

Chaines de Valeurs et Clusters





Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation

L'APII à votre service

Tunis

Adresse : Immeuble N° 3
appartement N° 12 3ème
étage – 2000 – Bardo
Tél. : 71 519 852
Fax : 71 519 964
Email : dr.tunis@apii.tn

Ariana

Adresse : 11, Rue Bel Hassine
Jrad – 2080 Ariana
Tél. : 71 716 064
Fax : 71709 437
Email : dr.ariana@apii.tn

Ben Arous

Adresse : 59, Av de France –
2013 Ben Arous
Tél. : 71 388 755
Fax : 71 389 091
Email : dr.benarous@apii.tn

Bizerte

Adresse : 7, Rue du Nord –
7000 Bizerte
Tél. : 72 433 556
Fax : 72 433 667
Email : dr.bizerte@apii.tn

Gafsa

Adresse : 6, Rue Baghdad –
BP 214 – 2100 Gafsa
Tél. : 76 228 818
Fax : 76 221 535
Email : dr.gafsa@apii.tn

Gabès

Adresse : 18, Rue Al Maârifa
– 6001 Gabès
Tél. : 75 272 855
Fax : 75 278 555
Email : dr.gabes@apii.tn

Jendouba

Adresse : 1, Angle Avenue
Habib bourguiba – Rue El Farabi
– BP 195 – 8100 Jendouba
Tél. : 78 601 577
Fax : 78 631 577
Email : dr.jendouba@apii.tn

Le Kef

Adresse : Avenue Mongi Slim
– Imm Banque de l'Habitat-
2ème étage - BP 210- 7100 Le Kef
Tél. : 78 224 463
Fax : 78 227 419
Email : dr.kef@apii.tn

Kairouan

Adresse : Cité El Manar –
Avenue de l'environnement
– 3100 Kairouan
Tél. : 77 271 692
Fax : 77 271 355
Email : dr.kairouan@apii.tn

Kasserine

Adresse : Immeuble Rahmouni
– en face de la banque centrale
– BP 164 – 1200 Kasserine
Tél. : 77 474 772
Fax : 77 472 499
Email : dr.kasserine@apii.tn

Kébili

Adresse : Route de Gabès –
BP 34 – 4200 Kébili
Tél. : 75 490 234
Fax : 75 490 234
Email : dr.kebili@apii.tn

Mahdia

Adresse : Av 2 Mars – Imm
Ben Abdallah – 2ème étage -
5100 Mahdia
Tél. : 73 680 527
Fax : 73 695 006
Email : dr.mehdia@apii.tn

Manouba

Adresse : 48, Av Habib
Bourguiba – 2010 Manouba
Tél. : 70 615 878
Fax : 70 615 884
Email : dr.manouba@apii.tn

Médenine

Adresse : Imm Sym
Sud – Avenue Mansour El
Houch – 4100 Medenine
Tél. : 75 640 102
Fax : 75 640 838
Email : dr.mednine@apii.tn

Monastir

Adresse : Cité Essaada – Borj
Khafacha – Imm. Municipalité-
1er étage – 5060 Monastir
Tél. : 73 907 855
Fax : 73 907 694
Email : dr.monastir@apii.tn

Nabeul

Adresse : 80, Avenue Ali
Belhouene – 8000 Nabeul
Tél. : 72 286 973
Fax : 72 286 963
Email : dr.nabeul@apii.tn

Sfax

Adresse : Av 14 janvier – Rue
Ahmed Aloulou – Immeuble
Caisse des Prêts et de Soutien des
Collectivités Locales – 3027 Sfax.
Tél. : 74 416 019
Fax : 74 416 018
Email : dr.sfax@apii.tn

Sidi Bouzid

Adresse : Avenue Habib
Bourguiba – BP 95 – 9100
Sidi Bouzid
Tél. : 76 633 890
Fax : 76 634 802
Email : dr.sidibouzid@apii.tn

Sousse

Adresse : Av de Rabat –
Imm CNRPS – BP 24 – 4059
Sousse
Tél. : 73 222 404
Fax : 73 227 809
Email : dr.sousse@apii.tn

Béja

Adresse : Av Habib Bourguiba
– Imm CTAMA – BP 348 –
9000 Béja
Tél. : 78 457 205
Fax : 78 456 522
Email : dr.beja@apii.tn

Tataouine

Adresse : 1, Avenue Hédi
Chaker – Imm Doukali – 2ème
étage – 4130 Tataouine
Tél. : 75 860 647
Fax : 75 860 647
Email : dr.tataouine@apii.tn

Tozeur

Adresse : Avenue El Hajj –
BP 202 – 2200 Tozeur
Tél. : 76 470 919
Fax : 76 470 909
Email : dr.tozeur@apii.tn

Zaghouan

Adresse : 15, Avenue de
l'indépendance – BP 36 – 1100
Zaghouan
Tél. : 72 675 855
Fax : 72 676 263
Email : dr.zaghouan@apii.tn

Siliana

Adresse : Avenue Taieb M'hiri
– Imm Sté des Foires de Siliana -
BP 34 – 6100 Siliana
Tél. : 78 871 463
Fax : 78 871 463
Email : dr.siliana@apii.tn

LE COURRIER DE L'INDUSTRIE

Revue éditée par l'Agence de Promotion
de l'Industrie et de l'Innovation

N°137- Mars 2018

Responsable de la Publication

Samir Bechouel
Directeur Général

Directeur de la rédaction

Salem Bouarada
Directeur Général Adjoint

Rédacteur en chef

Fayçal Cherif

Rédacteur en chef adjoint

Nadia Ben Miled

Secrétaire de rédaction

Hajer Zidi

Rédacteurs

Alessandra Chevallard, Henri Varlet, Ines Zegnani, Sinda Zairi, Achwek Ben Hassine Ghozzi, Hasna Hamzaoui, Annie Favrie, Alya Trabelsi, Talel Sahmim, Rania Dourai, Mohamed Hisham El Shiaty, Zouhour Karray, Jade Salhab, Sonia Ben yahia, Achwek Bachraoui, Khalil Krichen, Hanene Sanaa, Samia Nouredine, Nadia Ben Miled Mrabet

Comité de lecture et d'évaluation

Fayçal Cherif, Rachid Sghaier, Kamel Ouerfeli, Wajdi Neffati, Ines Zagnani, Nadia Ben Miled, Hajer Zidi, Achwek Ben Hassine Ghozzi

Relecture et Correction

Moez Elj

Conception et impression

Media Horizon

Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation

63, rue de syrie, 1002 – Tunis Belvédère

Téléphone : (+216) 71 792 144

Fax : (+216) 71 782 482

E-mail : apii@apii.tn

www.tunisieindustrie.nat.tn



SOMMAIRE

Qu'est-ce qu'un CLUSTER ?	3
Témoignage : Cluster Développement	7
Les clusters dans le monde	8
Les Facteurs de Réussite d'un Cluster	14
Les Clusters en Tunisie	20
- Apparition et Développement du Concept	20
- Forces et Faiblesses	26
- Témoignage du Ministère de l'Industrie et des PME « Appui aux initiatives des clusters »	32
Interview : Cluster Mecatronic CMT	34
Interview : Cluster Primeurs du Sud	36
Témoignage : Cluster Méca Dev	38
Chaines de valeur et clusters :	40
Deux approches complémentaires	
Interview : Cluster Palmier Dattier	44
Développement de Clusters dans les Industries Culturelles et Créatives dans le Sud de la Méditerranée	48
Le Développement des Chaines de Valeur	55
Vers une meilleure synergie dans les investissements	
Témoignage :	62
Pharma In le Cluster des Industries Pharmaceutiques	
Interview : Cluster les huitres de Bizerte	63

Après les démarches incitatives pour rendre l'environnement industriel tunisien ouvert à l'innovation et favoriser le transfert des technologies, l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) s'engage actuellement à compléter cette vision par un écosystème interconnecté et interdépendant. Il s'agit du concept «Cluster» dont l'approche est basée sur une optique «marché» permettant une segmentation stratégique sectorielle à avantage compétitif local pour couvrir toute sa chaîne de valeur.

Ce concept qui a vu son rayonnement dans les pays développés à l'instar de «Silicon Valley» en Californie, «le district manufacturier» en Italie, « les pôles de compétitivité» en France..., se pose aujourd'hui comme une priorité stratégique du développement de l'économie nationale.

En effet le cluster, défini comme «un groupe interconnecté d'entreprises et d'institutions associées proches géographiquement, dédiées à un domaine d'activité spécifique et qui partagent des traits communs et des complémentarités.» (Michael F. Porter. On Competition. Page 199), permet :

- Le développement régional,
- L'accueil des projets collaboratifs favorisant la synergie nouvelle entre les acteurs du cluster,
- Le partage d'informations et le transfert d'expertise, de savoir faire et de technologie entre les acteurs du cluster,
- Le développement des chaînes de valeur (d'un produit, d'une filière ou même d'un secteur),
- La création des nouveaux projets d'investissement (TPE, PME, ...),
- La création d'emplois directs et indirects,
- La création de la valeur ajoutée dans la région d'agglomération,
- La valorisation des produits de terroir de la région...

Une image assez complète et détaillée du concept «Cluster» en Tunisie et dans le monde sera présentée, dans ce numéro, à tous les acteurs économiques et de recherche pour mieux appréhender la démarche de la mise en œuvre d'un cluster qui gagne.

Qu'est-ce qu'un CLUSTER ?

Par **Alessandra CHEVALLARD**
Experte Internationale - Cluster Development SL

Henri VARLET
Expert International

Question fondamentale s'il en est et dont la réponse n'est pourtant pas aussi évidente que l'on pourrait le croire. Depuis les années 90 on a en effet beaucoup écrit sur le concept de « cluster », on l'a analysé et appliqué dans des contextes extrêmement variés et selon des objectifs également très hétérogènes. Violenté, malmené, utilisé à mauvais escient et mal à propos, le pauvre cluster est devenu un mot valise, usé jusqu'à la corde, une sorte d'auberge espagnole conceptuelle dans laquelle chacun est tenté de ne voir que ce qu'il y projette. Et ce à commencer par les professionnels en charge du développement économique eux-mêmes.

En effet, tandis que l'approche cluster faisait son chemin auprès des décideurs économiques jusqu'à – certains diront - devenir une mode, chaque pays s'appropriait l'outil et ce faisant, eut la fâcheuse tendance de produire une interprétation toute nationale du concept. Aussi avons-nous dû nous habituer à jongler entre le cluster et ses différents avatars : Cluster économique, District industriel, Pôle de compétitivité, Système local productif, Système régional d'innovation, etc... Mais plus encore nous nous sommes également habitués à traduire – intérieurement et silencieusement - le mot cluster en fonction du contexte dans lequel nous l'entendons prononcer : il peut tour à tour faire référence à des espaces territoriaux, à l'organisation juridique qui a été créée pour représenter les intérêts conjoints des agents économiques locaux, ou encore aux projets financés pour améliorer la compétitivité et la performance de la communauté d'affaires qui y est enracinée.

First things first, quelle est donc, si tant est qu'elle existe, la définition correcte de l'agrégat économique connu sous le substantif de « cluster » : Qu'est-ce qu'un cluster ? De quoi parle-t-on quand on parle de clusters ?

Une compréhension correcte de la terminologie s'impose, car c'est d'abord en circonscrivant convenablement l'outil que nous - praticiens en développement économique - pouvons être à même de définir des politiques efficaces, fonder des attentes réalistes et inscrire notre travail dans une optique durable.

Le « cluster » en tant qu'écosystème : une réalité territoriale et socio-économique spontanée

Un peu d'histoire tout d'abord. Le concept de cluster en tant qu'espace, ou territoire socio-économique, n'est pas nouveau. C'est un économiste britannique, Alfred Marshall, qui formalisa pour la première fois le concept dès 1890 sous l'appellation de « Districts industriels ». Marshall observa que des synergies s'établissaient entre les manufactures des quartiers industrialisés et qu'une « atmosphère industrielle » bien spécifique y stimulait l'innovation. Ainsi donc il apparaissait que l'agglomération d'entreprises dans un espace physique donné produisait plus que la simple somme de ses parties : spécialisation, productivité croissante, professionnalisation de la main d'œuvre, avancées scientifiques et technologiques, les effets induits positifs des dits districts

étaient pour la première fois isolés et reconnus. Tout au long du 20^{ème} siècle le concept de cluster s'affina ensuite, continuant de faire l'objet de nombreuses analyses complémentaires – le travail du professeur Becattini de l'Université de Florence en Italie est à ce titre une référence en la matière.

Mais il faudra attendre 1990 et la publication de « *L'avantage concurrentiel des nations* », l'ouvrage séminal d'un certain Michael Porter, pour que le concept acquière sa forme non seulement la plus complète mais semble-t-il également définitive. Pour l'éminent professeur de la Harvard Business School et futur Directeur de l'Institut pour la Stratégie et la Compétitivité, il faut entendre par cluster la concentration d'entreprises, d'institutions et autres agents économiques, dédiés à un même domaine d'activité spécifique, dans un territoire déterminé. En termes de périmètre, pour respecter la définition Porterienne, il est capital de considérer comme faisant partie du cluster tous les agents liés au domaine d'activité étudié, c'est à dire, tous les agents économiques positionnés sur un maillon ou un autre de la chaîne de valeur qu'ils ont en partage.

Quelques années plus tard Porter confirmera sa définition initiale du cluster dans son livre « *On Competition* » paru en 1998.

“ *Un cluster est un groupe interconnecté d'entreprises et d'institutions associés proches géographiquement, dédiées à un domaine d'activité spécifique et qui partagent des traits communs et des complémentarités.* ”

Michael F. Porter. On Competition. Page 199

Ainsi un cluster, pris dans ses multiples réalités socio-économiques, se développe tel un écosystème, i.e. presque toujours de façon spontanée, autour d'un savoir-faire historique ou d'un avantage concurrentiel patiemment consolidé. Et c'est précisément l'existence de ce savoir-faire, cette spécialisation, combinée à des synergies, qui fait du cluster un outil de développement économique extrêmement pertinent : à travers un cluster il est possible de renforcer une économie locale, d'abord en comprenant quels en sont

les leviers, les forces, puis en capitalisant sur ces dernières pour in fine accroître la prospérité non seulement des entreprises mais plus largement celle de la population du lieu. Au total, à la lumière de la définition du cluster vu par Porter, l'on se rend compte que vouloir mener une « *approche cluster* » tout en ignorant les forces et déterminants qui impactent territoire et chaîne de valeur, est une démarche qui le plus souvent sera vouée à l'échec.

Le « cluster » en tant que programme de travail de l'autorité publique : l'initiative de cluster

Dès la publication de la somme de Porter, nombreux furent les gouvernements qui comprirent l'importance des clusters en tant qu'outil de structuration de l'économie locale (et au-delà régionale, nationale voire internationale). Ce fut le cas notamment au Pays Basque et en Catalogne où les gouvernements autonomes s'engagèrent dès 1991 dans des efforts stratégiques de stimulation de la compétitivité en s'arc-boutant sur les clusters locaux. L'idée de base : des clusters puissants et en bonne santé sont les garants d'une économie puissante et en bonne santé.

Rapidement - et que ce fût dans les pays développés ou en voie de développement, dans les économies rurales ou urbaines - germa donc l'idée d'organiser l'action publique en vue de soutenir et améliorer ces clusters.

Une Initiative de Cluster c'est :

“ *Un effort collectif, coordonné et organisé pour soutenir la croissance et la compétitivité d'un cluster dans une région donnée, impliquant les entreprises du cluster, les pouvoirs publics et/ou la communauté des chercheurs.* ”

Quand nous sommes face à ce type d'intervention volontariste, dans un souci de clarté sémantique, plus que de cluster, il convient de parler de Programme de cluster, Politique de cluster ou encore d'Initiative de cluster. Il s'agit d'un effort concret et coordonné entre entreprises et institutions publiques visant à améliorer la situation des PME et soutenir l'environnement des affaires d'un cluster.

