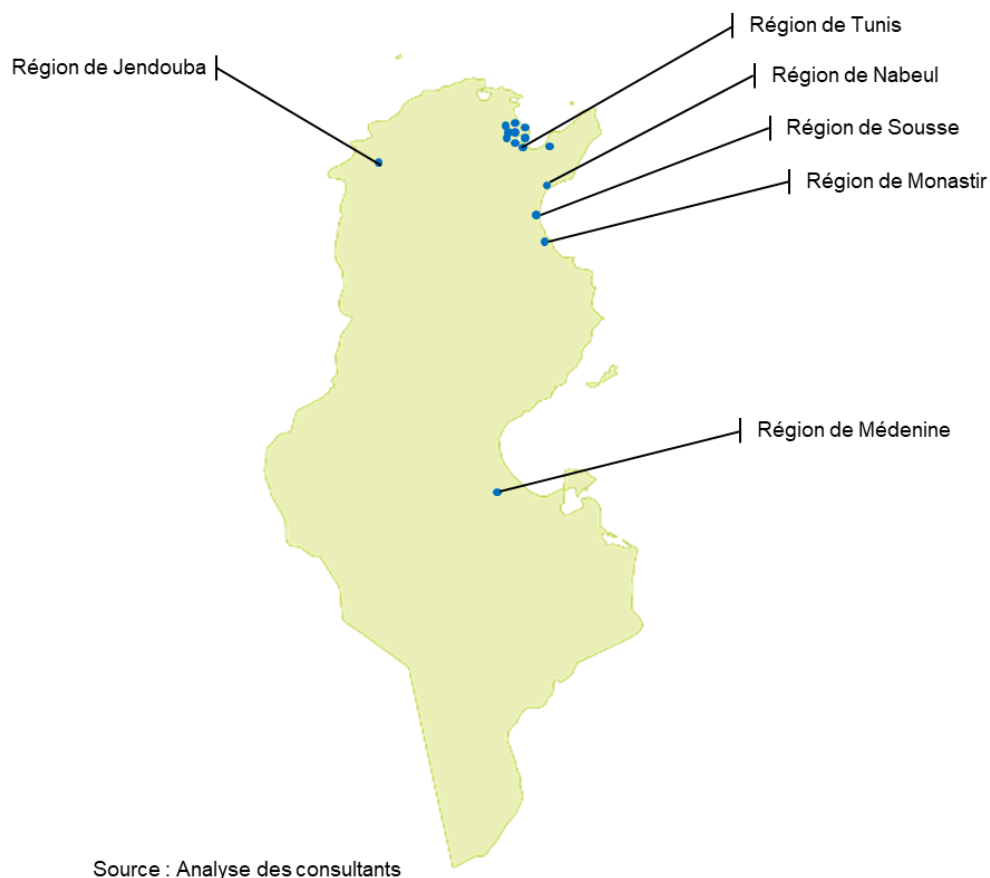
- L'ANCSEP (Agence Sanitaire de Contrôle Sanitaire et Environnemental des Produits) est l'institution chargée depuis 2010 de l'élaboration et la mise en place d'un système de matériovigilance pour les dispositifs médicaux en Tunisie,
- La DPM est chargée de la coordination du système et de l'agrément pour les nouvelles unités de fabrication,
- La DIP mène les inspections BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication),
- La LNCM fait le contrôle post-marketing.

3.4.34. Néanmoins, la Tunisie n'a pas un règlement spécifique à l'activité de ce secteur, ce qui représente une contrainte majeure pour son développement.

3.4.35. Les mesures envisagées par les autorités tunisiennes se focalisent sur l'élaboration d'un règlement qui veille à atteindre une totale transparence pour le secteur. Le ministère de la Santé est actuellement en train d'élaborer un projet de loi sur la réglementation du secteur des dispositifs médicaux afin de créer un environnement propice pour le développement du secteur.

3.4.36. On peut constater sur la carte ci-dessous que la plupart des sociétés productrices de dispositifs médicaux se trouvent à Tunis et au nord du pays. Parmi les producteurs de dispositifs médicaux les plus importants en Tunisie se trouvent des compagnies comme SOFAP, COTUPHA, Bioservice, Adhe-els, Sofemed, Ecomed, Gmiha Houria, Medica Sud, Medical Gaze ou Sancellia. Ces unités de production se sont spécialisées dans la recherche et développement, la fabrication, la commercialisation et la stérilisation de dispositifs médicaux à usage unique ou réutilisables. Parmi les dispositifs fabriqués on peut trouver des seringues, cathéters, aiguilles, couches, canules, compresses, tampons, gants, etc.

Figure 12. Fabricants de dispositifs médicaux

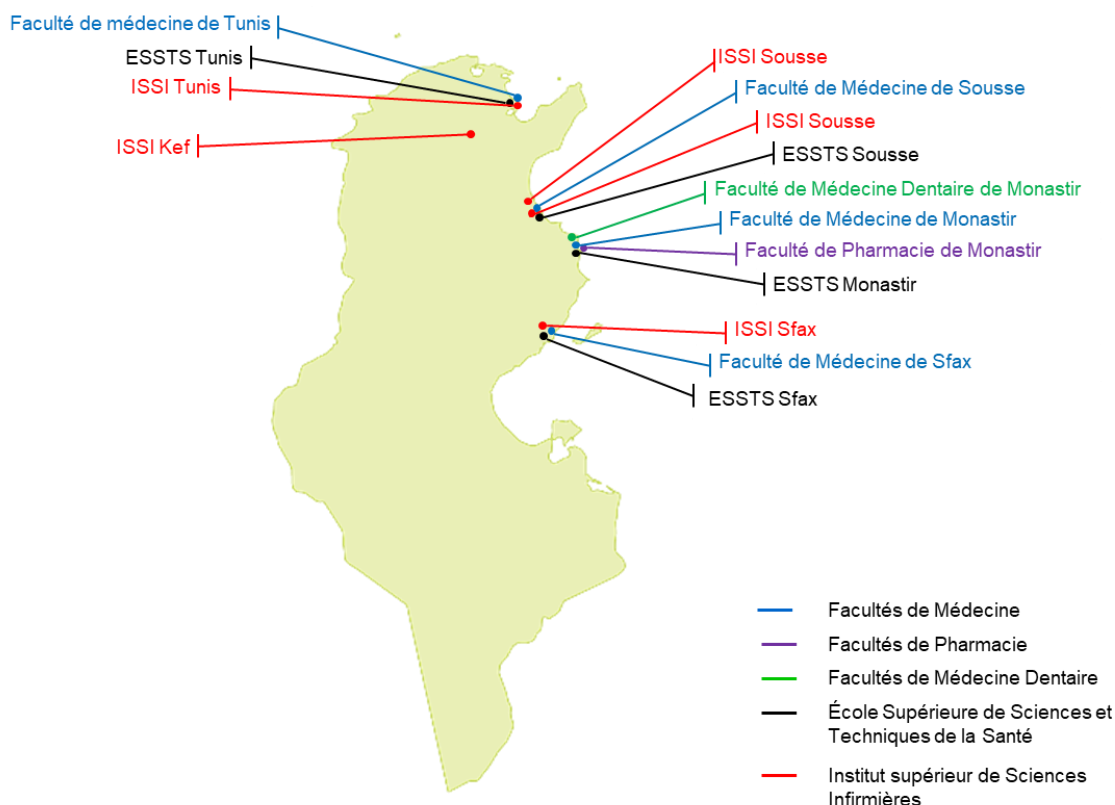


c) Formation dans les métiers de la santé

3.4.37. La Tunisie dispose d'un système de formation dans le domaine de la santé complet composé de :

- 4 Facultés de Médecine ;
- 1 Faculté de Pharmacie ;
- 1 Faculté de Médecine Dentaire ;
- 4 Ecoles Supérieures des Sciences et Technique de la Santé, pour la formation des techniciens supérieurs de la santé (sages-femmes, les physiothérapeutes, les hygiénistes, les laborantins, les anesthésistes, etc.) ;
- 5 Instituts Supérieurs des Sciences infirmières ;
- 9 Etablissements de formation professionnelle privés de la Santé, pour la formation du personnel paramédical ;
- 15 Ecoles privées de formation professionnelle de paramédicaux et de formation continue, en parrainage avec le Ministère de la Santé.

Figure 13. Institutions d'enseignement supérieur publiques



Source : Analyse des consultants

3.4.38. La formation universitaire dans le domaine de la santé s'organise sur deux axes :

- La formation des médecins, médecins-dentistes et pharmaciens : cette formation se fait uniquement dans les institutions publiques destinées à cet effet.
- La formation des paramédicaux : elle se fait aussi dans des institutions publiques que privées.

3.4.39. Il existe également en Tunisie, le Centre National de Formation Pédagogique des Cadres de la Santé Publique, créé en 1978, agissant sous l'égide du Ministère de la Santé. Les missions de ce centre sont la participation à la formation pédagogique des cadres de la santé, la promotion de la recherche en ce domaine et de donner accès à des formations au personnel paramédical d'enseignement. Le centre forme un total d'environ 700 professionnels pour les grades d'infirmier et d'infirmier principal et fournit de la formation pour des professeurs paramédicaux.

3.4.40. La Tunisie travaille depuis des années au niveau institutionnel pour développer son système de formation supérieur dans les métiers de la santé. Plusieurs mesures ont été entreprises, comme par exemple la mise en place de cadres de coopération bilatérale avec d'autres pays africains, l'élévation des niveaux de formation au cours des dernières années et la création d'accords de coopération avec des universités européennes. Des exemples spécifiques des mesures sont :

- En 2005 la formation des infirmiers est devenue universitaire afin de parvenir à une équivalence avec les diplômes européens, et plus particulièrement de la France. Le but de

cette mesure est de donner aux infirmiers formés dans les écoles tunisiennes les moyens pour avoir des meilleures chances d'embauche à l'étranger.

- Création, en 2015, d'un accord entre l'Université Centrale de Tunis et la Leipziger Gesellschaft für Bildung und Arbeit mbh en Allemagne pour parvenir à une équivalence de leurs diplômes en sciences infirmières, afin de donner aux titulaires de cette licence plus de possibilités d'emploi à l'étranger, et plus spécifiquement dans l'Union Européenne.¹³
- Par rapport à la formation en Thalassothérapie, des accords ont été établis également avec des institutions européennes en vue d'élever les standards de la formation tunisienne. Actuellement le niveau des écoles tunisiennes est très similaire à celles des pays développés et la plupart des curistes tunisiens accèdent à des stages en Europe dans le cadre de sa formation. De même, ils ont accès à la participation dans des forums et journées d'études des réputées associations et organisations internationales spécialisés dans la thalassothérapie.

3.4.41. La mise en place de ces mesures, ajoutées aux bonnes pratiques déjà existantes, permet à la Tunisie de fournir au secteur de la santé national d'un nombre de spécialistes de qualité qui augmente d'année en année, et d'autre part, d'attirer des étudiants étrangers dans les domaines de la santé, spécialement des pays africains.

3.4.42. Les chiffres pour 2013 pour l'enseignement supérieur étaient de 25 800 étudiants dans les métiers de la santé dont 4 800 dans des écoles privées. 6 000 étudiants diplômés, 1 500 parmi eux avec des doctorats en médecine, pharmacie et odontologie. Parmi eux, 645 étaient des étudiants étrangers, dont 60% provenant des pays de la région du Maghreb ; le reste était originaire de pays africains francophones.¹⁴

3.5. État des lieux de la promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie

3.5.1. Actuellement, ce sont **différentes agences et organismes** qui mènent des activités en relation avec la promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie. Dans le but de mieux coordonner ces efforts de promotion du tourisme médical, il est convenable d'étudier la possibilité d'associer toutes les fédérations du tourisme avec le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat tunisien dans un même document. Les principaux efforts de promotion du tourisme de santé en Tunisie actuellement sont menés par :

- Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) : Ce centre, créé en 1973, opérant sous la tutelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie, a pour objectif d'appuyer et promouvoir les exportations tunisiennes. Parmi les événements prévus dans son agenda pour 2018 on peut trouver une mission B2B en Algérie d'équipements hôteliers et tourisme de santé et la participation au salon MEDICA, en Düsseldorf, Allemagne, pour la promotion de la filière de dispositifs médicaux.
- Portail de l'Industrie Tunisienne (API) : l'API est une organisation publique créée en 1972 par le gouvernement tunisien comme structure d'appui au secteur industriel et de l'innovation. Parmi les activités appuyées par cette organisation on peut trouver la fabrication

¹³ Université Centrale de Tunis

¹⁴ Fédération Nationale de la Santé

d'instruments et équipements médicaux, les laboratoires d'analyses, les hébergements médicalisés ou la fabrication de produits pharmaceutiques.

- Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (FIPA) : Il s'agit un organisme public, sous la tutelle du Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale. Créée en 1995, la FIPA est chargée de soutenir les investisseurs étrangers et de la promotion des investissements extérieurs en Tunisie. Elle opère sur cinq axes principaux : Agro-alimentaire ; Mécanique, Electrique et Electronique ; Aéronautique ; Plasturgie ; Textile et Habillement ; et Cuir et Chaussures. Dans le cadre de son activité, FIPA organise chaque année le « Tunisia Investment Forum », où la filière de la santé occupe une place de plus en plus importante.
- Office Nationale du Thermalisme et de l'Hydrothérapie (ONTH) : Établissement public à caractère non administratif créé en 1975, placé depuis 2008 sous la tutelle du Ministère de la Santé. L'ONTH a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement pour l'hydrothérapie et le secteur des eaux conditionnées. Elle contribue activement à la promotion du secteur avec la participation à des différents salons et forums internationaux. De même, dans son site Web on peut trouver des actualités sur le secteur, des informations pour les consommateurs, un moteur de recherche pour faciliter la promotion des établissements thalasso en Tunisie et elle a même créé une « Hydro TV ».
- Unité de gestion par objectif pour la réalisation du plan d'actions de la stratégie de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé (Ministère de la Santé) : Établie à partir du Décret n° 2009-1063 du 13 avril 2009 avec l'objectif de gérer la réalisation du plan d'action de la stratégie de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé à l'horizon 2016. L'Unité mène et participe à des différentes activités d'appui et promotion des services de santé tunisiens. À titre d'exemple, le 3^{ème} Forum International de Santé Numérique a été coprésidé par Mme Nadia Fenina (Chef de l'Unité de gestion par objectif) et organisé sous le parrainage des Ministres de la Santé et des Technologies des Communications et de l'Économie Numérique.
- Société Tunisienne de Télémédecine & e-Santé (STTeS) : Créée en 2000 et associée au ministère de la Santé, cette organisation est chargée de la promotion de la télémédecine en Tunisie et de l'association avec des structures similaires étrangères. Elle opère en collaboration avec d'autres associations scientifiques et mène des activités de promotion et de coopération avec des associations étrangères.
Un important projet de coopération technique et institutionnelle dans le secteur de l'e-santé avec l'Agence Française de Développement (AFD) est en place depuis octobre 2016. Le projet vise à offrir une guidance, de part de la CNAM, au ministère de la Santé et au ministère des Affaires Sociales tunisiens en vue de la mise en place d'une meilleure structuration et stratégie en matière d'e-santé.
- Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT) : Créée en 1972, agissant sous la tutelle du Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale. L'ATCT est un organisme à but non lucratif chargé de mettre des compétences tunisiennes à disposition des pays étrangers, principalement des pays africains et arabes. Elle participe aussi à la création de programmes et projets bilatéraux ou triangulaires de développement. Entre les domaines gérés par cette agence on peut trouver le domaine de la santé. À titre d'exemple, l'ATCT a été récemment chargée (du 5 au 8 février 2018) de gérer

les candidatures pour une offre de recrutement de médecins tunisiens d'une institution publique en Arabie Saoudite.

- **Tunisia-Africa Business Council (TABC) :** Cette organisation travaille pour favoriser la promotion des exportations des services de santé dans la région de Sfax. Pour ce faire, elle réalise différentes activités de promotion comme le colloque internationale « Sfax Pole de Santé Africain ». Le TABC est dédié principalement à la promotion extérieure des cliniques de la région de Sfax, principalement vers la Lybie. À cet égard, il est très important que la future agence ait une couverture nationale, en plus d'intégrer et coordonner tous les efforts régionaux qui puissent être menés dans le futur.
- **Secteur privé (les hôpitaux et les cliniques, les centres éducatifs, l'industrie pharmaceutique, l'industrie des dispositifs médicaux et les centres d'hydrothérapie) :** La faiblesse de l'investissement public en matière de communication et promotion de la Tunisie comme destination santé dans le passé n'a pas favorisé le développement du secteur et la compétitivité de la Tunisie par rapport à d'autres destinations concurrentes. Ce sont, donc, les opérateurs privés (cliniques, agences de voyages, praticiens, etc.), depuis les années 2000, qui ont pris l'initiative en menant d'importants investissements en communication et publicité du tourisme médical. Actuellement, les opérateurs privés réalisent différentes actions, généralement de façon individuelle mais parfois à travers des fédérations ou associations sectorielles, pour la promotion de leurs produits ou services au niveau international. Se basant sur les entretiens menés, le secteur privé demande un meilleur soutien public et une stratégie commune au niveau national pour les exportations du secteur. La future agence trouvera, donc, un domaine d'activité important dans la collaboration avec le secteur privé qui exigera des ressources spécifiques.

3.5.2. D'après la révision de la littérature existante, la réunion de démarrage, les entretiens avec les parties prenantes et d'autres réunions préalables avec le Ministère de la Santé, il est conclu qu'il est nécessaire de :

1. **Élaborer une stratégie au niveau national** pour les investissements et les exportations : Comme il fut indiqué à la réunion de démarrage de cette étude, la Tunisie devrait travailler sous le cadre d'une stratégie uniforme en matière d'investissements et d'exportations des services de santé. La mise en œuvre de cette stratégie doit être faite sur la base d'un schéma directeur qui recueille des orientations politiques en réponse aux exigences internationales des lois en vigueur avec l'appui du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat et le Ministère de la Santé. Cela implique la mise à niveau technique, l'obtention de certifications ou une revue des réglementations actuelles, parmi d'autres. La stratégie devra également considérer la définition des segments ou sous-secteurs clés en Tunisie. À titre d'exemple, la Malaisie, un des principaux pays exportateurs de services de santé en Asie, est positionnée comme « Le centre de fertilité et cardiologie d'Asie » grâce à la recherche de segments avec une valeur ajoutée et des spécialités où le pays est spécialement compétitif au niveau de ressources et technologies.
- **Coordonner les différents efforts** destinés à la mise en œuvre et le suivi de cette stratégie : ce besoin de coordination fut identifié dans les études préalables et il a été vérifié par l'équipe de consultants lors des entretiens avec le client et d'autres parties prenantes. Il est nécessaire d'atteindre une synergie entre les différentes institutions capables de promouvoir la Tunisie comme destination santé au niveau international. Cette synergie

passer par la définition de la future agence en tant qu'organisation de promotion globale, agissant comme un relais entre tous les intervenants dans la promotion du secteur et par la création d'une politique cohérente pour la mise en œuvre de cette promotion.

3.5.3. Concernant les **événements de promotion**, la Tunisie compte quelques événements de première qualité qui aident à positionner le secteur de la santé tunisien sur le plan international, par exemple :

- **Tunisia Health Expo** est le principal événement d'affaires du secteur : Il est organisé tous les deux ans par la Société des Foires Internationales de Tunis sous l'égide du Ministère de la Santé et en collaboration avec la Fédération Nationale de la Santé. Cet événement est basé sur une exposition dont l'offre couvre l'ensemble des branches d'activité du secteur de la santé. Il repose également sur un programme de conférences et d'ateliers scientifiques et des rencontres d'affaires B2B avec des rendez-vous préprogrammés. Le **label « Tunisie Destination Santé »** a été défini lors de l'édition 2016 du salon. L'existence d'un label spécifique au niveau du pays concernant les services de santé est très fréquente dans les pays qui essaient de renforcer le secteur, bien que ce ne soit pas nécessaire, comme le montre l'exemple de la Turquie où ce label unifié n'existe pas.

La principale nouveauté en 2018 a été l'organisation du **Tunisia Healthcare Travel Congress**. Cet événement a été conçu dans le but de mettre en valeur les capacités du secteur de la santé tunisien, et plus spécifiquement au niveau « de l'accueil et le soin des patients étrangers, de la production de médicaments et de dispositifs médicaux, de la thalassothérapie et de la formation dans les métiers de la santé ».¹⁵

- **D'autres réunions ou événements d'affaires** : par exemple, en octobre 2018 et grâce à l'impulsion du Bureau Business France en Tunisie, aura lieu le salon ou rencontres d'affaires B2B « Colloque santé France-Tunisie ». La France est le marché principal d'origine européen des exportations de services de santé tunisiennes, et ce salon s'adresse aux entreprises françaises intéressées par le secteur médical tunisien. Lors de cette réunion, des questions comme la construction de nouveaux hôpitaux, la télémédecine ou les systèmes d'accréditation seront discutées. En novembre 2017, à Sfax, s'est tenu l'initiative de l'association IHEC ALUMNI. Une rencontre sur l'exportation des services de santé en Tunisie et le tourisme médical, intitulée "Exportation des services de santé : opportunités et leviers de performance", a été organisée avec la participation de représentants d'organismes professionnels et de structures administratives et scientifiques (la Faculté de médecine de Sfax, la Chambre Syndicale des Cliniques Privées, l'Instance Nationale de l'Accréditation en Santé et la Direction Régionale de la Santé). L'ONTT réalise, également, un important travail de promotion par le biais de l'organisation et la participation à des événements (foires, salons, éductours, congrès, etc.) aussi bien en Tunisie qu'à l'étranger.

3.5.4. En matière de **formation**, comme il a été décrit précédemment, la Tunisie présente un grand potentiel pour devenir un pôle de référence en Afrique, étant donné la qualité de son infrastructure et personnel éducatif dans le domaine sanitaire. Actuellement, les efforts de promotion de ces activités visant à attirer des étudiants étrangers ou professeurs étrangers en formation vers les centres tunisiens, ou bien d'envoyer du personnel éducatif en missions formatives à des pays étrangers, sont développés par chaque centre ou institution éducative de façon isolée. L'existence

¹⁵ Site Web Tunisia Health Expo

d'une agence spécialisée permettrait de centraliser et coordonner ces efforts de promotion, comme dans le cas du Costa Rica, où l'agence Promed promeut l'échange d'étudiants d'autres pays de l'Amérique latine en facilitant l'accès à des stages professionnels dans des entreprises costariciennes du secteur de la santé. En Corée du Sud l'agence nationale KHIDI soutient les écoles d'éducation supérieure (au niveau de master et doctorat) pour le développement de programmes spécifiques de l'industrie pharmaceutique ou de dispositifs médicaux.

- 3.5.5. Un domaine où l'actuel *Unité de gestion par objectif pour la réalisation du plan d'actions de la stratégie de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé* est en train de développer un important volume d'activité est la **coopération internationale**. Étant donné la position préférentielle de la Tunisie en matière de santé publique et privée dans le continent africain, l'exportation de services de santé fait souvent partie de l'agenda des rencontres bilatérales de la Tunisie avec d'autres pays du continent. Ces tâches sont actuellement menées par cette Unité mais sans l'existence de ressources spécifiques dédiées.
- 3.5.6. Lors de la recherche et les entretiens réalisés par les consultants, il a été constaté que les secteurs de la thalassothérapie et du tourisme médical sont victimes d'une forte concurrence déloyale, étant donné l'existence de nombreuses fausses informations circulant sur internet et même des sociétés intermédiaires fictives. Cette situation affecte négativement la crédibilité du secteur et, par conséquent, à la promotion du même. La future coordination des activités d'attraction d'investissements et d'exportation de services de santé devrait se traduire par un effort centralisé de **collecte de données et informations statistiques** de ces activités. Cela est fondamental pour la gestion au niveau public d'un portail Web d'informations centralisées des différentes activités, il pourrait être recueillies toutes les informations relatives aux investissements et aux exportations de services de santé.
- 3.5.7. Finalement, **d'autres sujets remarquables** pour promouvoir les investissements et les exportations des services de santé en Tunisie seraient les suivants :
- **Des visas spéciaux pour des patients étrangers** : actuellement ils n'existent pas en Tunisie, bien qu'il existe des dialogues entre les différents ministères impliqués. Dans d'autres pays qui sont fortement engagés dans l'attraction d'investissements et le développement des exportations des services de santé, ce genre d'accords se font habituellement avec des pays appartenant à un groupement politique et/ou économique (par ex. l'Union Européenne, les pays du Golfe...) ou de façon bilatérale. Ainsi, par exemple, la Corée du Sud a signé récemment un accord avec la Russie, et la Malaisie l'a fait avec les pays du Golfe, afin de supprimer le visa pour les patients étrangers de ces pays.
 - **Fiscalité** : Une nouvelle loi de finances pour l'année 2018 a été approuvée par le Conseil de Ministres en décembre 2017. Le texte prévoit une augmentation d'un point des trois taux de TVA (le taux de 6 passe à 7%, celui de 12 passe à 13%, et celui de 18 passe à 19%) et d'autres mesures parmi lesquelles on peut souligner (i) l'exonération des impôts sur les revenus et bénéfices des nouvelles entreprises établies en 2018 et 2019, (ii) l'augmentation du taux d'impôt sur les dividendes de 5% à 10% (iii), l'augmentation de la taxe unique sur les assurances de 5 à 6% et de 10 à 12%, (iv) la création d'une taxe sur toute nuitée dans un hôtel ou hébergement touristique, (v) la prise en charge de la cotisation patronale à la sécurité sociale des jeunes diplômés pour leur premier emploi pendant les 3 premières années, dans le but d'encourager le recrutement des jeunes, (vi) ou l'augmentation des taux

de consommation sur certains produits, parmi lesquels se trouvent les articles de luxe, y compris les équipements d'hydromassage, ce qui affectera spécialement les centres de thalassothérapie dans ses efforts pour s'accueillir aux standards établis dans « l'Étude stratégique de mise à niveau des centres thalassothérapie à l'horizon 2020 ».¹⁶

D'autre part, une nouvelle loi sur l'investissement est également entrée en vigueur en avril 2017 dans le but d'encourager les investissements dans le pays par moyen de la facilitation des procédures et de la création d'un nouveau système de gouvernance. Le nouveau texte offre un cadre très favorable pour la création de nouvelles entreprises, augmentant la valeur ajoutée, la compétitivité, la recherche ou la capacité d'exportation. Parmi les mesures comprises dans cette réforme se trouvent la suppression de certaines autorisations relatives à l'activité économique, comme l'accès au marché, un renforcement du principe de libre transfert des fonds à l'étranger, la possibilité de recruter des employés étrangers (jusqu'à 30% du total du personnel de l'entreprise) ou la liberté de recourir à la justice et à l'arbitrage, dans les cas de conciliations non-abouties.

Cette loi a aussi entraîné une série de réformes au niveau institutionnel dont la création d'un Conseil supérieur de l'investissement, une Instance tunisienne de l'investissement et un Fonds tunisien de l'investissement.¹⁷

- **Difficultés administratives** : malgré le cadre fiscal tunisien, qui offre des nombreuses incitations aussi bien pour les locaux que pour les étrangers, il existe des contraintes majeures au niveau de l'administration, ce qui repousse plusieurs investisseurs. Concernant les lourdeurs administratives il s'agit souvent de procédures trop longues, une bureaucratie encombrante et parfois obsolète, des délais excessifs dans la concession de permis ou autorisations. Il existe des nombreuses plaintes relatives aux contraintes au niveau des investissements et des exportations, par rapport à l'acquisition de devises, ou concernant l'expansion internationale de la compagnie.
- **Des efforts concentrés en R&D** : en Tunisie, actuellement, chaque centre d'investigation ou opérateur privé développe ses activités de R&D individuellement et en dehors du cadre d'une stratégie nationale. Par exemple, en Corée du Sud, l'agence nationale de promotion du secteur de la santé développe et encourage la stratégie nationale de R&D dans le secteur de la santé et les mécanismes nécessaires pour sa mise en œuvre.

Le centre de recherche plus important en Tunisie est l'institut Pasteur de Tunis. Inauguré en 1893, c'est un centre de recherche et formation de référence au niveau international. Il a été le troisième institut inauguré par cette institution de prestige mondial, qui compte aujourd'hui 33 centres répartis dans le monde.

L'Institut tunisien s'est récemment spécialisé dans le développement d'un nombre réduit de sérums, notamment les antirabiques, anti-scorpions et anti-vipères, en raison du manque généralisé au niveau mondial d'instituts de recherche travaillant dans ces domaines alors qu'il s'agit de traitements assez récurrents et spécifiques de cette région. Pour l'implémentation de ces projets le gouvernement tunisien a fait un investissement de 10 MDT, ce qui représente le double du budget annuel habituel de l'Institut.

L'institut fait partie du Réseau International des Instituts Pasteur et Instituts Associés (RIIP) et du Réseau Régional MATI des Instituts Pasteur (Maroc, Algérie, Tunisie et Iran). De ce

¹⁶ Loi des finances 2018 Tunisie

¹⁷ Loi sur l'investissement 2017 Tunisie

fait, il participe à différents projets en collaboration avec des centres de recherche étrangers et institutions internationales comme l'OMS, la Communauté Européenne, d'autres Instituts Pasteur dans le monde ou les institutions américaines National Institut of Health (NIH) and National Institute of Allergy and Infectious Diseases (NIAID), entre autres.¹⁸

- **Expansion internationale d'opérateurs** : en Tunisie, les opérateurs d'hôpitaux, les cliniques et l'intermédiation de voyages ou tour-opérateur, les manufacturiers pharmaceutiques ou de dispositifs médicaux, reçoivent un niveau de soutien public limité pour le développement de leurs exportations.
- **Des accords préférentiels avec la compagnie aérienne nationale** : actuellement la compagnie aérienne nationale Tunisair ne propose aucun privilège spécial aux voyageurs en relation aux exportations de services de santé. En Turquie, par exemple, le rôle de la compagnie aérienne publique Turkish Airlines, qui propose des tarifs réduits pour les packs de services médicaux, a été fondamental pour le développement du secteur.

Néanmoins, les dernières circonstances augurent des bonnes perspectives à cet égard. Le 11 décembre 2017 la Tunisie a signé un important accord avec l'Union Européenne pour l'inclusion de tous les aéroports du pays (à l'exception de celui de Tunis-Carthage) dans l'espace Schengen, ce qui d'après les estimations, devrait augmenter le volume de passagers à destination de la Tunisie d'environ 800 000 sur une période de cinq ans¹⁹. En outre, Tunisair a créé deux nouvelles routes avec Conakry (Guinée) et Cotonou (Bénin) et a annoncé son intention d'en ouvrir d'autres avec des différentes destinations africaines comme Khartoum (Soudan), Addis-Abeba (Éthiopie), Nairobi (Kenya), Douala (Cameroun) Libreville (Gabon) ou N'Djamena (Tchad)²⁰.

3.5.8. Les consultants ont identifié toutes les activités qui se réalisent actuellement en Tunisie pour promouvoir les investissements et les exportations des services sanitaires. Les activités ont été regroupées en catégories et ensuite en six domaines :

- Facteurs macroéconomiques
- Soutien et leadership du secteur
- Marketing et communication
- Formation et recherche
- Tourisme de santé
- Industrie pharmaceutique

3.5.9. Suite à cela, et sur la base de la revue de la littérature, les informations et données recueillies et les entretiens menés avec les principaux acteurs du secteur, les consultants ont fait une évaluation de l'état actuel de la Tunisie dans les différentes catégories exposées.

Figure 14. Evaluation des différents facteurs relatifs à la promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie

(Voir page suivante)

¹⁸ Site Web de l'Institut Pasteur de Tunis, Coopération régionale et internationale

¹⁹ Air Journal ; Serge Fabi : *Open Sky : l'Europe et la Tunisie ont signé*, 12 décembre 2017

²⁰ Afrique sur 7 ; Ngueyap Romuald : *Tunisair : Plus de 3.5 millions de passagers transportés en 2017*, 31 janvier 2018

Domaine	Catégorie	Évaluation des consultants	Exemples
Facteurs macroéconomiques	Coopération internationale		<ul style="list-style-type: none"> Programme d'Appui à la Compétitivité avec l'UE, Convention de coopération technique avec l'Agence Française de développement, Cadre d'Assistance Technique avec la BAD, DPP dans le secteur du médicament avec la Banque Mondiale, entre autres. Actuellement c'est principalement l'Unité de Gestion par Objectifs qui mène des différents projets de coopération internationale.
	Fiscalité		<ul style="list-style-type: none"> Les nouvelles lois sur l'investissement et sur la fiscalité, sorties en avril et décembre 2017, offrent un cadre favorable aux investisseurs privés avec des conditions avantageuses, notamment pour les nouvelles entreprises.
	Doing business		<ul style="list-style-type: none"> La bureaucratie et les procès administratifs peuvent être améliorés: il existe une grande opportunité pour réduire des délais et simplifier des procès
Soutien et leadership du secteur	Stratégie commune		<ul style="list-style-type: none"> Dans le rapport précédent il a été détecté le manque d'une stratégie au niveau national pour le secteur. Nécessité de la création d'une structure de coordination et de promotion des investissements et des exportations pour le secteur de la santé.
	Cadre régulateur		<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un cadre régulateur solide pour le secteur : gestion du secteur de l'hydrothérapie et le thermalisme (ONTH), cinq organismes de réglementation et contrôle pour le secteur pharmaceutique (DPM, LNCM, CNPV, DIP, ANCSEP), organisme de promotion de la qualité et la sécurité des soins (INAS).
	Coordination		<ul style="list-style-type: none"> La mise en place de l'Unité de Gestion par Objectifs, ainsi que l'établissement d'un DPP dans le secteur du médicament ont contribué à atteindre un certain niveau de coordination dans le secteur mais des efforts supplémentaires sont nécessaires.
	Organismes de promotion		<ul style="list-style-type: none"> Il existe beaucoup d'agences actuellement qui mènent des activités de promotion : l'Unité de Gestion par Objectifs, CEPEX, ONTH, STTeS, TABC, ACTC... Important projet de coopération technique actuellement en cours avec l'Agence Française de Développement pour la création d'une plateforme digitale afin d'atteindre une meilleure structuration en matière d'e-santé.
	Informations centralisées		<ul style="list-style-type: none"> Cependant, cette contrainte persiste actuellement. La Tunisie pourrait chercher à faire une actualisation et un contrôle sur les informations circulant sur internet
Marketing et communication	Branding		<ul style="list-style-type: none"> La Tunisie a adopté le label « Tunisie Destination Santé » en 2016 lors du salon Tunisia Health Expo. Des différents activités à cet égard sont menées actuellement, dont la création d'un magasin ou l'assistance à des salons et rencontres internationaux
	Événements de promotion		<ul style="list-style-type: none"> Il existe certains événements au niveau du secteur de l'exportation de services de santé. Le plus important est le Tunisia Health Expo, organisé tous les deux ans à Tunis, regroupant des nombreux experts tunisiens et étrangers dans le secteur de la santé.
Formation et recherche	Recherche et développement		<ul style="list-style-type: none"> Il existe quelques laboratoires qui mènent des projets de recherche au niveau national. Cette recherche scientifique a un grand marge d'amélioration et il existe du potentiel de croissance pour ce domaine. L'Institut Pasteur de Tunis est le centre de recherche plus importante en Tunisie.
	Formation		<ul style="list-style-type: none"> Système de formation complet dans les métiers de la santé avec potentiel pour l'attraction d'étudiants étrangers. 4 facultés de médecine, 1 faculté de pharmacie, 1 faculté de médecine dentaire, 4 écoles supérieures pour la formation des techniciens de la santé, 5 instituts de sciences infirmières, outre les centres privés.
	Télémédecine		<ul style="list-style-type: none"> La STTeS est chargée de la promotion de la Télémédecine en Tunisie et l'association avec des structures étrangères similaires. Le Ministère de la Santé travaille actuellement sur un projet de coopération technique avec l'Agence Française de Développement pour parvenir à une meilleure structuration et stratégie en matière d'e-santé.
Tourisme de santé	Transports et visa		<ul style="list-style-type: none"> Il n'existe pas actuellement d'accords avec la compagnie aérienne nationale ou des sociétés de transports. Le récent accord de ciel ouvert entre la Tunisie et l'Union Européenne offre des nouvelles opportunités à cet égard. Actuellement il n'y a pas d'incitations spécifiques au niveau de visas pour les touristes de santé en Tunisie
	Capacités et infrastructures		<ul style="list-style-type: none"> L'existence de beaucoup d'opérateurs dans le secteur de la santé, des infrastructures avancées, l'haute qualité perçue dans les services et le rapport qualité-prix, entre autres facteurs, représentent une base solide pour les exportations du secteur.
	Accréditation de centres		<ul style="list-style-type: none"> Il n'existe pas en Tunisie actuellement de centres avec des sceaux de qualité internationaux. Cependant, la Tunisie a développé son propre sceau de qualité national (INASanté) et un projet est actuellement en cours avec l'UE pour l'accréditation d'environ 30 hôpitaux. L'ONTH fixe des standards minimums et contrôle le respect de ceux-là par les centres tunisiens. Une étude stratégique de mise à niveau des centres thalassothérapie à l'horizon 2020 est actuellement en cours.
Industrie pharmaceutique	Réglementation et contrôle		<ul style="list-style-type: none"> Cadre solide de réglementation et contrôle des médicaments géré par cinq organismes : DPM, LNCM, CNVP, DIP et ANCSEP. Existence d'un projet de loi sur la réglementation du secteur des dispositifs médicaux afin de créer un environnement propice pour le développement du secteur
	Capacités industrielles		<ul style="list-style-type: none"> 41 unités de fabrication de médicaments (2016) et récente implantation d'industries de dispositifs médicaux totalement exportatrices. Important volume d'IDEs dans le secteur : 2ème secteur cible d'IDEs en 2016 avec 99 MDT (16% des IDEs totaux)

3.5.10. Le graphique ci-dessus est une évaluation qualitative préparée par les consultants, basée sur une première analyse des informations disponibles consultées et les entretiens réalisés.

3.5.11. Finalement, en guise de fermeture du diagnostic réalisé, les consultants présentent dans le tableau ci-dessous les faiblesses, les forces, les menaces et les opportunités relatives à la promotion des investissements et des exportations des services de santé en Tunisie.

(Voir page 9, Tableau 1. SWOT promotion des investissements et des exportations de services de santé en Tunisie)

3.5.12. Les conclusions finales sont exposées conjointement pour le diagnostic et l'exercice de comparaison internationale dans la section 5 : conclusions et recommandations.