Au même titre que pour n'importe quel autre instrument politique, la mise en œuvre d'une Initiative de cluster a un début et une fin (et la fin dudit programme n'équivaut pas, on l'aura compris, à la fin du cluster en tant que réalité territoriale !).

Si toutes les Initiatives de cluster ont pour objectif l'amélioration de la compétitivité des agents du cluster - afin de créer richesse et emploi sur le territoire - leurs lignes d'action peuvent, elles, varier fortement. Certains programmes se focaliseront par exemple sur la R&D, tandis que d'autres prioriseront le positionnement des PME, l'innovation, ou encore l'internationalisation. Ce qui est indispensable c'est la cohérence entre les objectifs du programme et la feuille de route déployée pour y parvenir.

Le « cluster » en tant que structure organisationnelle et juridique : l'organisation de cluster

Compte tenu du nombre potentiellement élevé d'entreprises et institutions composant un cluster (les agents économiques, dont la « masse critique » peut allégrement dépasser la centaine d'individus), il s'avère souvent utile lors du déploiement d'un Programme de cluster de mettre en place une entité de coordination : l'Organisation ou l'Association du cluster. La création de cette Organisation ou Association facilite généralement la gouvernance et la gestion des projets, permet de capter des ressources venant de divers partenaires financiers, d'héberger le manager et l'équipe en charge d'animer le cluster, de coordonner le contact avec les institutions publiques, etc.

Lors de la création d'une telle structure il faut veiller à ce que celle-ci soit représentative du territoire et de la chaîne de valeur considérés, qu'elle reflète et accompagne l'évolution du «cluster-écosystème». Elle ne doit donc ni dégenérer en une sorte de « Club Privé » réservé à une partie seulement des agents du cluster, ni tomber dans une vision statique des membres qu'elle se donne à représenter.

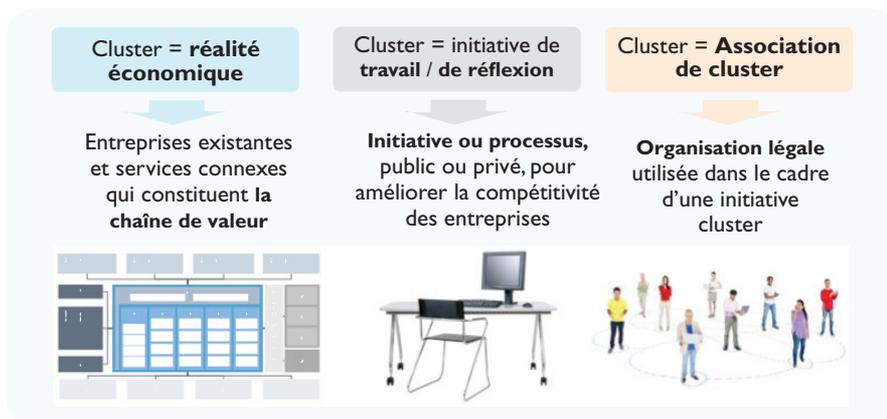
“ On veillera à ne pas confondre le cluster et l'Association de cluster créée pour coordonner collaborations et synergies entre ses membres. ”

European Foundation for Cluster Excellence

L'existence d'une Association n'implique pas la continuité ou le bon développement du cluster en tant que réalité territoriale et agrégat économique : la plupart des clusters naissent et croissent sans Association pour les coordonner, la création de l'Association venant en règle générale après la naissance de ceux-ci. De la même façon, il peut arriver que des Associations de cluster mettent en place des activités qui n'œuvrent finalement pas à la pérennité des PME qu'elles sont censées représenter.

En résumé l'Association de cluster ne se confond pas avec « le » cluster. Elle en est une sous-partie. Même si elle lui est essentielle dans bien des cas, l'Association de cluster doit se comprendre en tant qu'institution de support parmi tous les agents formant ledit cluster. Elle n'est (et c'est déjà beaucoup) qu'un organisme de gestion, et n'est à ce titre pas suffisante pour revêtir seule le mot de « cluster ».

Voici un diagramme permettant d'éclaircir les différentes utilisations du terme « cluster » :



Les clusters comme levier de développement économique

Pourquoi les politiques économiques fondées sur les clusters connaissent un succès croissant au niveau mondial ?

Sur la base de ce qui précède le lecteur aura compris tout l'intérêt de travailler avec les clusters pour qui désire soutenir la compétitivité d'un territoire et la prospérité de ses habitants. Un cluster offre en effet la capacité unique d'interagir sur les avantages concurrentiels ou la spécialisation économique d'un espace géographique. Il fournit un cadre d'analyse et une unité économétrique non seulement ancrés dans la réalité du terrain (du « terroir ») mais aussi idéalement dimensionnés pour fonder l'action publique de développement économique : ni trop granulaires, ni trop vastes.

A travers un Programme de cluster il est ainsi possible d'avoir un levier agissant à deux niveaux :

- Au niveau de l'entreprise : identification de stratégies appropriées aux demandes du marché ;
- Au niveau de l'environnement des entreprises : alignement des entités de soutien selon les besoins des entreprises, et éventuelle adaptation des politiques publiques.

C'est la capacité de générer ce double effet d'entraînement qui a séduit les gouvernements centraux et régionaux du monde entier

confrontés au défi commun du développement économique. De la Norvège à la Tunisie, de la Palestine à la Turquie, du Mexique au Brésil, du Kazakhstan au Maroc, en passant par la Bulgarie, le Chili, le Danemark, la France, l'Irlande, l'Italie, le Liban, le Portugal, ou encore Haïti, les pays qui capitalisent sur leurs clusters pour favoriser l'emploi et accroître le niveau de vie de leurs citoyens ne se comptent plus.

“ Au-delà des seuls mécanismes économiques, la richesse d'un cluster provient des hommes et des femmes qui le font vivre. La confiance est l'ingrédient essentiel de tout cluster. ”

Enfin n'oublions pas que le cluster permet aussi et avant tout de traiter les problématiques économiques en mobilisant l'élément humain – les entrepreneurs, les chercheurs, les décideurs politiques - au centre des dynamiques territoriales. C'est ce dialogue incessant en « triple hélice¹ » que permet le cluster qui fait de celui-ci un instrument solide et néanmoins agile de soutien à la compétitivité locale et régionale.

La confiance entre les différents professionnels qui le composent n'est pas un accessoire du cluster : elle en est le cœur. Se connaître et se rencontrer régulièrement, savoir être à la fois en concurrence sur certains sujets et collaborer sur d'autres, voilà qui apparaît définitivement comme la condition sine qua non pour qu'un cluster poursuive son évolution dans une perspective ascendante : vers toujours plus d'innovation et de création d'emploi.

¹ - Etzkowitz (1993) et Etzkowitz and Leydesdorff (1995)

Témoignage de «CLUSTER DEVELOPMENT»

Par Alessandra CHEVALLARD
Cluster Development SL
<http://www.cluster-development.com>

Méthodologie de développement de clusters

La société internationale « **Cluster Development** » travaille avec les clusters depuis plus de 20 ans, ce qui lui a permis d'affiner une méthodologie testée à travers plus de 300 initiatives et dans plus de 30 secteurs économiques autour du globe. Les notions citées préalablement sont les bases de cette méthodologie, qui s'organise autour des étapes suivantes : Analyse du territoire (identification des forces et faiblesses, description du tissu économique,...) et analyse de l'activité (aussi bien au niveau local, national qu'international).

- Analyse du territoire (identification des forces et faiblesses, description du tissu économique,...) et analyse de l'activité (aussi bien au niveau local, national qu'international)
- Analyse du marché (étude des marchés et des critères d'achat) et analyse stratégique (déploiement des différentes stratégies possibles en fonction des typologies d'entreprises présentes dans le cluster).
- Elaboration d'un plan d'action pour améliorer aussi bien les stratégies des entreprises (et leurs compétences internes) que l'environnement des entreprises (le support reçu de la part des institutions sectorielles).

Du fait qu'elle ne travaille qu'avec des clusters, la société Cluster Development est devenue une experte en la matière, et développe tout genre de projet d'appui aux clusters aussi bien pour des clients publics que privés.

Qu'avons nous appris depuis 20 ans ?

Voici quelques-unes des notions que nous considérons fondamentales pour la réussite d'un Programme Cluster :

- Les clusters sont des réalités socio-économiques : l'économie, de façon naturelle, se structure en clusters. La raison de l'apparition d'un cluster est l'existence d'un avantage concurrentiel : pour une raison quelconque, un territoire déterminé sait faire quelque chose mieux qu'un autre territoire. Ce fait permet l'apparition d'une masse critique d'entreprises et des agents économiques dédiés à ce domaine d'activité sur ce territoire. Il faut donc partir de cette notion au moment d'analyser des territoires.
- Il est plutôt difficile (et très onéreux) de « créer » un cluster de zéro. S'il n'existe pas une raison qui permette aux entreprises de se démarquer mieux qu'ailleurs, il sera très compliqué de réussir à créer ou attirer une masse critique d'entreprises.
- Le focus d'une Initiative cluster est l'élaboration d'une stratégie ou vision de futur pour le cluster. Sans stratégie, l'initiative se limiterait à travailler dans des mesures transversales ou d'amélioration de l'environnement, ce qui est nécessaire mais pas suffisant pour avoir un effet sur la compétitivité des entreprises.
- Le périmètre d'action d'une initiative cluster devrait idéalement se constituer autour de la notion de « négoce » (business), car le fait d'appartenir à un même business permet justement de travailler à un niveau stratégique.
- Lors d'une Initiative cluster, l'analyse stratégique est aussi importante que la création d'une dynamique territoriale afin de garantir que les agents sur place s'approprient l'analyse stratégique en question et s'impliqueront dans la conception et l'implémentation d'actions concrètes. Le rôle du cluster manager ou agent de développement du cluster peut avoir un poids décisif dans la création d'une dynamique territoriale et la mise en place d'actions concrètes.
- L'alignement des entités de soutien, soient-elles publiques ou privées, est aussi un facteur primordial pour le succès d'un Programme et l'amélioration réelle de la compétitivité régionale.

Loin de nous appartenir en exclusive, ces notions sont partagées et appliquées par un nombre croissant d'entités responsables de politique économique. La détermination et la clairvoyance des bases méthodologiques permettent à ces entités de déployer des politiques effectives et accompagner le développement de leurs entreprises vers la création de richesse et bien-être social.

LES CLUSTERS DANS LE MONDE

Par Ines ZEGNANI- Centre d'Innovation et de Développement Technologique (CIDT) - APII

La diversité quant aux politiques de clusters dans le monde entier s'explique via un contexte international où la mondialisation exacerbe la compétition internationale de la capacité de production, d'innovation et de la R&D. Depuis plusieurs décennies, le constat du succès économique de certains clusters spontanés - l'exemple de la Silicon Valley-, a attiré l'attention des professionnels, des économistes et même des Académiciens du monde et a conduit plusieurs pays, d'une manière volontariste, à s'orienter vers la politique d'initiation des clusters. Ces politiques, s'appuyant sur un certain nombre de travaux théoriques qui ont pour point commun d'allouer des ressources publiques notables (subventions, incitations fiscales, etc.) au développement de ces clusters.

Revenons au terme même du « CLUSTER » : une notion vague, un concept ambigu. Plusieurs déclinaisons théoriques sont apparues pour le redéfinir : ceux qui mettent le poids sur l'intensité de la mise en réseaux, d'autres sur la concentration géographique ou sur la taille des acteurs économiques. Ces théories ont donné naissance à des centaines de clusters

dans le monde entier avec une variété des stratégies de mise en place: districts industriels en Italie, systèmes productifs locaux ou pôle de compétitivité en France, réseaux de compétences en Allemagne, clusters spontanés aux Etats-Unis, Microclusters Catalans, etc.

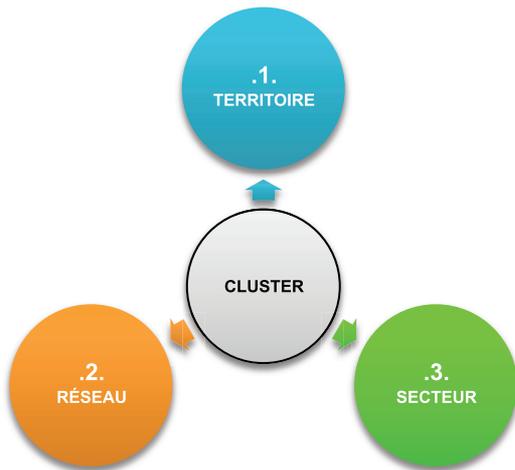
Toutes les approches se croisent pour le même principe de mise en réseautage des différents acteurs économiques et se projettent vers l'amélioration de leur compétitivité.

Est-il vrai que les entreprises de ces clusters sont les plus compétitives ?

UN CONCEPT ELASTIQUE !

Réactualisé par Michael Porter, le concept du Cluster prend plusieurs formes variées selon le contexte, l'origine ou la politique économique du pays. Tout devient cluster, dès lors que l'on constate une agglomération des entreprises potentiellement innovantes ou une concentration géographique d'une activité. L'absence d'une définition claire d'une part et le succès de certains modèles d'autre part rendent le concept « Cluster » un concept paradoxal.

Partant de la définition d'un cluster cité dans le premier article, il existe trois différentes démarches suivies pour initier ou développer un cluster :



1. **Démarche selon l'Aspect territorial** : La localisation géographique des entreprises, des acteurs économiques ou de recherche dans un périmètre non défini. La question qui se pose ici : Quelles sont les limites géographiques d'un cluster ? sur une zone industrielle (selon l'approche des districts industriels de l'Italie) ou peut s'étendre vers une agglomération transfrontalière (citons l'exemple du cluster Medicon Valley entre le Danemark et la Suède)
2. **Démarche selon l'Aspect sectoriel** : concentration d'une activité spécialisée dans un domaine ou un secteur, une technologie ou sur un marché particulier. Ici l'interrogation porte sur l'étendue du domaine d'activité : un secteur (comme le cas des pôles de compétitivité de la France, une segmentation sectorielle ou même un produit ou un marché (le cas des Microclusters catalans), etc.
3. **Démarche selon l'Aspect relationnel** : réseautage, interaction et coordination entre les acteurs du cluster. À préciser que certains clusters ont été fondés sur le principe de la mise en relation R&D et Industrie (l'exemple du Japon), d'autres sur la relation entre les maillons d'une même chaîne de valeur (l'exemple de l'approche américaine) ou sur le réseau d'innovation (le cas des réseaux de compétence

allemands).

L'élasticité du concept du cluster et le manque de précision, notamment au niveau de ces trois aspects, induit une diversification de la démarche de son initiation et rend difficile la comparaison ou l'évaluation de la performance économique des clusters mondiaux.

Quel rapport entre des clusters créés spontanément grâce aux réseaux et aux relations professionnelles avec d'autres initiés suite à une approche sectorielle méthodique ou d'autres qui sont à la base des concentrations géographiques ?

Le succès économique d'un cluster est souvent lié à plusieurs facteurs locaux : tissu économique ou culturel, richesse territoriale, degré d'innovation, facteurs sociologiques, environnement fiscal et juridique, gouvernance, stratégie politique, etc. D'où la nécessité d'analyser la diversité des clusters mondiaux et évaluer leurs impacts plutôt que de se plonger dans les études comparatives.