4. Analyse comparative internationale

4.1. Approche suivie pour la réalisation de l'analyse comparative internationale

- 4.1.1. L'analyse comparative suivante a pour but d'exposer l'état actuel et l'évolution vécue des pays sélectionnés en ce qui concerne l'exportation de produits et services et l'attraction d'investissements dans le secteur de la santé, ainsi que les mécanismes existants dans les pays sélectionnés pour favoriser ces activités.
- 4.1.2. Les critères de sélection des pays de l'analyse sont :
- 1) Les pays pour lesquels on peut identifier l'existence d'une agence de promotion des investissements et des exportations de services de santé similaire à celle proposée par la Tunisie et qui sont mieux positionnés au niveau international au niveau de l'exportation de services de santé ou l'attraction d'investissements ou qui ont connu un développement considérable ces dernières années : le Japon, la Malaisie, la Thaïlande, la Corée du sud, ou le Costa Rica.
 - 2) Les pays de l'environnement géographique proche qui peuvent rivaliser avec la Tunisie pour les exportations et l'attraction d'investissements de services de santé : le Maroc, l'Espagne, la Turquie, la Jordanie, l'Égypte et les EAU.
 - 3) D'autres pays identifiés internationalement au cours de l'étude comme menant de meilleures pratiques dans des activités spécifiques, telles que l'exportation de produits pharmaceutiques ou de dispositifs médicaux (exemples : l'Inde, le Japon) ou la formation dans les métiers de la santé.
- 4.1.3. L'analyse comparative est divisée en deux sections :
- Une première section avec une comparaison de quelques données de caractère générale des pays ciblés : systèmes de santé, réception de patients étrangers et industrie pharmaceutique ;
 - Une deuxième section présentant une synthèse de chaque pays analysé par les consultants en matière de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé, avec l'accent mis sur les structures chargées de ces activités (dans les pays où elles existent).
- 4.1.4. Les consultants ont analysé toutes les informations disponibles (sites Web des agences, statistiques, rapports existants, etc.) pour conclure avec une liste des meilleures pratiques en matière de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé et des exemples concrets d'activités pouvant être applicables au cas de la future agence tunisienne.
- 4.1.5. Les consultants ont également élaboré des fiches résumées des pays, disponibles dans l'annexe 3 : fiches des pays.

4.2. Données de caractère générale

- 4.2.1. Avant de décrire les données spécifiques et les meilleures pratiques particulières de chaque pays, soit par le biais du gouvernement ou des organismes de l'État consacrés au secteur de l'exportation de services de santé et à l'attraction d'investissements, sont exposés une série de données générales afin de bien comprendre la carte sur laquelle se localise l'étude.

4.2.2. Premièrement, il faut présenter où se situe la Tunisie par rapport aux pays sélectionnés pour l'analyse comparative en montrant quelques données générales représentatives du secteur de la santé.

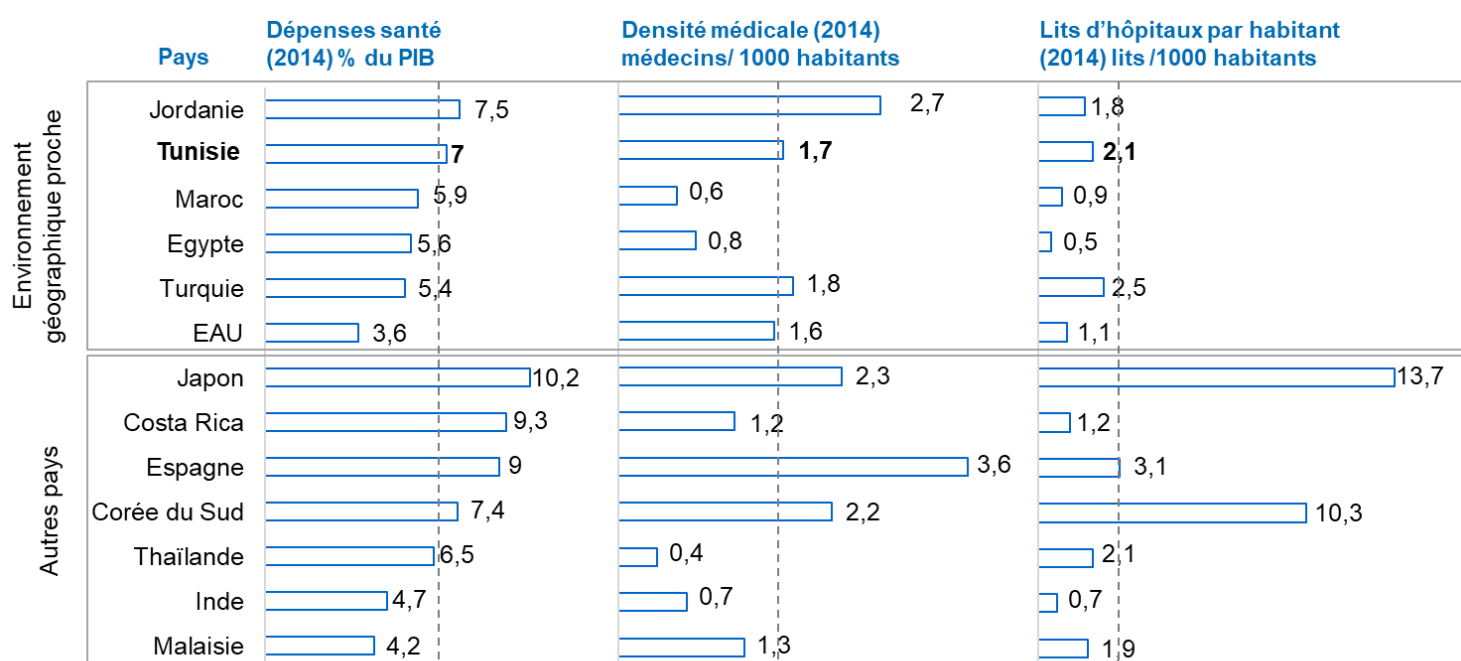
Caractéristiques générales du secteur de la santé

4.2.3. La qualité du secteur de la santé d'un pays peut être mesurée à partir de plusieurs points de vue. Pour cela, il convient d'analyser des données quantitatives, qualitatives et économiques afin de voir quelles sont les forces et les faiblesses du système de santé.

4.2.4. Dans cette analyse, nous avons croisé plusieurs données du secteur de la santé telles que :

- Lits d'hôpital par habitant (Lits/1000 Habitants)
- Densité médicale (Médecins/1000 Habitants)
- Dépenses santé (% PIB)

Figure 15. Comparative des données relatives aux systèmes de santé des pays sélectionnés

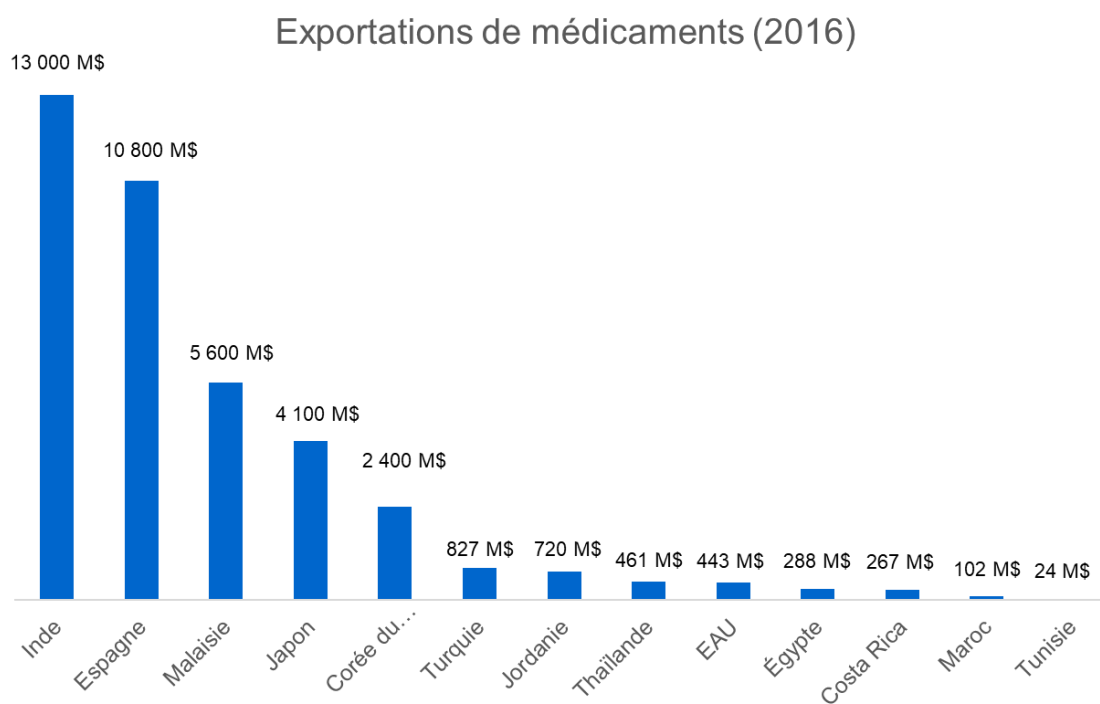


Source : Indexmundi

Exportations de produits pharmaceutiques

4.2.5. Un pilier fondamental du secteur de la santé est constitué par l'industrie pharmaceutique. Dans le graphique ci-dessous on peut voir les chiffres des exportations de médicaments des pays sélectionnés. Pour des pays comme l'Inde, c'est l'un des facteurs les plus importants du PIB du pays.

Figure 16. Exportations de médicaments



Positionnement des pays et classement comparative

- 4.2.6. Le tableau ci-dessous présente les données relatives au positionnement de chaque pays en termes de classement du tourisme médical, de classement mondial du tourisme, nombre de centres accrédités par la Joint Commission International, pourcentage du P.I.B. dédié à la santé et organisme(s), de promotion de services de santé, le cas échéant.

Tableau 4. Comparative des données générales des pays sélectionnés

Pays	Ranking Tourisme médical 2016	Ranking Tourisme Mondiale 2016	Nombre de centres accrédités (JCI)	% PIB dédié à la santé	Organisme de promotion extérieure des services de santé nationaux
Corée du Sud	8	23	28	7,4%	Korea Health Industry Development Institute
Costa Rica	14	+50	2	10,9%	Cámara Costarricense de la Salud
EAU (Dubai)	18	34	93	3,3%	Dubai Health Authority
Egypte	28	36	9	4,9%	Pas d'agence
Espagne	11	3	35	9,6%	Spaincares / Farmaindustria
Inde	5	40	39	3,9%	Healthcare Travel Council India / Pharmexcil
Japon	12	16	24	9,3%	Medical Excellence Japan
Jordanie	33	+50	9	8,4%	Health Care Accreditation Council
Malaisie	N/A	14	14	4,2%	Malaysia Healthcare Travel Council
Maroc	31	32	0	6,0%	Pas d'agence
Thaïlande	18	11	61	4,1%	Health and Wellness Tourism Thailand
Tunisie	36	49	0	6,2%	En cours de création
Turquie	32	6	45	6,7%	Turkish Healthcare Travel Council

4.3. Description des mécanismes et des structures de promotion des investissements et des exportations dans le secteur de la santé des pays sélectionnés.

- 4.3.1. Pour cet exercice, les consultants ont réalisé une étude de l'état des lieux du secteur des investissements et des exportations des services de santé dans les pays sélectionnés pour l'analyse comparative. L'analyse se focalise sur les stratégies et les meilleures pratiques menées par les agences de promotion des différents pays, et dans le cas où il n'existe pas d'agence de ce type, les stratégies suivies au niveau institutionnel en matière de promotion et d'attraction d'investissements. Les pays sélectionnés ont été ordonnés en suivant un ordre alphabétique.
- 4.3.2. Une description plus approfondie des mécanismes et des structures de promotion des investissements et des exportations dans le secteur de la santé des pays sélectionnés est incluse dans l'annexe 4 et des fiches résumées de chaque pays sont également incluses dans l'annexe 6.

Corée du Sud

- 4.3.3. Le secteur de la santé coréen compte un fort soutien gouvernemental, principalement par moyen de l'agence nationale KHIDI (Korean Health Industry Development Institute). Les objectifs de KHIDI sont : améliorer l'industrie de santé nationale en fournissant des programmes de soutien à la compréhension et la professionnalité et de renforcer la compétitivité de l'industrie nationale de santé.
- 4.3.4. KHIDI mène des différentes tâches pour favoriser le développement du secteur. En matière de promotion, elle participe à des nombreux événements de marketing et foires liés à l'industrie de santé et organise des expositions et salons comme le Bio Korea, le plus grand salon professionnel de la biotechnologie en Asie²¹, ou le concours « Korea Healthcare Promotion UCC Contest », avec le but de promouvoir l'excellence des soins de santé de la Corée dans le monde et étendre la reconnaissance de sa marque internationalement²². KHIDI compte également des succursales dans plusieurs pays étrangers (le Royaume Uni, les EAU, le Kazakhstan, le Singapore, la Chine et les Etats Unis).
- 4.3.5. L'agence coréenne travaille dans le but de renforcer la compétitivité de l'industrie en développant des stratégies de promotion et en soutenant les produits pharmaceutiques et les dispositifs médicaux et accorde une grande importance au secteur de la R&D, où elle mène des efforts très importants, spécialement pour les technologies médicales de pointe et en matière de biotechnologie. En outre, KHIDI a aussi créé des applications mobiles afin de faciliter l'accès rapide aux services d'exportation de services de la santé en Corée et elle a développé une importante politique industrielle favorable aux seniors, avec l'introduction des mesures ciblant ce secteur de la population : l'assurance des soins de longue durée, le partage de l'information sur le séjour des seniors, des politiques de sondage et analyse pour soutenir l'industrie, développement d'un bureau d'information pour le service d'attention aux seniors à long terme, et le développement d'un programme de formation pour l'industrie de l'attention aux seniors.
- 4.3.6. Le site Web de l'agence KHIDI est l'un des plus complets des cas étudiés dans le cadre de cette étude. Il contient des informations sur l'organisation, une section d'informations générales et nouvelles, la charte complète de services offerts et des chiffres et données du système de santé national, l'industrie pharmaceutique, la R&D et du tourisme médical.

Costa Rica

- 4.3.7. Le Costa Rica est l'un des pays leaders en Amérique Latine dans l'exportation de services de santé. Cela est, dans une large mesure, conséquence de l'activité de l'agence Promed, organisme à but non lucratif créé à partir d'un partenariat public-privé et chargée de prendre en compte les intérêts du secteur médical et de le promouvoir. Sa charte d'activités est très complète et englobe l'attraction d'étudiants et professionnels étrangers, la représentation du secteur au niveau national et à l'étranger, le développement de stratégies de promotion, l'encouragement de la coordination au niveau institutionnel et la promotion de la recherche clinique, parmi d'autres. L'attraction des seniors au Costa Rica est une des priorités de l'agence Promed, qui base sa promotion sur un système de santé avancé à bas prix, la douceur du climat et l'attractivité touristique du pays. Promed offre, également, de l'assistance technique à ses associés dans des sujets divers : opérationnel, financier,

²¹ BusinessKorea ; Choi Mun-hee : 'BIO KOREA 2017' Asia's Largest Biotech Event to Take Place at COEX, Seoul in April, février 2017

²² KHIDI News and notice : *The 1st Korea Healthcare Promotion UCC Contest*, avril 2016

juridique, environnemental, réglementaire, fiscal, exportation de services, résolution alternative de conflits, ainsi que tout autre élément nécessaire pour un développement optimal de l'activité de ses associés. En outre, l'agence est chargée d'établir des relations avec d'autres groupements nationaux ou internationaux de nature ou de but analogue et de collaborer avec d'autres ministères des pays étrangers pour l'élaboration d'une politique de sécurité des patients.

- 4.3.8. Promed promeut internationalement des services sanitaires costariciens avec l'organisation et la participation aux forums et événements du secteur de la santé (Nationaux et Internationaux) et organise annuellement le « Medical Travel & Global Healthcare Business Summit » à Washington DC. En vue de promouvoir les bonnes pratiques au niveau du secteur de la santé et de garantir aux patients nationaux et étrangers des hauts standards de qualité, Promed a développé son propre label de qualité, le label de qualité Promed.
- 4.3.9. Le site Web de Promed est très complet. Il contient des informations relatives à l'organisation et au secteur sanitaire, un annuaire des membres associés et des services offerts, la charte complète d'activités menées par l'agence et la possibilité de contact, entre autres.²³

Egypte

- 4.3.10. L'Égypte compte des nombreux avantages compétitifs pour le tourisme médical : ses sources d'eaux naturelles, un climat doux, des prix très abordables, la proximité de l'Europe, l'attractivité touristique du pays, un large éventail de services et des centres médicaux et des professionnels de la santé formés à l'international. La popularité de l'Égypte en tant que destination santé provient de son suivi thérapeutique et de l'utilisation des ressources et remèdes naturels lorsque les médicaments industriels ne sont pas nécessaires.
- 4.3.11. L'Égypte n'a pas un organisme de promotion internationale des services de santé. Cependant, elle a acquis une solide réputation dans la région étant donné l'existence des médecins et des infrastructures de qualité à des tarifs abordables et un accès plus facile aux visas par rapport à certains concurrents régionaux, ce qui a aidé le pays à devenir une plaque tournante importante pour l'industrie de l'attention aux patients étrangers.²⁴
- 4.3.12. Dans le but de promouvoir internationalement le système de santé national, l'Égypte assiste à des salons, foires et congrès internationaux et elle organise des événements au niveau du secteur, comme la conférence sur le tourisme médical à Sharm El-Sheikh, tenue en mars 2017. Cette même année, l'Égypte a créé une campagne publicitaire qui a connu un grand succès avec le joueur de foot Leo Messi, pour la promotion du traitement de l'hépatites C dans le pays.

Émirats Arabes Unis (Dubai)

- 4.3.13. Aux Émirats Arabes Unis les compétences du système sanitaire des émirats plus importants ne sont pas gérées nationalement, mais au niveau de chaque émirat. Les consultants ont concentré l'analyse dans la région de Dubai.
- 4.3.14. Le gouvernement de l'Émirat a créé en 2007 la structure Dubai Health Authority (DHA) avec la mission de transformer Dubai en une destination de premier niveau pour la santé. Le DHA travaille avec une société tierce qui fournit de la couverture aux patients. Cela est une politique clé puisqu'elle représente une garantie en cas de problèmes imprévus pouvant résulter du traitement dans

²³ Site Web Promed

²⁴ Forbes Middle East ; Mansoor Ahmed : *Egypt's healthcare industry is a fertile ground for investors*, décembre 2017

l'émirat.²⁵ Dans le cadre de son stratégie 2016-2021, une plate-forme commune a été créée où toutes les infrastructures de santé peuvent collaborer de façon coordonnée avec l'objectif de contribuer au succès du programme. Dubai Health Experience (DXH) est le prestigieux label conçu par la Dubai Health Authority (DHA) pour la reconnaissance des installations sanitaires à Dubaï et le renforcement de la position de l'émirat sur la carte mondiale du tourisme médical.

- 4.3.15. Pour améliorer l'expérience du patient, le DXH a créé une application intelligente facile à naviguer ainsi qu'un portail numérique qui donne accès aux patients à un système de services de santé complet et intégré de haute qualité que DXH fournit à travers son site Web. Le site DXH offre aussi une grande variété de forfaits complets et la possibilité de choisir parmi un large éventail de spécialités médicales. Plusieurs forfaits combinent à la fois les loisirs et la santé et l'arrangement de toutes les procédures nécessaires. Pour aider davantage les patients étrangers, le site Web a également des informations de voyage détaillées, y compris les exigences de visa (si nécessaire) et la possibilité de réserver des séjours hôteliers et les vols de retour via Emirates Airlines.²⁶ En outre, le DHA a créé une procédure de plaintes médicales pour toute personne ayant une réclamation concernant un professionnel de la santé ou un établissement à Dubaï.
- 4.3.16. En vue d'encourager la participation du secteur privé et d'attirer des investissements pour le développement de l'industrie, le gouvernement a créé la Dubai Healthcare City et le Dubai Science Park, qui sont des zones spéciales avec 100% d'exonération d'impôts et de propriété étrangère. La Dubai Healthcare City (DHCC), qui est située au cœur de Dubaï, représente la plus grande zone franche de soins au monde, abritant près de 160 partenaires cliniques, y compris des hôpitaux, des centres médicaux ambulatoires, des laboratoires de diagnostic et l'établissement universitaire Mohammed Bin Rashid de médecine et des sciences de la santé.²⁷
- 4.3.17. Le ministère de la Santé et de la Prévention des EAU et Jafza (Jebel Ali Free Zone Authority) ont signé un protocole d'accord avec la société DP World (entreprise spécialisée à la manutention des conteneurs) pour encourager le développement des exportations du secteur pharmaceutique dans le pays. En vertu de cet accord, les EAU visent à attirer plus de 75 grandes sociétés pharmaceutiques d'ici 2021, contre 54 aujourd'hui, avec des investissements pouvant atteindre 2 milliards d'AED par an. Jafza prévoit également de développer des procédures pour l'octroi de licences des usines pharmaceutiques dans la zone franche et les aider à promouvoir la santé publique. Ainsi, le nombre d'usines de fabrication de médicaments devrait doubler de 17 à 34 d'ici 2021.

Espagne

- 4.3.18. L'Espagne est l'un des pays les plus impliqués en Europe dans le domaine du tourisme médical. La structure de promotion la plus importante est son association d'opérateurs privés Spaincares, agissant sous l'égide du ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme. L'association est intégrée par les organisations touristiques et sanitaires plus représentatives du pays : Fédération Nationale des Cliniques Privées (FCNP selon son sigle en espagnol), Confédération Espagnole des Hôtels et Hébergements Touristiques (CEHAT), Confédération Espagnole des Agences de Voyages (CEAV), Fédération des Entreprises de l'Unité (FED) et Association Nationale des Spas (ANBAL).

²⁵ Site Web Dubai Healthcare Authority

²⁶ Site Web Dubai Healthcare Experience

²⁷ Site Web Dubai Healthcare City

- 4.3.19. Spaincares a deux objectifs essentiels : d'une part, positionner l'Espagne comme une référence sur le marché de l'assistance aux patients étrangers et d'autre part, faire un travail de promotion pour attirer un plus grand nombre de patients vers ses centres et infrastructures. Dans ce but l'association réalise un important travail de promotion international en assistant aux différentes foires et événements et organisent annuellement le salon FITUR Salud, en collaboration avec IFEMA.
- 4.3.20. Par ailleurs, Le secteur pharmaceutique espagnol s'appuie sur le soutien de l'institution Farmaindustria, une association nationale entrepreneurial de l'industrie pharmaceutique établie en Espagne regroupant la grande majorité des laboratoires pharmaceutiques du pays. La mission de Farmaindustria est basée sur quatre piliers : (i) Représenter l'industrie au niveau national et international, (ii) collaborer avec l'administration publique pour créer un cadre régulateur et économique stable en vue de favoriser le développement de l'industrie, (iii) améliorer l'image publique du secteur par la conscientisation de l'importance des médicaments et produits pharmaceutiques et (iv) offrir des services aux laboratoires dans des domaines de l'information, assistance technique et collaboration entre entreprises. Pour mener sa mission, Farmaindustria s'organise autour de huit domaines de travail : Autorégulation, International, communautés autonomes, juridique, économique, patients et professionnels sanitaires, R&D et technique.
- 4.3.21. En 2006, Farmaindustria a mis en place une initiative orientée à promouvoir la formation de partenariats public-privés, le projet BEST. Il s'agit d'une plateforme publique-privée sur la recherche clinique qui surveille la performance des essais cliniques et prend des mesures pour améliorer son efficacité et sa compétitivité. BEST identifie des différentes pratiques et obstacles améliorables, contribue à l'adoption de solutions et maintient une communication directe avec tous les interlocuteurs impliqués : patients, acteurs institutionnels, hôpitaux, chercheurs, etc.
- 4.3.22. Farma-Biotech est un autre projet de coopération mis en place en 2011 par cette organisation, qui vise à favoriser la collaboration de l'industrie pharmaceutique nationale et internationale avec des entreprises biotechnologiques et des centres R&D qui travaillent dans la recherche de nouvelles molécules en Espagne.

Inde

- 4.3.23. L'industrie de l'exportation de services de santé indienne compte un important soutien gouvernementale et de l'agence Healthcare Travel Council of India. L'Inde se trouve parmi les leaders mondiaux du secteur de l'exportation de services de santé sur trois domaines fondamentaux : formation, tourisme médical et industrie pharmaceutique.
- 4.3.24. La formation dans les métiers de la santé en Inde s'est développée grâce au mouvement des fournisseurs de services de santé aux pays développés et en développement. Des médecins indiens, infirmiers et techniciens se rendent à des différents pays avec des contrats de formation à court terme ou en tant que migrants économiques. L'Inde a des accords bilatéraux avec six pays du Moyen-Orient pour fournir des médecins du secteur privé et publique en missions à court terme.
- 4.3.25. L'Inde s'est également spécialisée dans le tourisme médical. Le pays offre des services spécialisés dans des domaines aussi variés que la neurologie, la cardiologie, l'endocrinologie, la néphrologie et l'urologie. L'Inde est aussi connue pour ses services thérapeutiques traditionnels et alternatifs et pour l'exportation des services de télémédecine pour des diagnostics, la radiologie et des

pathologies aux patients des pays voisins et aux établissements en Asie centrale.²⁸ Le secteur s'appuie sur un important soutien gouvernemental. Le gouvernement indien mène des activités de marketing, facilitation des visas, accréditation des hôpitaux et promotion des partenariats public-privés.