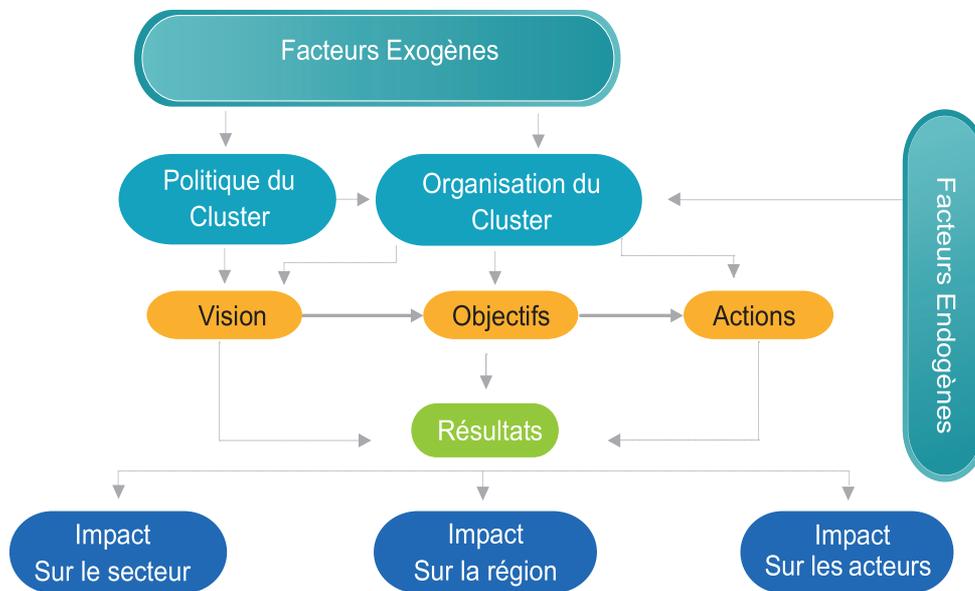
EVALUATION D'UN CLUSTER

La complexité des modèles de mise en place des clusters mondiaux ainsi que la variété des causalités de leur existence rend difficile l'adoption d'une approche simpliste d'évaluation d'un phénomène économique systématique, dynamique et intangible dit « Cluster ». D'où la nécessité de présenter un modèle processuel d'évaluation mettant en particulier l'accent sur deux points :

- D'abord, l'évaluation devrait toucher la politique du cluster : c'est-à-dire évaluer l'efficacité de la modalité de mise en œuvre d'un cluster au niveau national en tenant compte de tous les facteurs exogènes tels que : environnement culturel, social, fiscal et juridique, tissu économique et territorial, degrés d'innovation, situation politique, etc.
- Ensuite, l'évaluation devrait se pencher sur la valeur du cluster : La valeur d'un cluster réside souvent dans les synergies créées grâce aux relations professionnelles et même personnelles entre des différents acteurs au sein du

même cluster et qui ont parfois des structurations juridiques et économiques totalement différentes : leurs tailles, leurs dotations (R&D ou entreprises), leurs objectifs intrinsèques, etc. Ces valeurs constituent réellement un actif intangible, spécifique au cluster donc intransférable. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer : (i) l'efficacité de l'organisation du cluster (structuration, gouvernance, pilotage, etc.), (ii) ses résultats par rapport aux objec-

tifs, (iii) son impact socio-économique sur le territoire (dynamique économique, richesse, emplois, investissement, etc.), (iv) son impact sur la pérennité des acteurs (entreprises, organismes de recherche, etc.) et (v) son impact sur la productivité du secteur de point de vue quantitatif et qualitatif (taux d'exportation, renforcement des chaînes de valeurs, développement sectoriel, innovation et R&D, qualification, certifications, labellisation, etc.).



Niveaux d'évaluation d'un cluster

Dans le cas pratique, les clusters spontanés, créés sans appui politique ou organisationnel, dont l'exemple emblématique est la Silicon Valley, sont les plus performants. Leur dynamique de développement était déjà en germe, les objectifs que se fixe le cluster évoluent au fil du temps. Les facteurs exogènes seront donc et dans ce cas un stimulateur de développement du cluster et d'amplification de ses projets collaboratifs. Ces facteurs sont introduits à mi-chemin, seront traités sous forme de conditions positives d'accroissement et non pas des freins. L'intervention de l'Etat sera donc sous forme de : sources de financement, d'accompagnement spécifique, d'assistance des projets avec des requêtes toutes prêtes.

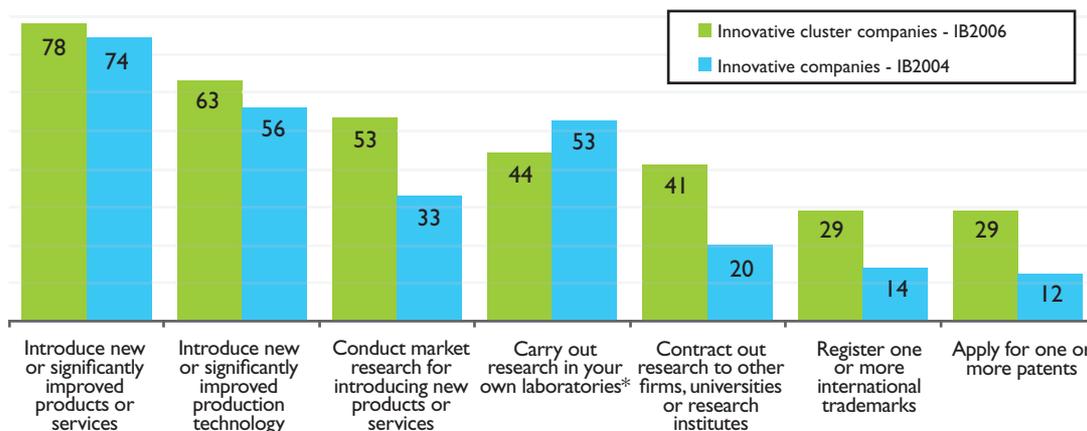
Ces constats rendent délicate toute évaluation des modèles institutionnelles des clusters existants dans le monde. En effet, le jugement sera

sur les freins évoqués par les facteurs exogènes plutôt que sur les impacts positifs générés des facteurs endogènes des clusters même.

APPORTS DU CLUSTER

Un cluster en tant qu'un groupement localisé sur un périmètre restreint ; opérant dans un secteur, une technologie ou sur un marché particulier et dont les acteurs sont liés entre eux par un réseau professionnel ; est considéré comme un système qui se renforce de l'intérieur et qui produit de la richesse d'une manière endogène. L'impact du cluster touche généralement et en premier lieu ses acteurs en améliorant la performance des entreprises, en activant la recherche et en créant cette corrélation empirique entre le monde économique et celui de la R&D.

Innovation is higher in clusters than elsewhere (a comparison with IB 2004)



Source : European Commission- INNOBAROMETRE (IB 2006)

Par ailleurs, le cluster a aussi un impact sur l'environnement local où il est localisé en créant une dynamique économique et sociale et ce par la création d'emplois directs ou indirects, l'accroissement de la compétence des employés, la promotion et la valorisation des produits du terroir ou du secteur de la région. L'accroissement de l'investissement est aussi un résultat souvent détecté autour d'un cluster.

Quand on parle d'un cluster, on désigne une spé-

cialité, un secteur ou un marché. Bien évidemment le développement d'un cluster impactera la productivité et la capacité d'innovation des entreprises présentes sur ce cluster et sur l'amélioration de la qualité de leurs produits et services. La mise en place d'un cluster stimulera aussi la création de nouvelles entreprises pour compléter les maillons manquants et renforcer sa ou ses chaînes de valeurs. À remarquer encore que le succès d'un cluster attirera des leaders du secteur pour s'y intégrer.



En Espagne : « volonté politique et approche novatrice »

L'Espagne a été l'un des pays pionniers, au niveau international, à promouvoir la politique des clusters en tant qu'orientation stratégique pour améliorer la compétitivité des entreprises et des secteurs.

Les clusters Basques :

Les clusters basques ont été mis en place dans la région depuis 1991 suite à une volonté politique du gouvernement appuyée par une expertise économique de Michael Porter. Une réflexion politique était menée autour d'un objectif stratégique clair visant à définir des orientations de la politique industrielle pour sauver le secteur.

Un travail de terrain a permis l'identification des clusters dans diverses activités par la réactivité des secteurs habituels comme la machine-outil et le développement d'autres secteurs encore non existants à cette époque voire l'aéronautique et les TIC.

La réussite de la majorité de ces clusters a été le fruit d'un travail structuré, d'actions bien planifiées, et d'objectifs bien ciblés. Le modèle basque donne exemple d'une politique de clusters qui se caractérise par (1) des champs d'intervention bien identifiés, (2) une implication des pouvoirs publics et (3) les aides publiques sur les projets qui soutiennent les structures des clusters et pas les entreprises :

- Les projets collaboratifs issus d'un cluster sont principalement dans les axes

jugés stratégiques pour la compétitivité du secteur: développement de capacité en innovation, amélioration de la qualité, renforcement des compétences et l'internationalisation.

- Un partenariat efficace entre publics et privés, le gouvernement joue un rôle important dans le fonctionnement et le suivi des projets de chaque cluster mais sans pouvoir décisionnel.

- les clusters basques sont financés conjointement par les structures privées (entreprises, R&D, ...) et le pouvoir public. Ces aides publiques sont basées sur le système du soutien au développement sectoriel et n'ont pas sur le caractère incitatif.

La politique des clusters dans les pays du Basque encourage aussi l'interaction et la synergie des clusters entre eux menant à des stratégies « interclusters » comme le cas des deux clusters « Automobile » et « Electronique ».

Microclusters Catalans

Avec cette même politique, les clusters catalans sont apparus dans les années 90. Plus de deux décennies d'utilisation continue de la philosophie des clusters en Catalogne ont permis de consolider un écosystème de clusters et de rendre plus que 20 clusters des références internationales avec des caractéristiques qui le rendent unique: une segmentation sectorielle minutieuse et une remise en valeur des activités traditionnelles.

Une approche novatrice a spécifié la politique des clusters catalans par la création des sous-groupes ou Microclusters résultant d'une segmentation stratégique plus défiante et étroite dans sa vision sur le marché mondial : « Catalan Leather-tanning », « Furniture cluster in Motsia », « wooden toys cluster », etc.

L'étude de chaque Microcluster se réalise en trois étapes : (1) l'identification des problèmes et des opportunités des acteurs auto-sélectionnés, (2) une vision consensuelle de l'avenir du cluster, (3) une stratégie et une planification des actions initiées par les acteurs même du cluster.



En France « Pole de Compétitivité : une structure ou un cluster ? »

La notion du cluster en France a été apparue à la fin des années 90 sous la forme de système productif local (SLP) et elle a évolué en 2005 en Pôle de Compétitivité: «une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale » (source: *Les pôles de compétitivité : le modèle français*, N Jacquet, D. Darmon, 2005).

Ce modèle est le fruit de nombreux rapports et réflexions qui ont fait émerger la nécessité d'un modèle spécifique caractérisé par sa démarche globalisante d'où la déclinaison de la politique de l'Etat d'une intervention publique destinée à aider les régions en difficulté à une politique visant à encourager les plus dynamiques.

Les pôles de compétitivité comptent aujourd'hui 71 en France, associent en moyenne 200 acteurs par pôle et sont répartis sur tout le territoire du pays. Ils sont, en fait, des clusters très particuliers : (1) des structures labellisées par l'Etat qui tient à promouvoir un environnement favorable à l'innovation et à soutenir l'effort de R&D ; (2) Une stratégie qui vise à favoriser l'émergence de projets collaboratifs de recherche entre « Industrie & Recherche » ; (3) un objectif commun était l'aboutissement à un avantage concurrentiel pour les PME et le développement

des produits innovants commercialisables.

“ Malgré des résultats souvent très honorables, l’État a aujourd’hui repositionné les pôles de compétitivité davantage vers l’aval, voulant en faire des « usines à produits innovants » plutôt que des « usines à projets »” (par Jean-Pierre LEAC).



Aux Etats-Unis : « cluster spontané : une force endogène »

Aux États-Unis, les clusters industriels existent depuis très longtemps et servent en tant que catalyseur à la croissance économique. Par exemple, « Detroit » est connue pour l’industrie automobile, « Pittsburgh » pour la sidérurgie, « Silicon Valley » pour la technologie, etc.

Les clusters en USA se sont créés spontanément suite à un réseau de partenariat et/ou de relations professionnelles ou même personnelles donnant naissance à un regroupement des entreprises, des fournisseurs, des unités de recherches et autres autour d’un même secteur d’activité.

L’administration américaine a intensifié ses efforts pour stimuler ces regroupements économiques régionaux à travers différentes mesures de politique de cluster. L’État intervient ainsi pour soutenir toute initiative de collaboration collective et offre des subventions pour les start-up et les projets d’innovation issus des clusters. Le budget de l’administration appuie les stratégies de croissance des clusters régionaux basés sur l’innovation, la compétitivité et sur le développement économique.



Au Japon : Double Objectif pour une même politique

La politique des clusters au Japon est caractérisée par ses deux programmes parallèles : des clusters industriels (METI)¹ et des clusters innovants (MEXT)² réparties sur la quasi-totalité de l’Archipel,

Les clusters innovants du MEXT sont axés sur la R&D, leur objectif principal est de fructifier les travaux des projets de recherche, d’où ils sont en relation directe avec les clusters industriels et ils dépendent des moyens de valorisation de la recherche mis en place par le gouvernement japonais.

Les clusters industriels du METI veillent à l’aboutissement des projets de recherche des clusters innovants du côté industriel, et ils disposent de tous les moyens nécessaires pour développer les synergies entre les trois groupes d’acteurs « Industrie-Recherche-Gouvernement ».

La spécificité majeure de la politique japonaise des clusters s’explique par le fait que ces deux types de clusters labellisés par l’État, doivent obligatoirement travailler ensemble pour accomplir des objectifs non communs. Cette corrélation est bien fondée suite à une volonté conjointe de deux Ministères tutelles pour le développement d’une part de la recherche et de l’innovation et d’autre part de l’économie nationale.

Les clusters industriels et les clusters innovants sont maintenant bien structurés au niveau organisationnel, ces deux programmes favorisent une dynamique régionale, une création de la valeur ajoutée et une richesse en termes des projets de recherche.

Néanmoins, l’évaluation des résultats reste encore floue : *comment juger des indicateurs totalement différents et comment juger des résultats non comparables ?*

1- Ministry of Economy, Trade and Industries Japan

2- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Japan

Les Facteurs de Réussite d'un Cluster

Par Annie FAVRIE

Experte internationale senior -

Expert court terme « cluster » du PASRI



Clusters et territoires sont intimement liés, à la base un Cluster se nourrit et nourrit le territoire sur lequel il est implanté et se développe.

« Le cluster est un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs ». Après l'avoir défini en 1998 de cette manière, Michael Porter concluait que « le cluster a une influence positive sur l'innovation et la compétitivité, les compétences des travailleurs, l'information et la dynamique entrepreneuriale sur le long terme ».

Nous pouvons dire qu'un cluster est un système de PME-PMI :

- concentrées et ancrées sur un territoire.
- spécialisées, dans un métier, un produit ou une filière.
- qui coopèrent durablement,
- rassemblées autour d'une structure d'animation,
- soutenues par des acteurs locaux.

La notion de regroupement d'entreprises ancrées sur un territoire se retrouve quel que soit le nom et les variantes développées :

- Les Clusters anglo-saxons sont : « des entreprises d'un même secteur d'activité, fortement compétitives et avec un réel ancrage territorial »

- Les Districts Industriels italiens : « groupement d'entreprises intégrées verticalement, au sein d'un espace délimité, liées économiquement, socialement et culturellement. »

- Les Systèmes Productifs Locaux français : « groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches qui collaborent dans un même métier, un même produit, une même filière. »

Ainsi peut-on dire que l'un des premiers facteurs de réussite d'un Cluster est son ancrage territorial fort ?

Il s'appuie sur une histoire, une culture, un savoir-faire, une expérience, un vivier de compétences, des ressources naturelles, une image qualifiée, valorisée d'un territoire, qui doit savoir évoluer par l'innovation, la recherche, la qualification professionnelle de haut niveau, afin de répondre à la compétitivité internationale. Ces éléments sont accessibles aux TPE, PME voire aux grandes entreprises par la coopération qui donnent des moyens renforcés par la mise en commun des coûts et des compétences.

L'avenir de l'industrie est plus que jamais tributaire de sa capacité à relever certains défis majeurs parmi lesquels la mise à niveau technologique des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité industrielle. La concurrence n'est plus à l'échelle d'un bassin d'activité ni même d'un pays, la mondialisation a redistribué les cartes et les clusters représentent l'une des réponses pertinentes où le « local » peut faire face à un nouvel ordre économique « mondial ».

Ceci étant la notion de « géographie de l'innovation » se développe également dans le cadre des clusters de hautes technologies, d'innovation, où les échanges ne sont plus tant matériels qu'intellectuels et où les outils de communication suffisent aux collaborations et partages en R&D par exemple.

Ce n'est pas ce type de clusters sur lequel nous établirons les clés de succès dans cet article.

Dans les mémentos « Clusters et territoires locaux » réalisés sous l'impulsion de la CGET (Le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires en France), les Clusters sont présentés comme des lieux d'innovation, lieux physiques de mutualisation de services.

C'est en effet toute une communauté d'acteurs, comprenant des écosystèmes territoriaux et d'innovation, qui se retrouve en pleine mutation du fait de l'évolution des marchés tout autant que des territoires et des acteurs économiques qui les accompagnent. Cette communauté d'acteurs est ainsi amenée à repenser son modèle économique, son mode d'organisation.

Mais même si des collaborations existent déjà largement entre les acteurs économiques d'un territoire et des actions collectives entreprises, participation à des salons, réflexions sur l'adaptation des formations, etc, ceci ne constitue pas un cluster dans la durée et la pluralité des actions à mutualiser.

La constitution d'un Cluster n'est pas spontanée, elle découle de démarches à mettre en œuvre qui seront le socle des facteurs de réussite et de pérennité.

Elle se décompose en 3 phases :

- L'émergence
- La constitution
- Le développement

Première phase : l'émergence :

Qui en prend l'initiative ?

- Un ou plusieurs entrepreneurs
 - Volontaires et motivés pour la coopération
 - Avec des objectifs identiques à court et moyen terme
- Une structure publique ou para publique
 - Qui a recensé des problèmes communs aux entreprises
 - Qui propose des solutions par la coopération

L'initiative prise, il faut garder à l'esprit pour que l'émergence du Cluster réussisse, qu'il doit être :

- Un mode de développement économique du territoire,
- avec des entrepreneurs volontaires, motivés et impliqués dans une démarche collective,
- dans une construction progressive, allant de l'action la moins impliquante à celle qui demandera un fort taux de confiance entre les membres de la communauté constituée,
- dans le respect de l'autonomie de chaque entreprise,
- avec l'appui des acteurs locaux.

Ceci étant posé, les principales étapes de la démarche pour l'émergence, la constitution et le développement devront être les suivantes :

- Analyser le territoire dans ses forces et ses faiblesses ;
- Déclencher la volonté de coopérer chez les entrepreneurs ;
- Construire un noyau dur d'entrepreneurs, faire émerger des points communs ;

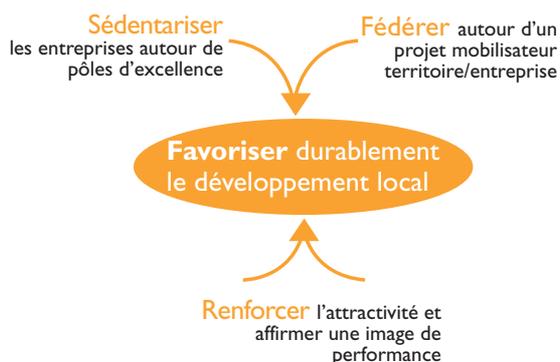
- Fédérer les différents acteurs autour de la démarche ;
- Passer à l'action ; partenariats, contrats, évaluations.

Les 3 C, constituent les bases qui mèneront à la réussite :

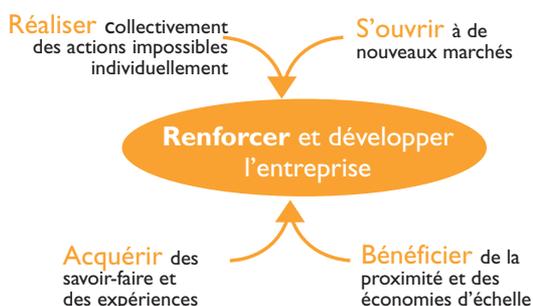
- La force de **C**onviction de l'initiateur pour entamer la réflexion en commun, avec les entreprises qui sont le cœur du cluster
- Les possibilités de **C**oopération envisageables dans la première rédaction d'un futur plan d'actions à moyen terme, basé sur les forces et faiblesses identifiées en commun ;
- La **C**onfiance qui s'instaurera au fur et à mesure du travail collectif.

Il faut garder à l'esprit que la conviction, la coopération et la confiance s'instaureront d'autant plus rapidement et facilement que l'outil cluster envisagé sera un système «**Gagnant, Gagnant**», pour les territoires comme pour les entreprises.

Des avantages pour les territoires :



Des performances pour les entreprises :



On peut dire que l'émergence du Cluster est acquise quand un noyau dur d'acteurs se retrouvent autour d'un projet commun de plan d'actions à moyen terme. C'est la première phase.

Deuxième phase : la constitution :

Est, ce que l'on peut appeler la constitution? La formalisation dans le cadre d'une structure juridique n'est pas indispensable, mais elle représente des avantages certains :

- L'engagement formel des acteurs, entreprises et partenaires, autour d'un programme d'actions comprenant des règles de fonctionnement reprises dans un « Règlement intérieur » précisant les participations financières de chacun ;
- L'identité juridique représentant la communauté constituée, vis-à-vis des partenaires financiers, des projets de recherche, des relations institutionnelles, de l'identification d'un interlocuteur désigné, la possibilité de recruter, en commun, un animateur ou de contractualiser avec une structure d'animation.
- La mise en place d'une gouvernance élue, s'assurant du bon développement des projets, de la compétence de l'animation, de la gestion financière des subventions et contributions nécessaires à la réalisation du plan d'actions ;
- De l'évolution, si besoin est, du plan d'actions.

L'un des facteurs importants de réussite est la transparence permettant la confiance de chacun.

La structure juridique choisie doit être souple dans son administration et ne pas être assujettie à des taxes et impôts qui n'ont pas de raison d'être, le Cluster n'étant pas une structure commerciale et ne servant que de relai aux financements reçus ou appelés pour financer les projets engagés. Association, Coopérative, sont les formes les plus souvent retenues.

C'est lors de cette phase que la réflexion doit être menée sur les outils et critères d'évaluation du Cluster. Le processus d'évaluation doit être intégré dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, dont il est un des facteurs fondamentaux.

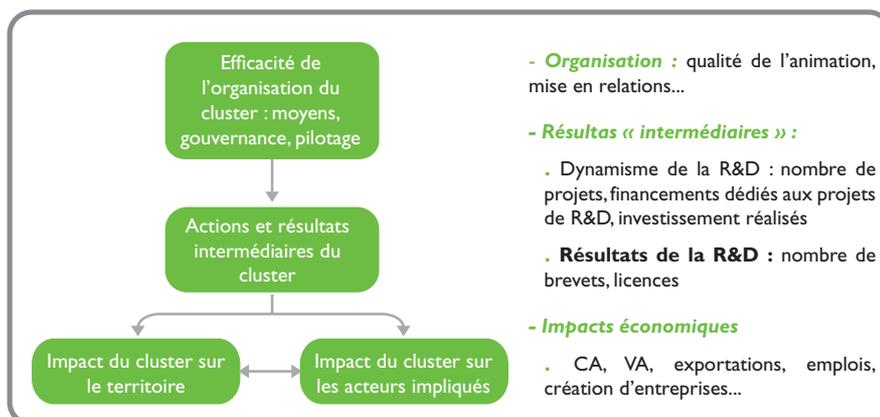
L'auto-évaluation permettra des ajustements de la stratégie globale et la révision régulière des objectifs. Dans le cadre d'une politique récente d'appui au développement de clusters, l'évaluation ne doit pas être uniquement quantitative, vis-à-vis d'éléments technologiques, comme le nombre de brevets, de produits de valorisation de la recherche, mais doit tenir compte aussi de l'évolution des données qualitatives mesurant, en particulier, la nature des relations entre les acteurs, leur antériorité, la gouvernance, l'animation, la politique de communication, etc.

De nombreuses études ont été menées sur l'évaluation des Clusters et des Pôles de Compétitivité. Le choix des indicateurs est largement dépendant des domaines d'évaluation que les évaluateurs ont choisis.

Le Cluster n'est qu'un outil, les performances et la réussite se mesurent au degré de développement et d'innovation des acteurs impliqués.

L'exemple retenu ci-dessous est adapté à la « jeunesse » des clusters tunisiens et à une mise en place progressive d'indicateurs d'innovation et de développement technologique

Tableau d'évaluation :



Source : d'après Meier zu Köcker et Rosted

Les 2 premières phases achevées, la plupart des éléments clés pour la réussite et la pérennité du cluster sont posés.

Il convient désormais de s'assurer du développement des entreprises et du territoire concernés au travers de la clusterisation.

Troisième phase : le développement :

Un élément majeur dans leur développement et leurs succès est la compétence, la professionnalisation et la performance de l'animation du cluster qui doit, entre autres :

- Garder toujours un contact de proximité avec les entreprises ;
- Etre proche de ses partenaires ;
- Etre toujours à l'écoute des entreprises du réseau ;
- Faciliter l'accès et la circulation d'informations entre les membres et mettre en place une veille économique et technologique ;
- Favoriser les échanges et la connaissance entre les entreprises du Cluster ;
- Pratiquer une veille tant en interne qu'en externe de l'image du cluster ;
- Assurer la mise en œuvre des décisions et orientations prises par la Gouvernance du Cluster ;

L'animation, un rôle primordial qui ne pourra pas être tenu par un représentant d'une entreprise du cluster, car c'est un métier incompatible avec la charge de travail d'un chef d'entreprise ou de l'un de ses cadres et par ailleurs il doit avoir toujours une image de neutralité dans ses relations avec l'ensemble des acteurs. Là encore une des clés de la réussite de cette mission de l'animateur et du bon développement de l'ensemble est la transparence et la confiance.

Un tableau et **des critères d'évaluation** doivent être mis en place dès le démarrage des actions, ce qui permettra d'identifier les facteurs de réussite et rectifier les dérives qui peuvent mettre en péril la pérennité du cluster et le bon développement de ses membres.

Quelques clés de réussite constatées :

- Le plus **petit intérêt commun** à coopérer est le cœur du système ;
- Le cluster répond à des **besoins exprimés et/**

ou à des perspectives de progrès ;

- **L'intérêt de la coopération** doit l'emporter sur la contrainte ;
- **La communication interne et externe** autour du projet est un facteur de réussite.

Et facteurs de succès :

- Développer d'abord de petits projets fédérateurs moins impliquant, puis monter en puissance ;
- Ne pas associer trop vite de nouveaux membres au noyau dur, pour stabiliser graduellement ;
- S'appuyer sur le noyau dur d'entreprises qui doivent être impliquées en termes de disponibilité et de participation financière ;
- Disposer d'acteurs moteurs dès le début du projet ;
- Ne conserver que les membres motivés.

Une fois le Cluster territorial constitué et consolidé un élément important dans les facteurs de réussite est **sa capacité à s'ouvrir à l'extérieur tant national qu'international.**

Premier point :

- L'identification des forces et faiblesses a dû mettre en évidence les maillons manquants de la chaîne de valeur, tant industriel que recherche et formations. Il conviendra donc de rechercher hors du territoire les éléments indispensables au développement des entreprises.
- Sur le plan industriel, le Cluster peut être un outil d'aide à la création d'entreprises de sous-traitance ou/et d'innovation, par l'externalisation d'éléments issus de la R&D, par exemple. Ce peut être, aussi, la recherche de partenariat et de conventions avec des entreprises extérieures à la zone territoriale.
- Dans le domaine de la Recherche et de la formation, là aussi l'identification de laboratoires et d'organismes de formations permettra la mise en place de conventions de partenariat avec le Cluster ou à travers le Cluster avec une ou des entreprises membres.

Deuxième point :

- Dans d'autres territoires nationaux la capacité d'initier des clusters sur des filières identiques existe, la tentation de créer un seul Cluster sur l'ensemble du territoire réduira les possibilités

de coopérations quotidiennes et de mutualisation des coûts et d'économies d'échelle. Afin de réduire les risques de dispersion et d'échec de la démarche, mieux vaut consolider chaque cluster et constituer un réseau de clusters, textiles, agro-alimentaires, mécanique-métallurgie, chimie, etc. qui pourront échanger régulièrement sur leur fonctionnement, leur plan d'actions, leurs avancées ...

- L'ouverture à l'international sera également une clé importante dans la réussite à terme des Clusters constitués. Des réseaux africains, européens, des structures internationales comme TCI permettent régulièrement des échanges entre Clusters, sur leur fonctionnement, sur leur développement, sur l'impact de la mondialisation sur les filières professionnelles, sur les possibilités de coopération, sur des échanges possibles en termes de recherche, formations, voire marchés.

En résumé, les Clusters sont des écosystèmes territoriaux et d'innovation, dont les facteurs de réussite se répartissent dans les 3 phases menant à leur consolidation :

- Un ancrage territorial fort ;
- Conviction, Coopération, Confiance à la base de la constitution ;
- Un système « Gagnant, Gagnant » pour les entreprises et les territoires ;
- La transparence dans le fonctionnement,
- L'Animation, élément primordial de réussite ;
- Le suivi et l'évaluation quantitative et qualitative périodique ;
- Le Plus Petit Intérêt Commun à coopérer ;
- Une réponse aux besoins exprimés et/ou aux perspectives de progrès ;

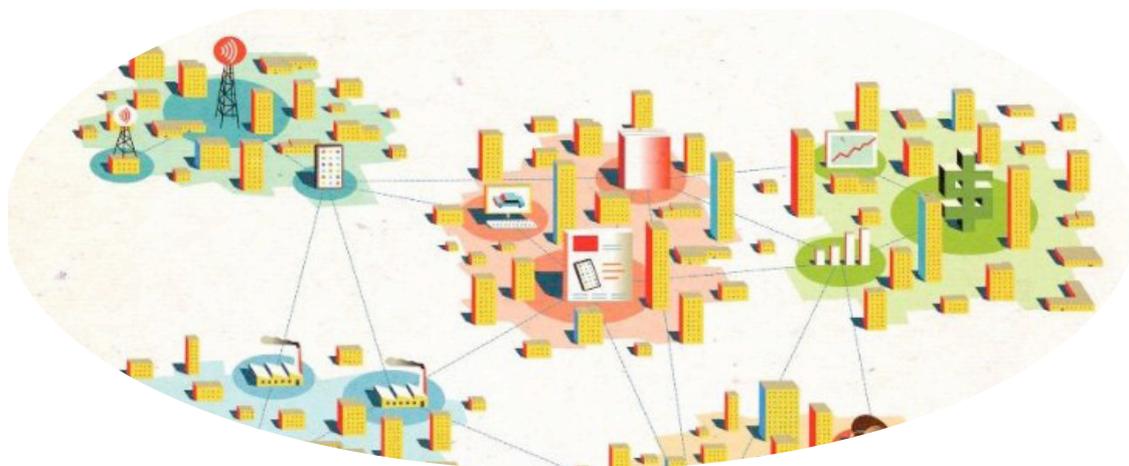
- L'intérêt qui doit l'emporter sur la contrainte ;
- La communication interne et externe ;
- La capacité à s'ouvrir et à participer à des réseaux tant sur le plan national qu'à l'international.
- Le cofinancement dégressif des plans de financement pluriannuels

Mais le Cluster doit rester un outil évolutif et souple s'adaptant aux besoins nouveaux des acteurs, des marchés, et des partenariats constitués. Le suivi et l'évaluation permettront d'ajuster les objectifs définis et le mode de Gouvernance.

Toutefois en conclusion on ne peut négliger le rôle que les collectivités publiques et l'Etat ont à jouer dans l'émergence d'un nouveau concept économique. Sur les territoires par des appuis logistiques, de communication, assurant la Gouvernance territoriale, etc. Au niveau de l'Etat il est nécessaire d'avoir une vraie politique Cluster, pour favoriser l'émergence de nouveaux éléments et surtout consolider avec les bailleurs internationaux, le démarrage des outils existants par un financement d'amorçage de l'animation et des plans d'actions.