- 4.3.26. Au niveau des investissements, l'Inde est engagée à la fois dans l'attraction et la recherche d'opportunités d'investissements dans le secteur de la santé. L'IDE en Inde est ouvert jusqu'à 100% pour les hôpitaux et il existe des cas d'entreprises étrangères qui ont mis en place des hôpitaux de pointe dans les grandes villes indiennes. On peut trouver aussi dans les grandes villes plusieurs hôpitaux entreprises (à différencier des hôpitaux publics, à but non lucratif) super spécialisés, construits en collaboration entre des entreprises indiennes et étrangères. Certains hôpitaux indiens ont également étendu leur présence à l'étranger grâce à des investissements et à la collaboration avec des partenaires étrangers.
- 4.3.27. L'industrie pharmaceutique indienne est la troisième plus importante au monde. Le marché est actuellement régulé par le conseil de promotion des exportations de produits pharmaceutiques (Pharmexcil), créé en 2004. Le conseil a pour objectif de parvenir à une coopération entre les secteurs public et privé afin de promouvoir les exportations des produits pharmaceutiques. Pharmexcil mène plusieurs activités de promotion extérieure, comme la participation à des congrès et foires, l'organisation de délégations commerciales à l'étranger, des réunions acheteurs-vendeurs, des séminaires internationaux, etc. De même, elle élabore un rapport annuel avec les chiffres du secteur pharmaceutique indien, ses exportations ou les activités promotionnelles développées par l'agence, entre autres.²⁹
- 4.3.28. L'industrie pharmaceutique indienne est caractérisée par l'abondance des médicaments génériques, qui représentent près de 80% de la production locale.³⁰ Le marché a été fortement influencé par la décision du gouvernement indien, en 1970, d'exclure les médicaments de la liste des produits nécessairement brevetables. Ainsi, les entreprises locales ont été autorisées à produire des versions génériques de médicaments étrangers coûteux et à exporter des médicaments pas chers à grande échelle.
- 4.3.29. Ce cadre réglementaire, qui a été revu en 2004 mais qui reste, tout de même très favorable pour l'industrie, conjugué aux bas coûts de fabrication du pays, qui représentent environ 40% par rapport à ceux des États-Unis, fait de l'Inde un environnement idéal pour le développement de son industrie pharmaceutique. De plus, les coûts d'entretien et d'installation sont, généralement, minimes. Le marché a ainsi grandi à un rythme imparable : d'avril 2000 à septembre 2016, cette industrie a reçu des IDE d'une valeur de 14 490,21 millions USD. L'Inde est le plus grand distributeur de médicaments génériques au monde, détenant 20% de la production mondiale.³¹

Japon

- 4.3.30. Le Japon compte une agence de promotion, Medical Excellence Japan (MEJ), créée en 2011 pour soutenir le développement des services médicaux du Japon à travers les efforts conjugués du gouvernement et du secteur privé. La promotion du tourisme médical au Japon s'est spécialisée sur les procédures haut de gamme, coûteuses et à forte intensité de compétences qui ne sont peut-être

²⁸ ADBI : *Trade in health services and sustainable development*, 2017

²⁹ Site Web Pharmexcil

³⁰ IBEF, Indian Pharmaceutical Industry Sectorial Report, february 2018

³¹ UN Comtrade, International trade in goods and services

pas offertes ou reprises dans les marchés asiatiques de tourisme médical à moindre coût, tels que l'Inde ou la Thaïlande.

- 4.3.31. Le MEJ offre un soutien complet pour le patient et la famille : réponse aux demandes de renseignements sur les soins de santé, diagnostic et traitement dans des instituts médicaux collaborateurs avec des traitements de haute qualité, élaborés et moins invasif, un service d'interprétation médicale et de traduction, et soutien aux patients avec examens de suivi post traitement. Elle a, également des délégations médicales japonaises à l'étranger.
- 4.3.32. En 2013, le ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie a adopté une série de mesures dans le but de « fournir au monde d'un système de santé supérieur, des technologies médicales et des services médicaux hospitaliers, dont tout le Japon bénéficie, pour améliorer le niveau des soins de santé au Japon et à l'étranger ». Pour cela ils ont défini trois lignes d'action :
- Soutien aux institutions et entreprises médicales japonaises dans l'établissement de projets de développement à l'étranger dans le but de fournir des services médicaux japonais à l'étranger : MEJ a conduit des nombreux projets de soutien aux pays en développement.
 - Amélioration de l'environnement pour l'accueil de patients étrangers au Japon : le gouvernement de Japon a créé le « Visa for medical stay » en 2011 qui offre au patient étranger des facilités pour se rendre au pays, avec une durée basée dans les caractéristiques et besoins du traitement, la possibilité de faire des vols aller-retour à son pays d'origine ou la possibilité de voyager avec un accompagnateur. De même, ils ont mis à disposition du patient des interprètes médicaux internationaux, des coordinateurs des soins de santé et ils organisent des séminaires pour les institutions médicales sur l'accueil de patients étrangers.
 - Promotion des échanges médicaux internationaux entre des institutions et compagnies médicales étrangères, associés locaux (docteurs, managers d'hôpitaux, etc.) et gouvernements.³²

Jordanie

- 4.3.33. La Jordanie compte un système de santé développé et réputé dans la région. Les principaux atouts de la Jordanie pour le secteur du tourisme médical sont la qualité des services offerts et ses hôpitaux reconnus, offrant des soins avancés qui répondent aux standards internationaux. En outre, pour contribuer au développement du marché, les hôpitaux offrent une formation pour l'apprentissage de langues telles que l'anglais, l'arabe et le russe.
- 4.3.34. Le "Health Care Accreditation Council" (HCAC) est une organisation à but non lucratif établie en Jordanie en 2007 qui vise à promouvoir la qualité dans le secteur de la santé en plus de la sécurité des patients grâce à l'accréditation des infrastructures. Le HCAC a développé un certain nombre de services éducatifs, y compris des cours de certification ainsi que des cours de formation et des ateliers.
- 4.3.35. Des différentes conférences et forums ont été organisés dans le but d'attirer des patients étrangers sous le titre : "Global Healthcare Travel Forum", au cours duquel les parties prenantes de l'industrie se sont réunis pour discuter des perspectives et de l'avenir du secteur.³³ L'association jordanienne des hôpitaux privés est aussi fortement engagée dans le développement du secteur et mène des

³² Ministry of Economy : *Trade and Industry of Japan : Overseas Development of Japanese medical Care*, September 2013

³³ Site Web Healthcare Accreditation council

activités pour favoriser sa croissance et sa promotion extérieure. L'association a planifié des différentes activités de promotion : des missions sur le terrain, des campagnes de publicité dans des médias et des réseaux sociaux ou l'invitation de délégations médiatiques au pays. Le pays travaille également dans la facilitation des visas, une des principales contraintes actuelles au niveau du secteur du tourisme médical en Jordanie.³⁴

- 4.3.36. D'autre part, la Jordanie compte actuellement une des industries pharmaceutiques les plus développées dans la région du Moyen-Orient. L'industrie pharmaceutique jordanienne s'est diversifiée et couvre actuellement plusieurs étapes de la chaîne de production comme l'emballage, la recherche et le développement, la formation et la promotion. Les revenus de ces exportations ont atteint les USD 720 millions en 2016, soit 70% de sa production nationale.

Malaisie

- 4.3.37. La Malaisie dispose d'une agence nationale de promotion des exportations de services de santé, le « Malaysia Healthcare Travel Council » (MHTC), travaille conjointement avec l'Association Privée des Hôpitaux de Malaisie, et d'autres dans le but de mettre plan le système de santé malaisien au premier international.
- 4.3.38. Le MHTC a été créé fruit d'une initiative privée en 2005. En 2009, le gouvernement a décidé de renforcer l'agence pour conduire le développement de l'industrie et le MHTC est ainsi devenue une entité formelle au sein du Ministère de la Santé. Deux années plus tard, en 2011, la structure du MHTC a été remodifiée dans le but de lui donner plus de flexibilité, et c'est ainsi qu'il est devenu une entité autonome.
- 4.3.39. Le MHTC mène une stratégie de marketing agressive avec une forte présence sur la toile Web et les réseaux sociaux. Le pays a reçu des nombreux prix au cours des dernières années. En 2017, le IMTJ (International Medical Travel Journal), une des institutions plus prestigieuses dans ce domaine, a désigné la Malaisie « Destination de l'année », « cluster de l'année », « meilleure initiative marketing » et « meilleur hôpital international de l'année » pour le complexe sanitaire Sunway Medical Centre.
- 4.3.40. En outre, le MHTC qui est chargée de la promotion et le développement des affaires, de la réglementation et d'être centre de traitement de toutes les demandes de renseignements concernant les exportations de services de santé de santé en Malaisie. Le MHTC, a également mis en place un centre d'appels dédié et des salons d'accueil pour les patients à l'aéroport.
- 4.3.41. La Malaisie a développé son propre système d'accréditation des fournisseurs de santé dans le but d'accroître le nombre de patients internationaux dans le pays et dispose, au sein du MHTC, d'un comité formé par des représentants du secteur public et privé chargé d'octroyer ces labels.
- 4.3.42. Cette agence, est un bon exemple d'agence menant des pratiques bénéfiques pour la promotion de l'industrie du tourisme médical.

Maroc

- 4.3.43. Étant donné sa proximité géographique et culturelle, le Maroc représente un des principaux concourants de la Tunisie pour l'exportation de services de santé.

³⁴ The Jordan Times : *Medical tourism sector witnessed 40% drop in first nine months of 2016*, Novembre 2016

- 4.3.44. Malgré qu'il n'existe pas au Maroc d'agence de promotion de services de santé, le pays compte un plan stratégique qui vise à construire des centres et des établissements hospitaliers et à réformer le fonctionnement des CHU (Centres Hospitaliers Universitaires).³⁵
- 4.3.45. Ces investissements dans les centres et les améliorations en capacité dérivées, aussi comme la création d'emplois associée ont représenté une source importante de gains pour le Maroc. Des exemples concrets sont :
- Le pays a investi dans l'ouverture de résidences pour des retraités (qui fournissent des services médicaux)
 - Le groupe portugais Mal o Clinic devrait ouvrir une clinique et une opération de 24,1 millions d'euros près de Casablanca, ciblant principalement des retraités européens, employant une quarantaine de spécialistes, ainsi que des installations hôtelières et thermales associées.
 - Tasweek Real Estate Development and Marketing, une firme d'Abu Dhabi, a entamé la construction d'un complexe de soins de santé de 21 000 mètres carrés, d'une valeur de 40 millions de dollars américains. Le complexe, Marrakech Healthcare City cible les retraités et les patients étrangers et a la capacité de servir 5 000 patients par an, effectuant 85 interventions par jour et offrant une variété de procédures médicales spécialisées, y compris la chirurgie, la cardiologie et la radiologie. Le projet a été élu comme « Meilleur projet médical en Afrique » lors du Salon International de la Santé (Medical Expo 2015), en 2015 à Casablanca.
- 4.3.46. Le Maroc assiste actuellement à des nombreuses foires et salons internationaux de santé pour présenter les nouveaux projets en cours de développement au pays. Cette promotion aide à l'exportation des services médicaux avec des plans stratégiques du gouvernement comme l'initiative « Vision 2020 », qui vise à diffuser les richesses issues du tourisme sur le pays.
- 4.3.47. En outre, le développement du secteur et la construction de ces infrastructures offre aux médecins, infirmiers et au reste du personnel de la santé des meilleures opportunités à la maison, réduisant ainsi leur besoin de migrer vers d'autres pays. Le pays a même fait appel à des médecins marocains résidant à l'étranger qui souhaitaient rentrer travailler au Maroc pour couvrir les emplois que les nouveaux projets vont créer.
- 4.3.48. Autre des points forts du pays est son implication quant à l'offre des incitations et politiques privilégiant les investisseurs dans le secteur, ce qui contribue à sa croissance. De même, le Maroc a depuis 2006 un accord avec l'Union Européenne pour l'inclusion des aéroports marocains à l'espace Schengen, qui a permis d'augmenter le flux de vols avec les pays européens et qui a contribué à consolider le Maroc comme la première destination touristique en Afrique. Le gouvernement marocain a également sorti des politiques qui regroupent le soutien aux partenariats public-privés.³⁶

Thaïlande

- 4.3.49. Le gouvernement de la Thaïlande a créé le Groupe de Tourisme Médical de Thaïlande qui comprend une collaboration entre cinq organismes gouvernementaux et cinq des plus importantes associations professionnelles du pays. Les nombreuses actions mises en place par les opérateurs privés et par

³⁵ ADBI : *Trade in health services and sustainable development*, 2017

³⁶ ADBI : *Trade in health services and sustainable development*, 2017

le gouvernement ont donné lieu à des bonnes infrastructures sanitaires et touristiques qui offrent les meilleurs services aux visiteurs à des prix très compétitifs.

- 4.3.50. Le soutien du gouvernement consiste à la promotion du pays comme destination à travers : la facilitation des visas ; l'organisation de foires et salons commerciaux ; la facilitation d'accès aux professionnels de formation en santé aussi nationaux qu'étrangers et le soutien en l'infrastructure (des aéroports, des routes, des hôpitaux etc.). En plus, la Thaïlande dispose d'autres éléments qui facilitent sa promotion, comme les bas coûts des traitements médicaux, ses capacités sanitaires avancées comptant 61 centres médicaux accrédités par la internationalement et de médecine alternative qui vont des cliniques dentaires aux cosmétiques, et enfin ils ont une infrastructure touristique très développée.
- 4.3.51. Néanmoins, le dévouement des ressources en Thaïlande vers les besoins des patients étrangers a provoqué une situation compliquée pour les patients locaux. Ce serait l'un des effets négatifs à prendre en compte lorsque l'on consacre une partie des ressources du secteur de la santé au tourisme médical. En Thaïlande, la plupart des services médicaux sont dédiés aux patients étrangers, et les patients domestiques passent en deuxième lieu car c'est l'intérêt économique qui prévaut.
- 4.3.52. Cela a un impact direct sur les coûts des services, car les hôpitaux cherchent à augmenter leurs profits en se concentrant sur les patients étrangers qui laissent des revenus plus significatifs que les patients thaïlandais, qui ne peuvent pas les payer. Cela se traduit par une augmentation des tarifs et un accès limité pour les thaïlandais.

Turquie

- 4.3.53. La Turquie offre d'excellentes opportunités de traitement en fournissant des services dans le secteur médical de très bonne qualité et efficace, qui répondent également aux attentes économiques.
- 4.3.54. Il convient de souligner l'action du Health Tourism Department du pays, qui est chargé de planifier les services liés à l'assistance aux patients étrangers ; de livrer des permis nécessaires ; de surveiller les activités des sources d'eau chaudes, des centres de ressources minérales et des centres de cure climatique (centres de climatothérapie) ; de déterminer les critères d'admissibilité pour l'admission des patients étrangers ; de fournir de l'aide et des services de consultation aux patients en cas de besoin ; et de conserver les dossiers, planifier et coordonner les procédures pour les patients qui se rendent en Turquie pour recevoir un traitement sanitaire.
- 4.3.55. Le secteur du tourisme médical s'appuie sur l'agence Turkish Healthcare Travel Council (THCT), qui est une organisation indépendante créée en 2005 pour renforcer les activités du tourisme médical et unir les efforts nationaux pour attirer davantage de patients en Turquie. L'organisation compte 317 membres, comprenant des hôpitaux, des cliniques, des centres thermaux et médicaux SPA, des hôtels, des sociétés assistantes et 144 bureaux dans 85 pays différents. Le conseil est devenu la plus grande association de soins de santé en Turquie et dans le monde.

Le THCT a créé la plateforme online Map2heal, considérée la plateforme la plus avancée et la plus innovante en termes de technologie dans le secteur du tourisme médical. Grâce aux fonctionnalités de Map2heal, les médecins et les hôpitaux ont l'opportunité de se présenter dans 17 langues différentes. Les établissements de santé membres peuvent annoncer leurs forfaits de traitement à l'échelle internationale. En outre, ils peuvent bénéficier du module de traduction en ligne de Map2heal, de l'app DICOM pour le transfert de données, du marketing par e-mail, du SEO et de

diverses fonctions publicitaires. Map2heal fournit des services aux patients internationaux voyageant autour du monde, dans 87 pays avec 146 bureaux de réseau. Les bureaux du réseau fonctionnent comme des bureaux internationaux des institutions sanitaires membres. En outre, grâce au système de suivi des requêtes, toutes les institutions sanitaires membres peuvent être informées des patients internationaux qui cherchent un traitement dans leur pays et proposer une offre.³⁷

- 4.3.56. Parmi les bonnes pratiques du secteur de la santé de la Turquie, on trouve sa collaboration avec Turkish Airlines. La compagnie aérienne rembourse 50% du coût du billet aux patients qui vont se faire traiter en Turquie.
- 4.3.57. En outre, la Turquie organise annuellement le Forum National de Santé EXPOMED, qui est le plus grand salon médical en Turquie et dans la région eurasiennne, au sens large. Le forum s'apprête à accueillir en 2018 plus de 800 marques et représentants de marques de plus de 40 pays, qui marqueront la 25^{ème} édition avec une plateforme qui présentera les dernières technologies en matière de santé, R&D et produits qui sont des merveilles d'innovation.
- 4.3.58. La Turquie a établi des synergies entre les entreprises du secteur touristique et de la santé comme la mise en place des protocoles d'accord avec des plusieurs hôpitaux et propose de réductions de 10 à 25% pour les patients étrangers.
- 4.3.59. Après d'avoir effectué cette analyse comparative, nous avons une compréhension globale des meilleures pratiques que les agences des pays sélectionnés ont mis en œuvre. Sont présentés ci-dessous deux tableaux en guise de résumé de l'analyse comparative. Le tableau ci-dessous comprend les meilleures pratiques identifiées par les consultants au cours de leur étude et des exemples concrets des activités menés par les gouvernements, agences ou institutions en vue de promouvoir les investissements et les exportations de services de santé.

³⁷ Site Web du Turkish Healthcare Travel Council

Tableau 5. Résumé des meilleures pratiques identifiées

No	Meilleures Pratiques	Exemples
1	Alliances entre les secteurs public et privé	<ul style="list-style-type: none"> Les EAU et Jafza ont signé un protocole d'accord avec la société DP World pour encourager le développement des exportations du secteur pharmaceutique. Le Groupe de Tourisme Médical de Thaïlande est une collaboration entre cinq organismes gouvernementaux et cinq associations professionnelles du pays.
2	Création d'une plateforme online	<ul style="list-style-type: none"> Map2heal, la plateforme de tourisme médical de la Turquie, est considéré comme la plus avancée et innovante en termes de technologie. Le Site web de l'agence KHIDI, en Corée du Sud, offre une charte complète des services offerts et des chiffres et données relatives au secteur de la santé.
3	Développement d'accords de coopération avec d'autres pays	<ul style="list-style-type: none"> L'Inde a des accords bilatéraux avec six pays du Moyen-Orient pour encourager l'échange de professionnels de la santé. En 2013, Medical Excellence Japan a mené 29 projets de coopération dans 15 pays différents en collaboration avec des institutions japonaises médicales.
4	Travail de marketing et branding international	<ul style="list-style-type: none"> Spaincares, le cluster espagnol créé pour promouvoir le tourisme de santé dans le pays, réalise un excellent travail de branding, promouvant la marque Spaincares internationalement. L'agence malaisienne MHTC mène une stratégie de marketing agressive avec une forte présence sur la toile Web et les réseaux sociaux. L'Egypte a réalisé une campagne publicitaire pour la promotion du traitement de l'hépatites C dans le pays avec le joueur de foot Leo Messi.
5	Mise en place de politiques favorables aux seniors	<ul style="list-style-type: none"> L'agence Promed, au Costa Rica, mène des différentes activités de marketing ciblant les seniors, promouvant un système de santé avancé à bas prix, la douceur du climat et l'attractivité touristique du pays KHIDI a développé une politique qui visant à attirer des seniors avec l'introduction de nombreuses incitations qui ciblent ce secteur de la population.
6	Utilisation de la télémédecine	<ul style="list-style-type: none"> L'Inde exporte des services de télémédecine pour des diagnostics en Asie centrale. Le DXH a créé une application intelligente qui donne accès aux patients à un système de services de santé complet et de haute qualité.
7	Création de forfaits « tout compris » de services sanitaires.	<ul style="list-style-type: none"> DHA, à Dubaï, offre la possibilité de comparer et de choisir parmi plus de 400 forfaits de soins. Map2heal, en Turquie, met à disposition du patient, dans sa plateforme, des forfaits tout compris pour des différents traitements.
8	Organisation et assistance à des événements	<ul style="list-style-type: none"> Le Costa Rica organise le « Medical Travel & Global Healthcare Business Summit » annuellement à Washington DC. Spaincares participe à des nombreux salons internationaux, parmi lesquels l'ITB à Berlin ou le MITT à Moscou et organise annuellement le salon FITUR Salud en collaboration avec IFEMA.
9	Développement d'importants projets pour attirer des investissements	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement a créé la Dubai Healthcare City et le Dubai Science Park, qui sont des zones spéciales avec 100% d'exonération d'impôts et de propriété étrangère. La « Marrakech Healthcare City » est une « cité de la santé » au Maroc qui comprend des cliniques privées, des hôtels et des résidences pour des retraités.
10	Travail de formation des professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Une des activités menés par Promed, au Costa Rica, est la promotion directement ou par d'autres moyens, de la formation professionnelle et technique et la mise à jour de ses membres. Le HealthCare Accreditation Council, en Jordanie, prévoit des cours de certification de langues étrangères, des cours de formation et des ateliers.

11	Création de succursales à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> Le Turkish Healthcare Travel Council, dispose de 317 membres, et 144 bureaux dans 85 pays différents. KHIDI dispose de différentes succursales en outre-mer afin de soutenir ses contrats d'exportation et de coopération avec les gouvernements étrangers.
12	Mise à niveau et accréditation de centres	<ul style="list-style-type: none"> Le Costa Rica a travaillé dans l'amélioration de la qualité des centres de santé nationaux et a créé son propre label de qualité pour promouvoir des standards de qualité. La Malaisie dispose de 7 hôpitaux accrédités par la JCI. De plus, le pays compte son propre système d'accréditation, ayant 72 hôpitaux accrédités.
13	Centralisation des données	<ul style="list-style-type: none"> Pharmexcil élabore un rapport annuel avec les chiffres du secteur pharmaceutique indien. KHIDI fournit des informations statistiques d'analyse de l'industrie.
14	Soutien à la R&D	<ul style="list-style-type: none"> L'agence coréenne KHIDI soutient la R&D pour les technologies médicales de pointe afin d'améliorer le système de santé public. Le projet de coopération Farma-Biotech, en Espagne, vise à favoriser la collaboration de l'industrie pharmaceutique nationale et internationale avec des entreprises biotechnologiques et des centres R&D.
15	Portefeuille complet de services liés au tourisme médical	<ul style="list-style-type: none"> Medical Excellence Japan se caractérise parce qu'elle fournit un soutien complet au patient et à la famille. En Turquie, le Health Tourism Department est chargé de planifier et coordonner tous les services liés à la prise en charge des patients étrangers dans le but d'améliorer l'expérience du patient.
16	Régime spécial de visas	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des pays qui promeuvent des traitements médicaux pour des patients étrangers offrent dans leurs sites web des options pour faciliter l'obtention de visas.
17	Régime fiscal favorable	<ul style="list-style-type: none"> Dubai Healthcare City est la plus grande zone franche de soins au monde, avec 100% d'exonération d'impôts L'IDE en Inde est ouvert jusqu'à 100% pour les hôpitaux et il existe des cas d'entreprises étrangères qui ont mis en place des hôpitaux de pointe dans les grandes villes indiennes.
18	Politiques et stratégies spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Dubaï a une stratégie qui vise à fournir une assistance sanitaire de la plus haute qualité aussi bien aux locaux qu'aux visiteurs et à favoriser les exportations de services de santé. L'Inde a développé une stratégie pour favoriser le marché des médicaments génériques. Le pays est actuellement le plus grand distributeur de médicaments génériques au monde, détenant 20% de la production mondiale.
19	Assistance aux collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Jafza prévoit de développer des procédures pour l'octroi des licences des usines pharmaceutiques. Promed, au Costa Rica, offre de l'assistance technique à ses associés dans des sujets divers.
20	Reconnaissance internationale et prix	<ul style="list-style-type: none"> La Malaisie détient des nombreux prix internationaux gagnés au cours des dernières années, ce qui lui a conféré une importante reconnaissance mondiale. Le projet marocain « Marrakech Healthcare City » a été élu comme « Meilleur projet médical en Afrique » lors du Salon International de la Santé (Medical expo), en 2015 à Casablanca
21	Attraction de personnel qualifié	<ul style="list-style-type: none"> En Inde, Maroc et Dubaï, l'émergence de nouvelles infrastructures de classe mondiale dans le pays a aidé à freiner la fuite des cerveaux du secteur sanitaire. Ce développement a même provoqué le retour de plusieurs professionnels de la santé travaillant à l'étranger qui envisageaient de retourner travailler dans leur pays.

4.3.60. Le tableau suivant présente les meilleures pratiques réalisées par les agences étudiées et une évaluation de l'équipe des consultants de leur applicabilité à la Tunisie.