Pour un démarrage plus rapide et plus solide les plans de financement, établis généralement sur au moins 3 ans, doivent pouvoir trouver un cofinancement dégressif leur permettant de se consolider avant d'assumer seuls leurs besoins matériels. Ces cofinancements peuvent s'envisager dans le cadre de la décentralisation régionale, ce qui est dans l'esprit de territorialisation des clusters et qui est à la base des systèmes économiques plus forts et plus avancés.

Cet appui est aussi un élément incontournable des facteurs de réussite.



Abonnez-Vous **GRATUITEMENT** au « **Courrier de l'Industrie** »

Une revue spécialisée éditée et publiée semestriellement par l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation qui traite des thématiques d'actualité liées à l'entrepreneuriat, l'investissement, l'innovation et le développement technologique.

2 numéros / ans

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner à l'APII 63, rue de Syrie - 1002 Tunis Belvédère - Tunisie
Tél : (+216) 71 792 144 / Fax : (+216) 71 782 482
E-mail : hajer.zidi@apii.tn
E-mail : nadia.benmiled@apii.tn

OUI, je souhaite m'abonner gratuitement au "Courrier de l'Industrie"

Nom :
Prénom :
Fonction :
Activité :
Organisme :
Adresse :
Ville :
Code Postal :
Pays :
Tél : Fax :
E-mail :

Type d'abonnement

- Abonnement simple
 Abonnement multiple

Je désire recevoirexemplaire(s) du courrier de l'industrie

Apparition et Développement du concept

Par Dr. **Sinda Zairi**

Centre d'Innovation et de Développement
Technologique - APII

I. L'avancement théorique de la modalité de spatialisation des activités économiques en cluster

Le développement des sociétés industrielles semble aller de pair avec la localisation spatiale des activités économiques au sein des espaces à frontières bien délimitées. Introduite dans l'analyse économique depuis le début du 19^e siècle, la dimension spatiale a concerné principalement les problèmes des disparités industrielles. Plusieurs questions ont été, dès lors soulevées à travers cette nouvelle discipline de « la science régionale » à savoir : le rôle que joue le territoire dans la localisation des investissements, l'orientation vers une concentration géographique de certaines activités sectorielles et l'interdépendance spatiale des acteurs productifs localisés à proximité.

En effet, l'étude des aspects de localisation introduite en premier temps par Thünen (1826), a mis en avant l'importance du coût de transport comme facteur de mobilisation des activités productives. D'autres facteurs à l'issue des effets d'agglomération, ont été introduits pour expliquer les tendances centripètes¹ et centrifuges² de localisation industrielles par Krugmann (1998).

Les avancements théoriques ont pu, par la suite, différencier entre les effets d'échelle internes³ et les effets d'échelles externes⁴ à l'entreprise par Isard (1956) en vue de distinguer la primauté des effets d'entraînements issus des relations spatiales des activités économiques relatifs aux

effets d'échelle externes à savoir les retombées de connaissances, une meilleure circulation des informations et des idées, l'amélioration des relations entre clients et fournisseurs, etc

L'étendue de l'interprétation des interdépendances spatiales des activités économiques a été davantage étudiée non pas, pour évoquer la seule question des effets de proximité géographique, mais d'en associer l'aspect « organisation » à cette proximité. Dès lors, l'analyse des relations de proximité s'est souvent tournée vers les questions des processus d'innovation issue des échanges internes et externes réalisés par les firmes. D'où le cluster.

Cette modalité de spatialisation des activités économiques a été orientée non pas vers une stratégie d'aménagement du territoire mais aux interdépendances spatiales entre les activités productives manifestant des relations de complémentarité. A la suite de ces relations, les parties prenantes du cluster peuvent bénéficier des effets conjoints des rendements d'échelle externe à l'entreprise et des externalités technologique. Le regroupement spontané des systèmes productifs tels que le textile dans le nord de l'Italie, la construction navale à Glasgow, l'acier à Pittsburg, la fabrication de voiture à Detroit sont emblématiques de cette modalité de spatialisation. Ces formes de regroupement spatial d'entreprises ont été davantage approfondies par les économies géographiques, sociologiques et les

1 - Les effets centripètes ou centrifuges ayant comme incidence respectivement une tendance des entreprises de s'agglomérer ou de s'éloigner du centre de ville.

2- Les forces centrifuges opposent les forces centripètes pour donner une activité économique assez dispersée justifiée par l'existence de facteurs immobiles (ressources naturelles, main d'œuvre agricole, localisation des consommateurs), aux coûts fonciers et aux pures déséconomies externes (congestion ou pollution).

3 - Qui proviennent de la diminution du coût de production unitaire à mesure que la production d'une entreprise augmente

4 - Auxquels profitent toutes les entreprises opérant dans le même secteur dès lors que la production augmente

économies d'innovation conformément aux travaux de Porter, 1990 et de Saxenian, 1994 et de Maskell, 2001 pour expliciter la bonne formule de réussite de ce regroupement dit encore « cluster ».

2. L'introduction du concept « cluster » en Tunisie

En Tunisie, la conscience politique de l'aspect territorial a été prise en compte, non pas pour favoriser les interactions entre les activités productives, mais principalement pour résoudre les problèmes d'aménagement territorial. Ces mesures politiques, telles que la mise en place des unités industrielles aux périphéries des zones du littoral pour contourner les problèmes d'exode rural vers les grandes villes, les séries de codes d'incitation aux investissements promouvant les exportations des zones côtières, une orientation sectorielle de la production, ont favorisé une certaine concentration industrielle au niveau des régions côtières pour défavoriser celles de l'intérieur.

En présence de cette fracture de l'armature économique tunisienne et d'un cadre économique critique principalement porté par les PME (80% du tissu industriel tunisien, 90% de l'exportation nationale et 30% du PIB national), l'Etat priorise de faire persister et développer ce profil d'entreprises à ressources financières et humaines limitées.

Dans un tel contexte, assurer la compétitivité et la convergence des économies régionales vers des niveaux de développement comparables représente un enjeu collectif majeur, et pose avec acuité un problème de localisation des firmes et d'aménagement du territoire. À cet égard, la question de la localisation industrielle au sein du territoire tunisien est devenue une préoccupation majeure.

Depuis l'année 2000, l'Etat a choisi d'adopter une stratégie qui se base principalement sur les projets collaboratifs et ce dans le cadre d'un réseau collaboratif dit les « clusters ».

Cette stratégie a pour vocation d'élever le niveau technologique des produits industriels nationaux, de développer les capacités concurrentielles des entreprises industrielles et de créer davantage de l'emploi en particulier pour les

jeunes diplômés. C'est le lieu où l'activité économique est mise en œuvre et où se construit la compétitivité des nations.

3. La mise en œuvre d'une stratégie du cluster en Tunisie

La mise en place d'une stratégie du cluster comme modalité privilégiée de la mise en œuvre des politiques publiques, a été initié en Tunisie par la création des pôles technologiques au début des années 2001. Ces pôles, associés à des territoires précisément définis, ont été appuyés en 2005, par une modification des textes législatifs afin d'assurer une bonne gouvernance des pôles.

Pour soutenir et renforcer le développement de ces pôles technologiques à définir des projets viables et performants, des centres de recherches, des établissements d'enseignement supérieur et des zones industrielles ont été installés auprès de ces pôles pour compléter la chaîne d'innovation qui peut émerger depuis ce réseau.

En 2007, la conscience de la primauté politique associée à ces réseaux de collaboration s'est intensifiée pour faire suite au lancement d'une étude ayant pour objet « la possibilité d'initier des réseaux de collaboration ou d'innovation, dit encore cluster ». Cette étude a été financée par l'Agence Française du Développement (AFD) en vue d'élaborer un programme de modernisation de l'industrie tunisienne (et ce moyennant des fonds de l'Union Européenne). Cette contribution a été concrétisée par l'initiation de trois clusters respectivement dans les secteurs, de l'industrie textile et habillement, de l'industrie agroalimentaire et l'industrie des technologies d'informations et de communication.

Cette étude a pu exprimer l'intérêt que portent les entreprises à la construction de ces réseaux en vue d'assurer une bonne gestion des ressources et promouvoir l'innovation, l'importance du rôle des pôles technologiques dans l'initiation et le développement de ces réseaux collaboratifs et le besoin en moyens de financement ainsi que la nécessité d'un cadre législatif approprié pour réussir le bon fonctionnement du cluster.

En 2008, il y eut lancement de la première promotion des réseaux collaboratifs par les pôles technologiques et de développement et l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation. Parmi ces réseaux, on cite :

Les premières initiatives de clusters en Tunisie

N°	Cluster	Secteur	Région	Initiateur
1	Textile « In'Tex » (Innovation Textile) 2008	Textile	Monastir	Technopole El'Faja
2	Mécatronique (2012)	Informatique, Electrique, Electronique et mécanique	Tunis, Sfax, Sousse	Technopole Sousse (financement : 50% entreprises, 50% AFD.)
3	Moules et Huitres (2013)	Produit de la mer	Port de Bizerte	Pôle de compétitivité Bizerte
4	ER EnRT (2014)	Les énergies renouvelables	Tunis	Technopole Borj El-Sedria (ECOPARK) Financement ONUDI
5	Textile technique de SAHEL (2015)	Textile technique	Sahel (Sousse- Monastir-Mahdia)	Technopole Monastir et ONUDI
6	Cluster Méca Dev (2015)	Mécanique et Métallurgie	Sfax	Direction régionale de l'APII_Sfax
7	Dattes, palmiers et ses dérivés (2015)	Secteur Agroalimentaire et secteur d'artisanat	Sud-ouest	Complexe industriel et technologique Touzeur (financement PASRI et GIZ)
8	Huile d'olive du Nort-Ouest (2015)	L'huile d'olives et dérivés	Le Kef	Complexe industriel et technologique EI Kel (Ministère de l'Industrie et la GIZ)
9	Cluster LAIT DE BIZERTE (2015)	LAIT et dérivés.	Bizerte	Projet initié par le Technopole de Bizerte dans le cadre du projet LACTIMED
10	Cluster 'Primeurs du Sud' en 2015	Cultures des primeurs géométriques / Valorisation des eaux géothermales	Gabès	Pôle Industriel et Technologique de Gabès « POLITECH GABES »
11	Cluster des arts de la table à Nabeul	Industries culturelles et créatives	Nabeul	ONUDI
12	Cluster de la Céramique à El Jem	Industries culturelles et créatives	El Jem	ONUDI
13	Cluster ELAN TICA	Electronique	Territoire tunisien	Projet initié dans le cadre du projet CIIP mené par la Banque mondiale pour le compte du 1er Ministère.
14	Cluster industries pharmaceutiques	Industries Pharmaceutiques	Territoire tunisien	1er Ministère en coopération avec la Banque Mondiale et le Ministère de la Santé
15	Cluster LAIT OVIN DE BEJA	LAIT et dérivés	Beja	Pole de compétitivité de Bizerte dans le cadre du projet LACTIMED
16	Cluster cuir et chaussure	Cuir et Chaussure	Zaghouan et Bizerte	Ministère de l'industrie et la GIZ
17	Cluster de Gypse et dérivés	Matériaux de construction	Territoire tunisien	Ministère de l'industrie et la GIZ
18	Cluster de Marbre	Matériaux de construction	Territoire tunisien	Ministère de l'industrie et la GIZ

Malgré ces initiatives, les statistiques montrent une faiblesse enregistrée au niveau de la concrétisation des projets collaboratifs. Et ce en référence au rapport du Global Innovation Index (pilier 5, niveau de sophistication de l'entreprise, relation d'innovation, niveau de développement de cluster). Selon ce rapport, la Tunisie se positionne au 97ème rang avec un score de 36,3 quant au niveau de développement des clusters.

Ceci revient essentiellement à :

- L'absence des outils de financement public qui répond aux besoins de ce type de projets
- La nécessité d'un cadre législatif approprié
- Une formation cible d'un animateur de cluster
- Redéfinition de la mission des technopoles pour lui associer comme mission prioritaire, la veille au bon fonctionnement du cluster.

GLOBAL INNOVATION INDEX (pilier 5)

GLOBAL INNOVATION INDEX	Tunisa	
The overall GII score is the simple average of the Input and Output Sub-Index scores.		
Overall	Rank	Score
Innovation Efficiency Ratio	74	32,3
Innovation Input Sub-index	65	0,6
Innovation Output Sub-index	81	40,0
	71	24,6

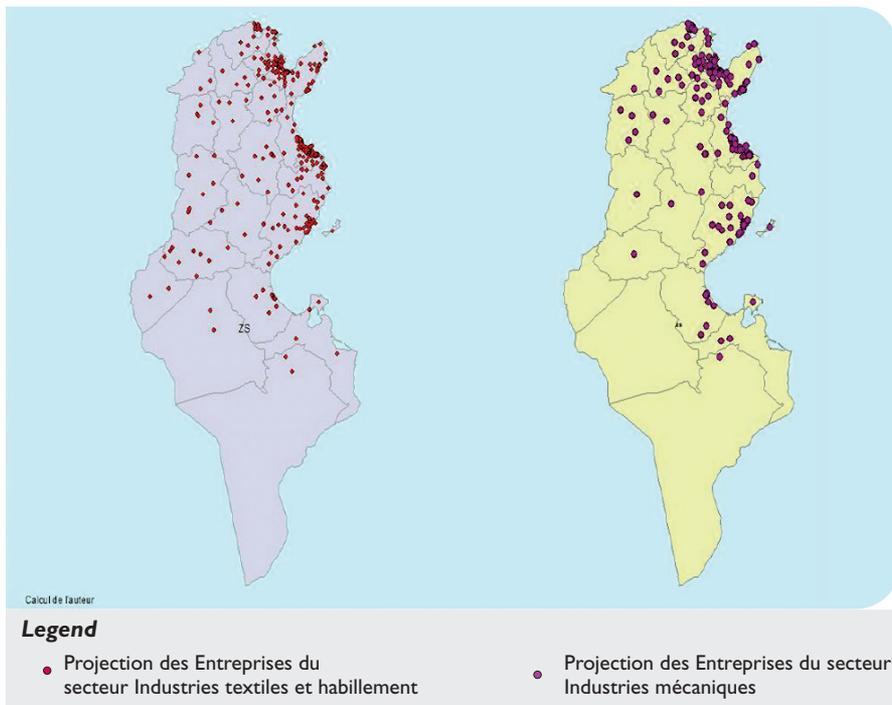
The Global Innovation Index 2017 Report

4. Démarches pour la mise en place d'un cluster

4.1 Aperçu de la distribution des activités sectorielles de l'industrie tunisienne

Par une projection ponctuelle des entreprises industrielles employant 10 et plus (selon la base

de données de l'APII) sur la carte géographique de la Tunisie en référence à leurs coordonnées spatiales (exemples des figures ci-dessus), on remarque une concentration de pratiquement tout les secteurs sur les zones côtières de la Tunisie.



Source : Propre à l'auteur

Cependant, pour pouvoir détecter les possibilités des clusters réussis, l'analyse ne doit pas se faire au niveau sectoriel. Et ce, étant la définition du cluster à laquelle toute partie prenante du cluster doit exprimer un intérêt commun c'est-à-dire une stratégie commune du cluster. Ce qui revient à définir l'activité industrielle en termes de chaîne de valeurs.

On est donc conduit à affiner davantage notre analyse pour opter vers le produit final destiné au marché plutôt que la dimension sectorielle.

4-2- Identification d'un cluster de Tomate :

a- Segmentation stratégique basée sur une optique « marché »

Cette étape correspond à l'identification des activités sectorielles qui peuvent réunir les opérateurs autour d'un objectif commun voir une seule stratégie globale commune. Une stratégie qui peut englober d'autres options afin que chaque entreprise puisse se positionner par rapport à la stratégie globale du cluster. Cette dernière doit être établie selon une optique « marché », ayant comme output final un produit hautement demandé aux niveaux national et international.

Pour schématiser sur le plan pratique cette vision, on prendra comme exemple de secteurs, celui des industries agroalimentaires. Où on opte pour la branche d'activité la « **Transformation et conservation de fruits et légumes** » voire le produit « **Tomate** ».

Trois axes de segmentation sont probables à savoir : **le concentré de Tomate et dérivées, le transformer à minima et le frais pour consommer** (selon les travaux de formation au sujet des clusters en Tunisie, à la Banque Mondiale 2016).

Pour le premier produit du concentré de tomate, le marché est déjà saturé d'où la non-attractivité d'une telle orientation. Pour les produits minima, son processus de production est plutôt orienté au profit de ceux qui pasteurisent et emballent.

Tandis que le troisième produit représente un segment attractif et en croissance et il préserve une marge importante pour le producteur.

D'où l'orientation vers le segment de « **Tomate fraîche** »

b- Proximité des parties prenantes du cluster qui complètent la chaîne de valeur

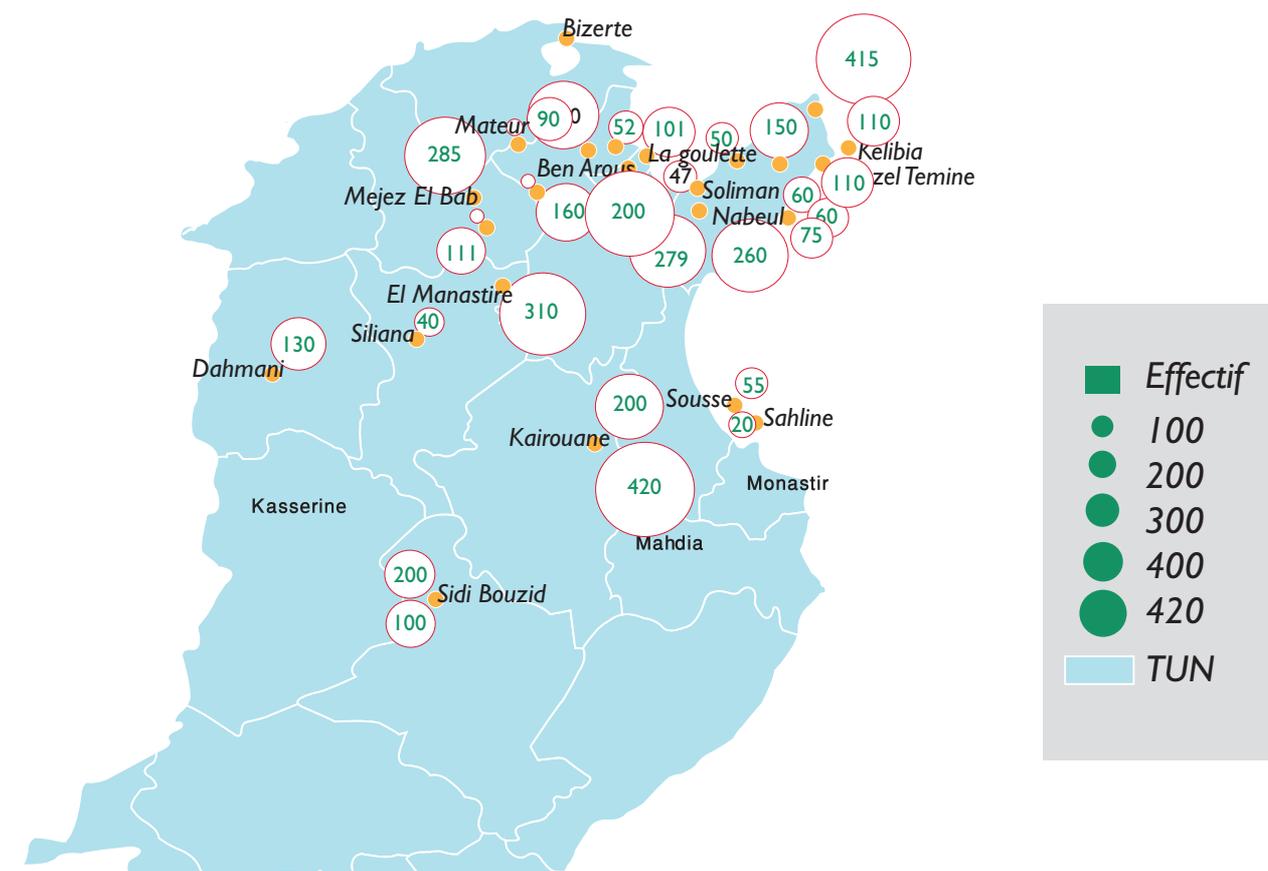
Pour garantir le bon fonctionnement du cluster, il est prioritaire que le cluster désigné puisse couvrir toute la chaîne de valeur, depuis les fournisseurs en matières premières à l'étape distribution sans oublier les intermédiaires tels que les institutions de R&D, les institutions financières, l'administration publique et autres.

Selon la chaîne de production relative à l'activité de transformation de tomate, on remarque que la production totale de tomate est couverte à raison de 30% par Sidi Bouzid et Kairouan sur une superficie de 4500 ha de terres fertiles à fort rendement. Cette disposition en matières premières doit être complétée, par d'autres intervenants pour se réunir autour d'une même chaîne de valeur.

c- Taille et concentration des entreprises :

Malgré la concentration de la production aux gouvernorats de Sidi Bouzid et Kairouan et les rendements de production qui dépassent les **65 tonnes par hectare**, on remarque que les entreprises qui opèrent dans la chaîne de transformation de tomate sont localisées en abondance dans le gouvernorat de Nabeul. Pour les gouvernorats de Kairouan et Sidi Bouzid, ces entreprises de transformation sont minoritaires. On peut donc déduire que la chaîne de valeur au niveau de ces gouvernorats **reste peu maîtrisée**. D'où l'appel à renforcer la compétitivité des producteurs de la chaîne de valeur de « la tomate fraîche » à Kairouan et Sidi Bouzid.

Répartition régionale des Entreprises de transformation de tomate



Source : Propre à l'auteur

d-Projection vers le marché international

Le produit du cluster doit être demandé aux niveaux national et international. En effet, le cluster doit traduire son ambition à conquérir et à se démarquer au niveau des marchés internationaux.

Une lecture de la tendance du marché international de la tomate, montre une orientation vers la production des tomates fraîches (70% contre 30% de production de tomates transformées). Cependant, la production nationale reste concentrée sur les tomates transformées à raison de 75% pour ne produire qu'à 25% de tomates fraîches.

Pour approfondir davantage note analyse et étudier de près les possibilités de localisations productives, tout en tenant compte des facteurs explicatifs de localisation et les effets endogènes, on

peut procéder par l'intermédiaire d'une méthode empirique ciblée. Cette méthode aura pour vocation de mesurer, non pas la nature de distribution des entreprises (leur densité) mais plutôt, la nature des arrangements issus de leur dépendance spatiale. Au niveau sectoriel, ce travail¹ a donné comme résultat pour l'exemple du secteur agro-alimentaire, une possibilité d'interaction spatiale à une distance de 40 km. Au-delà duquel il n'y a plus d'intérêt à se localiser à proximité.

Donc, l'étendue de cette étude, effectuée sur une segmentation donnée de l'industrie tunisienne et intégrant l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur associée ; va pouvoir nous donner les possibles clusters industriels à initier en Tunisie.

¹- Au niveau de ma thèse de doctorat : « Attractivité, gouvernance et dynamique territoriales : cas de la Tunisie », FSEGT 2017

Forces et Faiblesses

Par **Achwek Ben Hassine Ghozzi**
Centre de la Documentation et de
l'Information Industrielle APII

Le cluster

est défini comme étant « un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs... »

Michael Porter
[1998]

D'après cette définition, trois facteurs clés sur lesquels se base le fondement du cluster :

- La proximité géographique
- La complémentarité des métiers
- Le savoir-faire

Il ressort du cluster des multiples avantages dont principalement :

- la réalisation des économies d'échelle et le gain de productivité,
- l'incitation à innovation en développant une transmission technologique entre les entreprises, « **knowledge transmission** ».
- l'encouragement à l'entrepreneuriat dans la mesure où les barrières à l'entrée sont diminuées.

Vu ces avantages, les clusters sont considérés par de nombreux pays comme une solution pour l'amélioration de l'efficacité économique des entreprises et un levier de croissance et développement.

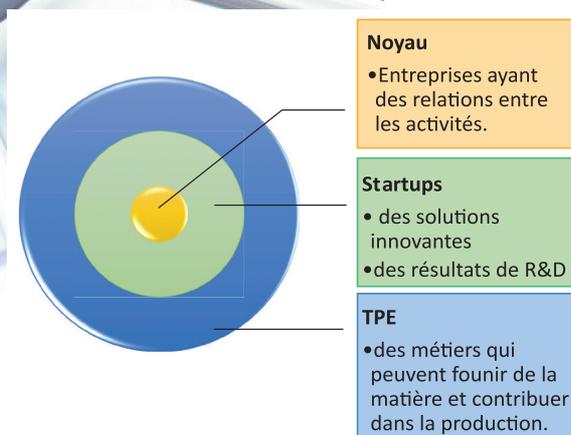
En Tunisie, comme dans la plus-part des pays du monde, l'importance accordée à l'organisation

des entreprises en clusters est née de la prise de conscience de la non-efficacité des pratiques classiques de la concurrence basées sur les avantages relatifs de faibles coûts sur un marché mondial où la demande est de plus en plus exigeante, complexe et difficile à satisfaire.

Dans ce contexte, les entrepreneurs tunisiens doivent être conscients de l'intérêt de s'organiser dans des clusters, un choix qui doit être adopté comme décision stratégique pour le renforcement de la compétitivité hors coûts (qualité, respect des normes et des délais, innovation, ...). Ainsi, à travers ce choix stratégique (cluster), il y aura une meilleure intégration de la chaîne de valeur et les entreprises tunisiennes seront plus coopératives, créatives et innovatrices à long terme.

La clusterisation est un aspect de coopération «stratégique» entre plusieurs composantes de la chaîne de création de valeur pour l'output : fournisseurs, concurrents, sous-traitants, marchandiseurs, marketeurs, chercheurs, ... cette forme de coopération est en effet une application du principe « win-win » qui traduit l'objectif stratégique des différents composantes du cluster « nous coopérons pour maximiser nos gains individuels et être plus compétitifs ». En conséquence, le cluster est comparable à une ruche d'abeilles où l'intérêt général est créateur du bien être individuel, chaque membre de l'agglomération doit travailler dans le but de compléter la chaîne de valeur et d'aboutir au bien-être général qui contribuera à son bien-être individuel.

Figure 1 : interfaçage entre le cluster et son écosystème



Consciente de l'importance de cette forme de coopération stratégique, l'expérience tunisienne a été initiée il y a une vingtaine d'années par l'émergence de groupement industriel sous forme de consortiums d'exportation¹. La transition du modèle de consortium au modèle de cluster date de 2008. L'étude de la stratégie industrielle à l'horizon 2016² a identifié l'idée de clusterisation en soulignant que le regroupement des entreprises et la remontée de chaîne de valeur est un levier de croissance et développement

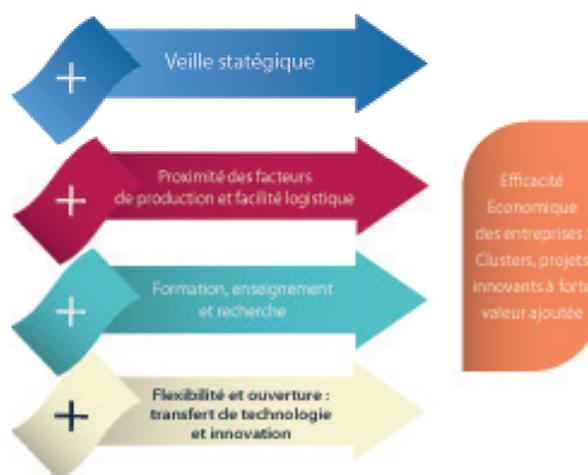
Cette stratégie a fixé comme objectif principal de rendre la Tunisie une plateforme euro-méditerranéenne de l'industrie et de la technologie, procurant une croissance tirée par la production de biens et services à haute valeur ajoutée. Un tel objectif ne pourra être atteint que via des entreprises compétitives et innovantes, qui dans ce contexte, doivent agir ensemble pour le bien-être de tous en s'organisant dans des clusters, tout en restant concurrentes³.

En effet, les expériences passées ont montré que les facteurs clés de la réussite de clusterisation sont fondés sur la prédisposition de l'écosystème entrepreneurial et technologique à une agglomération multidimensionnelle, intersectorielle et interrégionale. C'est

pourquoi que «ou bien» c'est pour cette raison que le plan stratégique de développement des clusters en Tunisie doit être fondé sur six principaux axes :

- Amélioration des Infrastructures
- Développement logistique
- Coopération active avec toutes les parties prenantes : autorités publiques, concurrents, fournisseurs, universités, ...
- Développement technologique des entreprises existantes
- Création d'entreprises dans les créneaux porteurs
- Recherche - développement dans les grandes entreprises

Figure 2. Facteurs clés de clusterisation



Coopération Entreprise-Recherche

Cette coopération est un des facteurs les plus importants de la réussite du cluster, elle a un aspect particulier qui obéit à la loi de l'offre et de la demande :

- Offre du savoir, des nouvelles technologies et d'innovation : universités, centre de recherche, ...
- Demande de solutions technologiques et d'idées innovantes : entreprises.

1 - C'est une alliance volontaire des entreprises dans le but est de promouvoir et de faciliter les exportations des produits de leurs membres.

2 - Publiée en 2008.

3 - Pour dire que l'objectif n'est pas de former des oligopoles et des obstacles à l'entrée.

➤ L'offre

Diplômes	Nombre d'établissements	Nombre total de diplômés en 2016
Ingénieur	28	5072
Master professionnel	109	6045

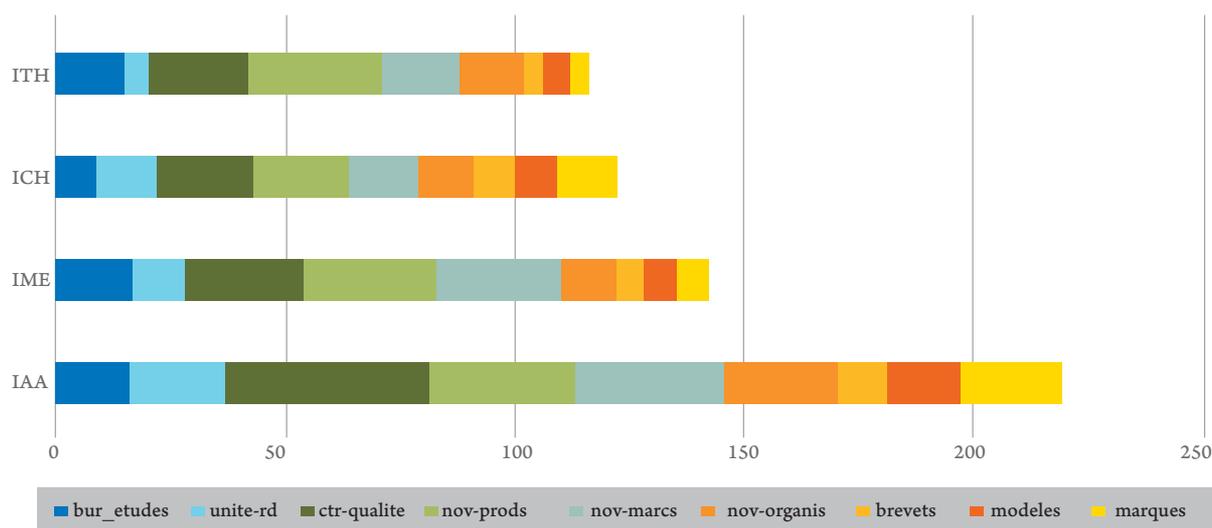
Source MESRS 2017

La Tunisie est considérée comme un grand gisement de diplômés et de capital humain spécialisé inexploité, ce constat est confirmé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique qui affirme que :

- Beaucoup de PFE innovants ne sont pas valorisés
- Les mécanismes de mise en valeur et les travaux de recherche sont omni-absents
- Les jeunes diplômées manquent de coaching et d'accompagnement ce qui fait que leurs idées sont non valorisables
- Faible recrutement des jeunes diplômés ingénieurs.