(Voir page 11, Tableau 2. Applicabilité des pratiques au cas de la Tunisie)

5. Conclusions et recommandations

- 5.1. Les consultants présentent ci-dessous les conclusions partielles de l'Étude Diagnostique et Analyse Comparative, qui devront être discutées avec le Comité de Pilotage. Suite à cela, les consultants prépareront l'Étude de Faisabilité, qui décrira en détail les aspects nécessaires pour la création de la future agence de promotion des investissements et des exportations des services de santé.
- 5.2. La Tunisie compte l'un des systèmes de santé les plus performants en Afrique : 2ème meilleur système de santé africain selon The Lancet (2017), après les Seychelles. Le secteur public détient la majorité des infrastructures et de la capacité hospitalière tandis que le système privé détient 53% des médecins, 79% des dentistes, 77% des pharmaciens, 6% des paramédicaux et 72% des équipements lourds du pays.
- 5.3. Les revenus des exportations de services de santé ont été multipliés par sept en 10 années (2003-2013). Ces exportations se concentrent sur 3 axes principaux : le tourisme de santé (500 000 patients étrangers accueillis en 2017, l'orthopédie étant le principal traitement demandé et 2ème destination mondiale de thalassothérapie, après la France), l'industrie pharmaceutique (700 MDT de chiffre d'affaires en 2017, dont 10% dédié à l'export, l'un des principaux secteurs tunisiens récepteur d'IDE et une industrie de dispositifs médicaux en croissance, exportant 63% de la production nationale totale) et la formation (système de formation santé complet et réputé au niveau africain avec une grande opportunité d'attirer davantage d'étudiants étrangers). La Tunisie a, donc, une base solide pour l'attraction d'investissements et le développement des exportations de services de santé. Le secteur se voit également favorisé par les avantages compétitifs tunisiens, comme son rapport qualité-prix et sa situation géographique, à l'engagement du Gouvernement et à la présence d'un cadre fiscal récemment révisé dans le but d'encourager les investissements et les exportations.
- 5.4. Parmi les pays de l'environnement géographique proche qui peuvent rivaliser avec la Tunisie pour l'attraction d'investissements et pour les exportations de services de santé, trois comptent d'agence de promotion : la Turquie, la Jordanie et les Émirats Arabes Unis (Dubai). L'équipe de consultants a fait une analyse approfondie des agences dubaïote et turque. L'agence publique Dubai Health Authority (DHA), a été mise en place par le gouvernement de l'émirat avec la mission de transformer Dubaï en une destination de santé de premier plan ; et d'autre part, le Turkish Healthcare Travel Council (THTC), est né fruit d'une initiative privée. Le THTC compte actuellement 144 offices dans 85 pays différents et a développé la plateforme online Map2heal, considérée la plateforme la plus avancée et la plus innovante en termes de technologie dans le secteur du tourisme médical.
- 5.5. En vue de favoriser le développement de leurs filières d'exportation de services de santé certains pays de la région ont cherché à attirer des investissements étrangers en créant d'importants projets d'investissement. Par exemple le « Marrakech Healthcare City » au Maroc, qui a été élu meilleur projet médical en Afrique, ou le « Dubai Healthcare City », aux EAU, qui représente la plus grande zone franche de soins au monde, avec 100% d'exonération d'impôts. Une autre pratique visant à promouvoir le secteur est la création d'accords public-privés, comme par exemple celui entre le THTC et Turkish Airlines, qui propose des tarifs réduits pour les packs de services médicaux, ou celui entre la DHA et une société tierce qui fournit de la couverture aux patients. D'autres initiatives ont cherché à favoriser les exportations de produits pharmaceutiques, comme la diversification de l'industrie en Jordanie, qui couvre actuellement plusieurs étapes de la chaîne de production ou

l'accord entre le gouvernement de Dubai, Jafza et la société DP World (entreprise spécialisée à la manutention de conteneurs).

5.6. En outre, l'analyse des structures de promotion de services de santé similaires à celle envisagée en Tunisie a permis d'identifier une série de pratiques qui ont favorisé sensiblement l'attraction des investissements étrangers et le développement des exportations de services de santé des pays étudiés. Au cours de l'étude, il a été conclu que l'agence KHIDI, en Corée du Sud est actuellement le meilleur exemple d'agence d'appui au secteur des exportations de services de santé. L'agence mène un travail très complet, y compris une excellente promotion du secteur, un important soutien au secteur R&D, la définition de stratégies sectorielles, la centralisation de données, la promotion de l'usage de la télémédecine ou sa politique d'attraction des seniors, parmi d'autres tâches. D'autres actions identifiées comme « meilleures pratiques » lors de l'étude sont :

- La création de forfaits « tout compris », menée, par exemple, par le Japon, l'Inde ou Dubaï;
- Le travail de branding et marketing, dont le meilleur exemple est l'agence malaisienne MHTC, qui déteint des nombreux prix internationaux ;
- La création d'accords bilatéraux, dont on peut souligner les cas du Japon, où l'agence MEJ a conduit des nombreux projets de soutien dans des pays en développement, et de l'Inde, qui détient des accords bilatéraux avec six pays du Moyen-Orient pour encourager le mouvement de personnel sanitaire ;
- Et finalement, la centralisation de données, dont des bons exemples sont les agences Pharmexcil et Farmaindustria (par moyen du projet BEST), en Inde et Espagne.

5.7. Ce rapport diagnostic conclut que la Tunisie a un grand potentiel pour devenir un pôle d'attraction pour des investissements étrangers et l'un des principaux exportateurs de la Méditerranée dans le domaine de la santé. En vue de canaliser ce potentiel, des facteurs qui peuvent aider à la croissance du secteur sont :

- Développer un système efficace de centralisation des informations ;
- Réaliser un travail de promotion et branding homogénéisé ;
- Accréditation d'infrastructures de santé ;
- Création de forfaits tout compris de services sanitaires ;
- Renforcer les filières de la formation et la R&D ;
- Combattre les lourdeurs et difficultés au niveau administratif ;
- Parvenir à une coopération efficace entre les secteurs public et privé.

5.8. Pour ce faire, la création d'une agence supranationale qui dirige l'élaboration et l'implémentation d'une stratégie de promotion des investissements et des exportations des services de santé au niveau national est d'une grande importance. Il serait recommandable que cette stratégie regroupe les intérêts de tous les sous-secteurs qui conforment la filière tunisienne de l'attraction d'investissements et l'exportation de services de santé.

5.9. D'après les résultats de la recherche et l'analyse réalisé, les missions à mener par l'agence ont été divisées en deux groupes : essentielles et secondaires. Les missions essentielles de la future agence pourraient être : (PRÉLIMINAIRE)

- Élaborer et mettre en œuvre une **stratégie au niveau national** en matière de promotion des investissements et des exportations de services de santé. L'implémentation d'une stratégie commune permettra aux acteurs impliqués de concentrer leurs efforts dans une même direction dans le but de bénéficier les intérêts du secteur.
- Atteindre une **coordination efficace entre les différents acteurs** qui intègrent la filière des exportations de services de santé, avec une attention particulière à la coopération entre les secteurs public et privé.
- **Systématiser la collecte de données** et chiffres du secteur : l'une des principales contraintes détectées dans des études précédentes et corroborée lors de notre recherche est la difficulté de trouver des informations fiables et actualisées sur le secteur. Un bon système de centralisation des informations offrirait des meilleures garanties aux investisseurs étrangers et permettrait à la Tunisie de mesurer plus facilement l'évolution du secteur ou de détecter des éventuels changements dans les tendances du marché.
- **Gestion d'une plateforme en ligne**, actuellement en création dans le cadre d'un autre projet pour le développement des outils de communication qui se déroule en parallèle à celui-ci. Cette plateforme devra devenir le site de référence pour l'accès à tous les chiffres et les informations relatives aux investissements et aux exportations des services de santé en Tunisie.
- Mener un **travail de marketing et branding au niveau international**. Plusieurs activités se réalisent déjà dans ce domaine, par exemple l'organisation biennal du salon *Tunisia Health Expo*, l'établissement du label « Tunisie Destination Santé » ou l'édition du magazine *Tunisie Destination Santé*. Cependant, plus d'efforts et une meilleure coordination sont requis pour positionner la Tunisie comme une référence mondiale dans le domaine de la santé.
- **Établir des ententes avec les différents fournisseurs tunisiens de services rattachés à la santé** dans le but de mettre à disposition du patient un portefeuille complet de services. La création de ces accords permettrait également d'offrir des forfaits complets incluant tous les services nécessaires pour le patient : voyage, visa, assurance médicale, service d'interprétation, hébergement, traitement, suivi postopératoire, etc. Des pays comme la Turquie, les EAU ou la Corée, des références mondiales dans le domaine de du tourisme médical, offrent ces types de forfait.
- **Créer des accords de coopération internationale** : étant donné la position préférentielle de la Tunisie en matière de santé en Afrique, le pays pourrait bénéficier de son expertise pour développer des projets de coopération avec d'autres pays africains. Actuellement c'est l'*Unité de gestion par objectif pour la réalisation du plan d'actions de la stratégie de promotion des exportations et des investissements dans le secteur de la santé* qui mène des différents projets au niveau international. La future agence pourrait avoir un département dédié spécifiquement à cette tâche.
- **Collaborer pour attirer des étudiants, professeurs et professionnels de la santé** étrangers à travers la création de conventions ou d'accords avec des institutions étrangères et la promotion du système de formation en matière de santé et du propre système de santé tunisiens.

- **Offrir une assistance** générale et complète à tous les investisseurs et exportateurs dans le secteur de la santé, ainsi qu'au membres associés.

5.9.1. En plus de cela, d'autres missions additionnelles que l'agence pourrait aborder seraient :

- **Soutenir les filières des TIC, de la télémédecine et de la R&D** : En Tunisie il existe déjà la Société Tunisienne de Télémédecine & e-Santé (STTeS) qui est chargée de la promotion de la télémédecine en Tunisie et de l'association avec des structures similaires étrangères. La future agence pourrait développer une collaboration avec cette structure en vue de travailler dans la même direction. Concernant la R&D, en vue d'encourager la collaboration entre les différents centres et de favoriser, ainsi, le développement du secteur, la future agence pourrait regrouper la filière R&D sous une stratégie commune évoluant dans la même direction que l'ensemble de la filière de la santé tunisienne, comme le fait, par exemple, l'agence coréenne KHIDI.
- **Appuyer l'amélioration et la modernisation des hôpitaux, cliniques et du reste d'infrastructures sanitaires tunisiennes** en collaboration avec l'agence publique INAS.
- **Encourager et collaborer**, si nécessaire, avec le gouvernement ou d'autres institutions publiques tunisiennes **dans l'élaboration et la mise en place de politiques**, réformes ou réglementations qui favorisent la croissance du secteur des investissements et des exportations des services de santé.
- **Soutenir la création de grands projets** qui encouragent les investissements étrangers au niveau du secteur. Le secteur de l'exportation des services de santé de Dubaï s'est vu très favorisé par l'implantation de grands projets d'investissement soutenus par son agence, Dubai Health Authority.
- **Travailler dans l'attraction des seniors** en promouvant les capacités avancées du système de santé national, les services d'hydrothérapie et d'autres avantages tels que la douceur du climat ou la richesse culturelle du pays.
- **Collaborer** avec les institutions gouvernementales et d'enseignement **pour la réalisation d'études** ou recherches dans le domaine de la santé.

5.10. D'autres aspects à prendre en compte pour le design de la future agence, qui seront définis lors des prochaines étapes du projet sont 38 :

- **Taille et complexité de l'agence** : D'après les conversations avec le client et les différentes parties prenantes de l'étude, il a été défini que l'agence devra compter plusieurs départements, conformément au nombre de missions qu'elle vise à mener. L'agence devra, également, avoir son propre bureau.
- **Cadre juridique et institutionnel** : il sera défini au cours des prochaines étapes si l'agence sera conçue comme une entité publique ou sous forme de partenariat public-privé. En tout cas, il a déjà été précisé que le secteur privé doit occuper une place de choix dans l'activité de l'agence. Cette implication peut dériver de sa participation au niveau de la direction, avec la présence des principaux acteurs du secteur privé dans le conseil d'administration, et au

³⁸ Les aspects relatifs à l'agence présentés dans cette section sont préliminaires. Le prochain livrable (Étude de Faisabilité) abordera ces questions en détail.

niveau du financement, en établissant un cadre de financement de l'agence impliquant les secteurs public et privé.

- **Aspects techniques et opérationnels** : comment se déroulera la collaboration entre les secteurs public et privé, la possibilité d'établir des succursales à l'étranger, la création d'une plateforme en ligne, la définition des différentes politiques et valeurs (transparence, innovation, excellence, efficience, etc.).
- **Financement et ressources** : le budget de l'agence devra être défini conformément à la portée envisagée pour celle-là. Étant donné que cette structure vise à représenter les intérêts de la filière tunisienne complète des investissements et des exportations de services de santé, elle devra compter un budget qui couvre les dépenses dérivées de son activité, principalement les salaires du personnel et les activités de marketing. Il reste à définir le pourcentage de participation des secteurs public et privé (le cas échéant) et si la future agence comptera avec la collaboration d'entités bilatérales ou multilatérales de développement pour son financement.

Des annexes au rapport sont adjoints dans un document intitulé *Annexes de l'Etude diagnostique et analyse comparative*. La liste des annexes est exposée ci-dessous.

Liste des annexes

- Annexe 1 : Liste de livrables
- Annexe 2 : Revue de la littérature
- Annexe 3 : Entretiens avec des acteurs clés
- Annexe 4 : Description détaillée des mécanismes et des structures de promotion des investissements et des exportations dans le secteur de la santé des pays sélectionnés
- Agences de voyages spécialisées dans le tourisme médical
- Annexe 6 : Fiches détaillées des pays analysés dans l'analyse comparative

FIN DU DOCUMENT