➤ La demande

La demande est cernée par les besoins des entreprises en général et en particulier celles opérant dans le secteur industriel. Une enquête faite en 2017 par l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation sur 358 entreprises industrielles a montré que les efforts des entreprises tunisiennes en matière d'innovation et de recherche et développement sont relativement importants principalement dans les secteurs des industries agroalimentaires et mécaniques et électriques, partiellement faibles dans les industries chimiques et du textile et de l'habillement voir absents dans d'autres comme le montre le graphique suivant :



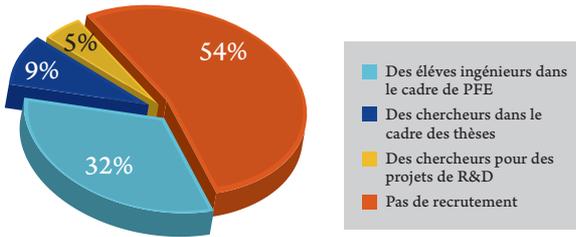
Source APII 2017

Toutefois, il est à remarquer que les efforts en matière d'innovation sont limités simplement dans la possession de certaines entreprises d'unités de contrôle qualité ou le développement de nouveaux produits, qui sont des mesures insuffisantes pour fournir des biens et services à forte valeur ajoutée

et gagner en terme de compétitivité.

La même enquête a montré que sur 358 entreprises industrielles 280 entreprises ont opté pour une coopération recherche-industrie durant les trois dernières années :

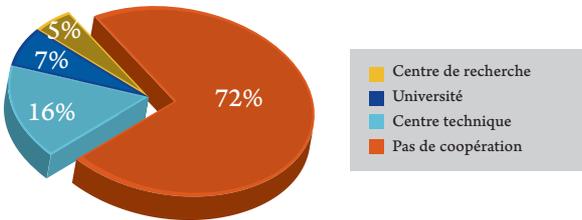
Recrutement et affectation



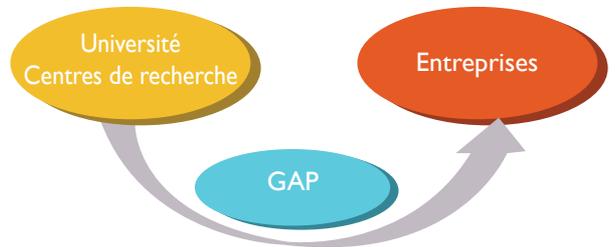
Source APII 2017

Comme nous le constatons, au niveau conceptuel l'offre existe mais au niveau tangible il existe un GAP entre l'offre et la demande d'innovation et de recherche et développement technologique. Pour réussir le transfert et faciliter la coopération entre le monde académique et entrepreneurial il faut ajuster la formation « l'offre » selon les besoins des entreprises « demande ».

Coopération Recherche-Industrie



Source APII 2017

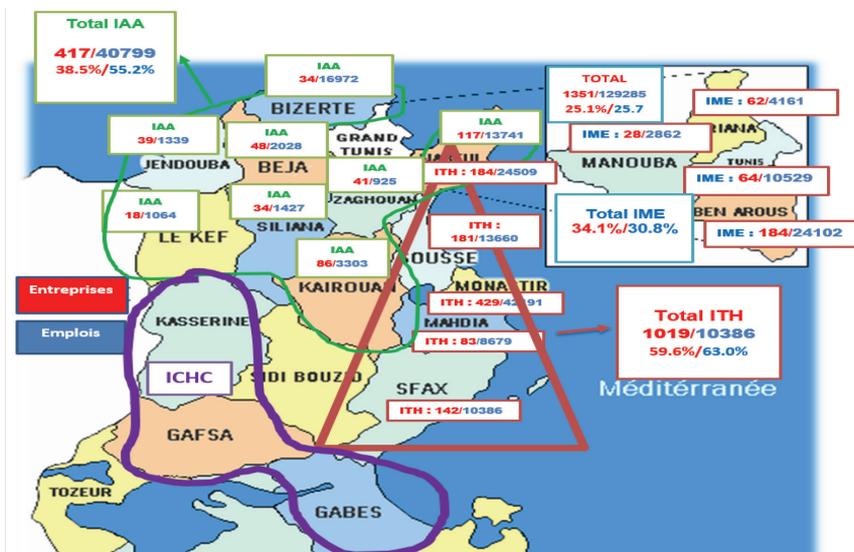


Coopération Entreprise-Entreprise

La cartographie du tissu industriel tunisien est relativement équivalente à celle de la répartition des universités et des établissements de recherche d'une part, et la spécificité foncière industrielle en général d'autre part. Nous constatons également des agglomérations productives constituées spontanément telles que :

- le regroupement du textile-habillement dans la région du Sahel (principalement Sousse et Monastir)
- le groupement des industries mécaniques et électroniques dans le grand Tunis.
- le groupement des industries agroalimentaires principalement dans la région du Nord (Nabeul, Bizerte, Beja,...)

Répartition régionale des principaux pôles industriels (Entreprises et Emplois)



Source APII 2017

Ainsi, on peut dire que le champ est adapté au développement de clusters, à titre d'exemple les entreprises opérant dans le secteur ITH forment une agglomération dans les zones côtières, (principalement à Nabeul, Tunis, Sousse et Monastir) zones très riches en capital humain en plus de l'existence de la technopole de compétitivité à Monastir. Ce groupement spontané peut être un noyau dur autour duquel se développe toute une chaîne de valeur pour la remontée de filière et le passage du secteur d'un statut de sous-traitant vulnérable à faible valeur ajoutée à un cluster à fort pouvoir concurrentiel. Cette clusterisation peut aussi avoir des externalités positives sur d'autres secteurs, tels que le secteur IME ou ICH, par effet d'entraînement (production des airbags, fibre en verre, tissus intelligents...). De même le développement de la chaîne de valeur autour d'un secteur peut aider certains petits métiers et artisanats à titre d'exemple la broderie et les tissus artisanaux pour le secteur ITH et l'agriculture et l'élevage pour les IAA.

Coopération Public-Privé

Eu égard à l'importance qu'accorde le gouvernement tunisien à la promotion de l'industrie et de l'innovation, il est impératif d'en faire évoluer le partenariat public-privé qui est un facteur primordial dans le développement des clusters.

Cette synergie Public-Privé a été lancée par l'expérience de développement des pôles de compétitivité et des technopôles en 2000, définie par la loi¹ comme étant : « l'espace ou l'ensemble d'espaces intégrés et aménagés pour accueillir des activités dans le domaine de la formation et de la recherche scientifique et technologique, d'une part, et les domaines de la production et de développement technologiques d'autre part, dans une spécialité déterminée ou un ensemble de spécialités, en vue de promouvoir la capacité concurrentielle de l'économie et de développer ses composantes technologiques ».

¹ - Loi numéro 2001-50 du 3 mai 2001

De par sa définition, ces espaces sont désignés principalement pour faciliter la création et le développement d'activités innovantes à partir d'échanges et de coopérations entre entreprises et entre les entreprises, les universités et centres de recherche.

Le système technopolitain tunisien compte neuf structures entre technopôles et pôles de compétitivité, réparties sur le territoire tunisien et se positionnent sur différents créneaux porteurs selon la nature du tissu industriel et les activités dans les régions :

- Pôle de Compétitivité Monastir/El Fejja (Manouba) : Textile et Habillement
- Pôle Industriel et Technologique de Gabès : Eco-technologies, Energies Renouvelables, valorisation des ressources (substances utiles, produits de l'Oasis et de Serres), Matériaux de construction & Eco-matériaux, Géothermie, Promotion des TIC, services logistiques, produits de l'artisanat & l'Ecotourisme.
- Bio-Tech Pôle Sidi Thabet : Biotechnologie appliquée à la santé et Industries Pharmaceutiques
- Technopole Borj Cédria : Energie renouvelable, Eau et Environnement et Biotechnologie végétale
- Pôle de compétitivité de Bizerte : Industrie Agro-alimentaire
- Pôle Elgazala des Technologies de la Communication
- Technopole de Sousse : Mécanique, Electronique et Informatique
- Technopole de Sfax : TIC et Multimédia
- Pôle de Compétitivité de Gafsa «PCG»

La gestion de chaque pôle est assurée par une société de gestion à caractère public ou dans le cadre d'un partenariat public-privé. Ces sociétés de gestion jouent le rôle d'animateurs de l'écosystème entrepreneurial et elles doivent contribuer à nouer des liens entre les entreprises et réduire le gap entreprise-université.



Conclusion

Depuis 2012, l'économie tunisienne traverse une phase délicate sous l'impact des effets internes et externes. Les efforts des décideurs économiques pour migrer d'une stratégie concurrentielle basée sur des avantages de coûts vers une concurrence basée sur la compétitivité structurelle et les avantages hors coûts et en particulier la clusterisation, datent depuis la fin des années 90 (des multiples études ont montré cette nécessité).

Toutefois, sur le plan pratique les efforts gouvernementaux n'étaient pas consolidés par une réelle volonté des entrepreneurs à s'ouvrir et suivre les changements internationaux ; c'est en fait, ce qui explique en une partie, les problèmes de compétitivité des entreprises tunisiennes aujourd'hui.

Ainsi, le défi de la compétitivité ne peut être gagné que par une réelle implication des entre-

prises dans un processus coopératif d'innovation et de transmission du savoir pour une remontée de la chaîne de valeur et une offre à forte valeur ajoutée. La clusterisation vise ces objectifs et les facteurs de réussites sont existants, mais ce qui a retardé le développement des clusters c'est principalement :

- le manque de coopération et d'interfaçage entre les entreprises et les universités,
- l'absence d'un cadre juridique qui règlemente l'organisation des entreprises dans des clusters
- l'absence des lignes de financement dédiées spécialement au développement des clusters
- la vulnérabilité et la méfiance du système bancaire pour le financement de l'innovation et de la recherche
- la carence de la volonté coopérative de la part des entrepreneurs
- les problèmes fonciers et les infrastructures inadaptées

Enfin, le remède à tous ces problèmes doit être à travers des réformes pertinentes prises dans le cadre d'un partenariat public-privé où toutes les parties prenantes sont impliquées (entreprises, universités, structures d'appui, banques...). Dans ce cadre, le ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises en coopération avec la JICA a lancé en juillet 2017 le "Projet pour la stimulation de la compétitivité des industries tunisiennes à travers le développement de clusters ». Les bénéficiaires de ce projet seront l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises, le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, les structures d'appui et les entreprises tunisiennes.

Témoignage du Ministère de l'Industrie et des PME : « Appui aux initiatives des clusters »

Par **Hasna HAMZAoui**
Ministère de l'Industrie et des PME

Partant d'un besoin pressant d'améliorer les conditions d'une croissance porteuse d'emplois dans les régions intérieures et de la nécessité d'augmenter la valeur ajoutée de l'industrie tunisienne et d'améliorer sa compétitivité face à la concurrence accrue à l'échelle mondiale, le Ministère chargé de l'Industrie s'est engagé depuis 2013 dans une démarche visant la promotion des chaînes de valeur et des clusters. Ces deux notions aussi différentes que complémentaires peuvent apporter des réponses aux besoins de l'industrie et de l'économie tunisienne en général, partant de ses caractéristiques et atouts mêmes.

La démarche du Ministère a été conçue selon un phasage qui a commencé par la réalisation de cas pilotes dont l'objectif est de tester l'applicabilité du concept dans le contexte tunisien. L'expérience pilote permettra dans une deuxième phase de préparer la mise en place d'un cadre institutionnel dont l'objectif est de pérenniser l'intervention du Ministère.

Le développement des Clusters

La première action pilote était le cluster « Mécatronique » mis en place en 2012, par le pôle de compétitivité de Sousse et appuyé par l'Agence Française de Développement (AFD). Suite à

cette action, qui a déjà commencé à donner ses fruits, le Ministère chargé de l'Industrie s'est engagé dans une démarche continue de promotion des clusters à travers plusieurs actions réalisées avec l'appui de l'AFD et de l'Union Européenne à travers le Projet d'Appui au Système de Recherche et d'Innovation (PASRI). Plusieurs axes d'intervention ont été abordés, allant du stratégique passant par la gouvernance et le financement à la diffusion d'information sur les avantages des clusters. Dans ce contexte, on peut énumérer les principales actions suivantes:

- l'élaboration, en 2013, d'un plan d'action stratégique sur cinq ans pour le développement des clusters,
- la création d'un comité de pilotage du programme national pour le développement des clusters formalisé par l'arrêté du chef du gouvernement du 17 novembre 2014;
- la conduite sur la période 2013-2015, d'études visant l'élaboration d'un cadre institutionnel pour la gestion administrative et financière d'une phase pilote d'une politique de développement des clusters en Tunisie ;
- la réalisation, en 2015, d'une campagne d'information sur le concept de clusters sur tout le territoire tunisien et l'appui à la création de quatre nouveaux clusters : *Huile d'olive du nord ouest au*

Kef ; Dattes, Palmiers et dérivés à Tozeur ; Géothermie à Gabès et Mécanique/Métallurgie à Sfax.

- la conclusion en 2016, d'une convention (don) avec l'AFD pour la réalisation d'un projet ciblant l'appui d'une dizaine de clusters, ce projet devait démarrer effectivement vers le début de l'année 2018, sa mise en œuvre sera coordonnée avec l'Association Tunisienne des Technopoles,

- la conclusion, au mois d'octobre dernier, d'un premier accord cadre avec l'Agence de Coopération Internationale Japonaise (JICA) pour la réalisation d'un projet ciblant l'appui à trois clusters, dont le démarrage est attendu pour le deuxième semestre 2018,

- la révision, en cours, du cadre législatif régissant les subventions d'appui aux entreprises industrielles par l'intégration des clusters comme entités éligibles aux financements publics (FODEC et PNRI).

Aujourd'hui, grâce aux résultats encourageants des premiers clusters créés en Tunisie, l'entreprise tunisienne a pris conscience de la nécessité de cumuler ces expériences.

Le développement des chaînes de valeurs

Le Ministère chargé de l'Industrie a entamé en 2015 la mise en œuvre d'un projet intitulé «IDEE» (Innovation, Développement Economique régional et Emploi) avec l'appui de la coopération allemande GIZ, notamment dans l'objectif de développer des chaînes de valeur partant des richesses naturelles dont regorgent les régions intérieures.

Partant des résultats d'une étude réalisée en 2015 sur une dizaine de chaînes de valeurs couvrant des produits naturels disponibles dans plusieurs régions du pays du nord au sud, quatre chaînes de valeurs (l'huile d'olive dans la région du Nord-Ouest, les dattes et palmiers dans les régions de Tozeur et Kebili, le marbre dans les régions de Kasserine et du Kef et le plâtre à Tatraouine) ont bénéficié d'un appui du projet IDEE.

Ainsi, des plans d'action stratégiques sur un horizon de cinq ans ont été élaborés selon une démarche participative avec les acteurs de la région. Les objectifs retenus pour ces chaînes de valeurs portaient surtout sur l'augmentation des exportations/commercialisation des produits de

terroir et l'amélioration de la valeur ajoutée des activités de transformation.

Il importe de dire que la stratégie de développement adoptée est caractérisée par la mise en avant des institutions d'appui, notamment celles présentes au niveau régional, à savoir les complexes industriels de Tozeur, de Kasserine et du Kef ainsi que le Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre qui a créé une antenne régionale à Kasserine, à l'occasion du développement de la chaîne de valeur marbre dans cette ville. Bien que la réalisation de ces plans d'action nécessite plus de moyens qu'il n'en était disponible, plusieurs résultats tangibles ont pu être atteints, les exemples ne manquent pas.

Le développement des chaînes de valeur étant un travail de longue haleine comme le montrent les expériences étrangères, une deuxième phase du projet IDEE a fait déjà l'objet d'un accord avec la GIZ. L'objectif primordial de cette deuxième phase est de coordonner les efforts des différents départements impliqués dans cette démarche, en plus du développement de deux autres chaînes de valeurs. Le démarrage de cette deuxième phase du projet IDEE est prévu pour le deuxième semestre 2018.

Ainsi, avec les projets et actions réalisées en faveur du développement des clusters et des chaînes de valeurs en Tunisie, le ministère de l'industrie et des PME ne fait qu'exprimer sa conviction de l'apport de ces concepts pour améliorer la valeur ajoutée de l'industrie tunisienne, optimiser les ressources de l'entreprise, l'aider à saisir de nouvelles opportunités de commercialisation et, en général, renforcer la compétitivité de l'industrie tunisienne. En effet, le développement des chaînes de valeur et des clusters fait partie des principaux axes de travail du ministère de l'industrie et des PME dans le plan de développement 2016-2020; il s'agit justement d'œuvrer pour passer, après une phase pilote qui a montré déjà des résultats encourageants, à la mise sur pied d'un cadre institutionnel complet pour faire du développement des clusters et chaînes de valeur des piliers de la politique de développement industriel en Tunisie.



Par **Samia NOUREDDINE - APII**
Direction Régionale de Sousse

Le Cluster Mécatronique Tunisie (CMT) est un groupement d'entreprises et d'institutions publiques du secteur des Industries Mécaniques, Electriques, Electroniques et Informatique (IMEEI), initié en Mars 2012 par le pôle de Compétitivité de Sousse (PCS) et soutenu et financé par l'Agence Française de Développement (AFD) avec un fonds de 750 mille Euros pour accompagner et développer les projets collaboratifs entrepris par les entreprises membres.

Pourquoi le choix d'un «Cluster Mécatronique» ?

Le Cluster Mécatronique Tunisie est le premier cluster tunisien. Il a été initié par le PCS et 16 entreprises du secteur des IMEEI après un brainstorming suivi par une étude de faisabilité faite par l'AFD en 2010.

Le secteur de la mécatronique représente le premier secteur industriel d'exportation en Tunisie avec 35% des exports et une croissance annuelle de 16%.

Les entreprises du CMT sont dans un même segment stratégique et font face aux mêmes défis, fournissent des produits ou des services similaires pour des marchés similaires. Ces entreprises partagent des traits communs et des complémentarités étant donné que l'intérêt de la mécatronique, qui est un domaine d'ingénierie interdisciplinaire, est de concevoir des sys-

tèmes automatiques puissants et de permettre le contrôle de systèmes complexes.

Le nombre important des entreprises opérant dans le secteur mécatronique en Tunisie (près de 700 entreprises) a favorisé aussi le développement de ce cluster, reste que leur dispersion géographique est apparue comme un frein. La mise en réseau et l'interaction positive entre les acteurs d'un même cluster nécessite idéalement une agglomération locale. Malgré cela, le CTM est bien mis en place et il regroupe actuellement près de 10% du nombre d'entreprises du secteur et surtout 50% des start-up. Ces entreprises totalisent 87 M€ de capital en 2016, 692 M€ de chiffre d'affaire en 2016 et 11700 emplois dont 2420 cadres.

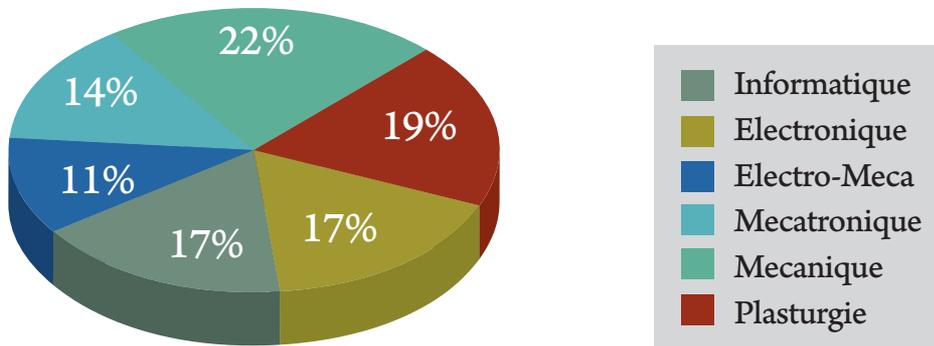
Le CMT aujourd'hui

En 2012, le CMT comptait 16 entreprises pour passer à une trentaine d'entreprises en mars 2013. Le cluster compte aujourd'hui 84 entreprises, 3 écoles d'ingénieurs, 1 école de commerce (HEC), 2 centres de recherche, 2 centres techniques et 1 centre de

ressources technologique.

Ces acteurs opèrent dans les filières et les secteurs de l'électronique, l'informatique, l'électromécanique, les télécommunications, la mécanique et la plasturgie.

Activités des acteurs du Cluster



Le mixage intersectoriel a permis au cluster de s'identifier sur des secteurs porteurs tels que le Transport et Mobilité, l'Automobile, la Gestion de l'énergie « **SMART GRID** », l'Urbanisation et la ville numérique « **SMART CITY** », et l'Aéronautique.

Quelle est la stratégie de développement mise par le CMT ?

Le CMT cherche à créer de la valeur ajoutée dans des projets collaboratifs par l'intégration des produits high-tech, le développement de nouveaux services et l'amélioration davantage de la productivité de ses entreprises.

Réalisations du CMT ?

Dix projets collaboratifs innovants « Made in Tunisia » sont le fruit de la collaboration entre les entreprises du cluster CMT qui tient à encourager des initiatives d'invention ou d'innovation par la participation financière des projets collaboratifs innovants.

Chiffres clés

- 2.24 MTND d'investissement dont 0.81 MTND représente une subvention du CMT ;
- 18.3 MTND/an de revenus ;
- 25% de croissance moyenne dans nos PME soit 2 fois plus que la moyenne du secteur national qui est de 13% ;

Interview avec M. Najib ZARROUG

Président de l'association du cluster « Primeurs du Sud »



Propos recueillis par Achwek BACHRAOUI – APII - Direction Régionale de Gabes

Quel était le contexte/cadre qui a favorisé la création du cluster « Primeurs du Sud » ?

Les entreprises opérant dans le secteur de la culture de la tomate par la géothermie avaient l'habitude de se réunir et d'échanger entre elles quant aux conditions de travail et aux besoins techniques de leur activité. Lorsque le pôle technologique et industriel de Gabès nous a contactés pour développer l'initiative de la création d'un cluster dans le cadre du projet PASRI, le terrain était déjà propice et n'a fait que favoriser cette idée. Notre association a officiellement vu le jour le 06 octobre 2015, avec 06 entreprises, 04 agriculteurs dont deux mandatés par une vingtaine d'agriculteurs et 03 organismes associés.

Il faut savoir que les eaux géothermiques constituent une « nouvelle » source d'énergie pour le chauffage des cultures sous serre. En Tunisie, le chauffage des abris-serres a démarré en 1984 pour la production de melon et de tomate de contre-saison, utilisant les eaux géothermiques dans les régions oasiennes du Sud du pays. La conduite des cultures sous abris-serres chauffés nécessite une très haute technicité d'autant plus que les eaux géothermiques sont extrêmement riches en sels. La région d'el Hamma présente une nappe géothermale très importante en termes de débit et de température, qui font qu'elle est classée premier producteur national.

Quels sont les objectifs attendus de la création de ce cluster ?

Notre objectif principal était de nous organiser pour mieux vendre dans un marché international potentiel, exigeant et très demandeur et où notre produit doit conserver son état de fraîcheur. La tomate tunisienne cultivée dans la région d'EL Hamma jouit d'une qualité supérieure et très prisée par le marché européen, sa bonne qualité gustative est attribuée essentiellement à la quantité d'acides et de sucres contenus dans ce fruit. Autant de composantes qui en font un fruit aux qualités diététiques et médicales certaines. Malgré cet atout majeur, nous faisons face à la concurrence marocaine que nous devançons côté qualité mais qui nous devance sur le plan de la capacité de production. Nous comptons 26 gammes de tomates cultivées dans notre région, nous avons donc décidé de nous spécialiser pour être plus efficaces. Malheureusement nous ne disposons pas de surfaces cultivées suffisantes pour satisfaire la demande, c'est pour cela que nous visons dans un premier temps d'atteindre 250 hectares de terrains exploités.

Nous aspirons par la création de ce cluster à développer la compétitivité et la pérennité des entreprises et des agriculteurs membres, d'où assurer le bon fonctionnement de toutes les composantes de la chaîne de valeur de la filière par

L'instauration de relations de co-traitance et de complémentarité basées sur la confiance et la solidarité. L'association nous permettra également d'améliorer la notoriété et l'image des membres à l'échelle nationale et internationale.

Qu'en est-il du fonctionnement de ce cluster aujourd'hui ? les objectifs escomptés ont-ils été totalement ou partiellement atteints ?

Aujourd'hui, deux ans après la création de notre cluster nous estimons avoir réalisé les premiers objectifs et être sur la bonne voie. Une entente mutuelle règne et nous partageons des rapports de confiance. Nous avons procédé par la fixation d'objectifs sous forme de projets. Pour l'année 2018, par exemple, nous aspirons à instaurer une ligne d'exportation hebdomadaire pour la Russie, ainsi que la mise en ligne d'un site web qui présentera notre activité, nos produits par gamme, qualité et rendement. Nous allons également recruter une personne pour nous assister à temps plein.

Quels sont les apports du cluster ?

Etant donné que nous sommes bien organisés en association, il nous est plus facile de nous faire entendre auprès des autorités et des institutions d'appui bien que le chemin soit encore un peu compliqué. Nous pouvons logiquement exercer un pouvoir de négociation assez fort avec

l'Etat (les plans de construction, d'énergie, de recherche...), faciliter l'accès aux marchés internationaux (logistique moins difficile) et assurer la formation de notre personnel dans la mise en place des systèmes de certification nécessaires à moindre coût (beaucoup de référentiels qualité nous sont demandés).

Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place de votre cluster ? de quel ordre étaient-elles ?

La création de l'association a eu lieu sans difficultés particulières grâce notamment à l'assistance du pôle technologique et industriel de Gabès dont je salue l'effort.

Quelles sont les mesures que vous recommandez pour améliorer la situation actuelle de votre association et permettre à d'autres filières de faire de même ?

Nous espérons avoir moins de difficultés à communiquer avec les différents intervenants institutionnels, l'administration publique doit bien jouer son rôle de catalyseur et être plus réactive et en phase avec les besoins de l'entreprise qui ne dispose souvent pas de longs délais. Il faudrait aussi que nous soyons encadrés pour formuler et proposer nos offres d'exportation auprès des marchés internationaux très exigeants tant sur le fond que sur la forme (mesures, procédures...).





MECADEV Cluster mécanique Sfax

Par **M. Khalil KRICHEN**
Président du Cluster MECADEV

Le cluster MECADEV doit sa naissance, en 2015, à l'initiative de l'APII et au programme PASRI (Projet d'Appui au Système de Recherche et de l'Innovation). Cet appui a contribué à réaliser les premières démarches de rassemblement des opérateurs privés et institutionnels autour d'un projet commun visant à consolider la compétitivité et le développement de la filière mécanique dans la région de Sfax.

MECADEV est une association professionnelle regroupant des intervenants dans la chaîne de valeurs de la filière mécanique et métallurgique de la région de Sfax afin d'améliorer leur compétitivité et de développer leurs activités à travers l'identification et la mise en œuvre de projets collectifs et des relations de coopération.

Ce cluster est formé à la base d'une association d'une vingtaine des membres fondateurs majoritairement sont des entreprises industrielles ou de services de la filière mécanique et métallurgique, des structures d'appui et de financement, une école d'ingénieurs et un ISET pour représenter le monde universitaire, un technopole ainsi que des organisations et des fédérations professionnelles. se sont réunis périodiquement

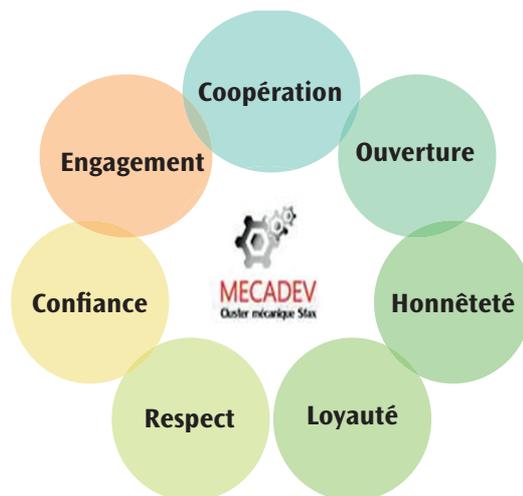
Les objectifs généraux du MECADEV :

- La mise en réseau de PME-PMI de la filière Mécanique et Métallurgie;
- La mise en commun de moyens et de services;
- Le développement de nouveaux marchés, locaux et à l'exportation;
- La participation à différents projets collaboratifs pour améliorer la productivité et la compétitivité des membres du Cluster

Ce cluster travaillera dans les 3 ans à venir sur les axes suivants:

- Vulgarisation de la démarche Cluster dans la filière mécanique et métallurgique de la région de Sfax.
- Identification et mise en œuvre d'au moins un projet collectif dans la filière mécanique et métal-lurgique de la région de Sfax.
- Développement des compétences des acteurs dans la filière mécanique et métallurgique de la région de Sfax

Pour ce faire, les adhérents de MECADEV partageront les valeurs suivantes :



Lors de sa création, MECADEV a rencontré des difficultés, dont notamment : la démarche administrative de constitution de l'association, qui a duré presque une année. Bien que cette forme ne convient pas vraiment au concept cluster. Il y'a un vide en la matière du point de vue législation. La deuxième difficulté est l'indisponibilité d'un profil animateur adéquat. Enfin, Il faudrait rajouter bien sûr la difficulté de financement initial du cluster qui reste tributaire de la disponibilité des programmes d'appui internationaux.

Malgré l'absence de financement, MECADEV a commencé à travailler sur l'identification des premières chaînes de valeurs dans le secteur mécanique-métallurgie à Sfax et à mettre en place les fondamentaux de sa stratégie de fonctionnement.

Pour conclure, il faut noter que la réussite des premiers clusters en Tunisie va entraîner une propagation rapide de ce concept et l'amélioration de la compétitivité régionale et nationale.

Pour cela, il reste un effort important à fournir par les structures d'appui et notamment le Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyenne entreprises et l'APII afin de contribuer à la formation des animateurs et à la mise à disposition des premières sources de financement.

Assurance RISQUE DES ENTREPRISES



advertising 95 60 22 80

AMI Assurances votre entreprise

En construction

- Marchandises, Equipement transportés de leur point d'enlèvement au site d'implantation.
- Tous risques chantier et Responsabilité civile décennale.

En exploitation

- Domages, Responsabilité, Risques financiers.
- Catastrophes naturelles.
- Flotte automobile.
- Transport de biens.
- Assurances du personnel.
- Assistance en voyage à l'étranger.

AMI Assurances votre partenaire

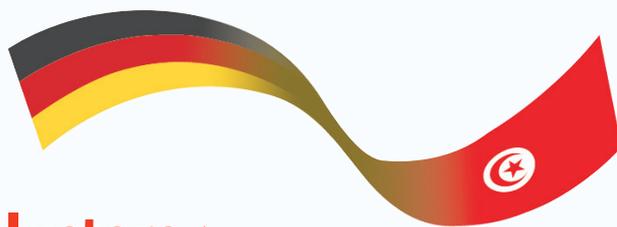
En amont

- Adéquation des couvertures par rapport aux risques. Optimisation des plans de couvertures.
- Appréciation du coût de la garantie par rapport à la couverture donnée.

En aval

- Célérité des règlements de sinistre.
- Avance sur sinistre.
- Participation aux bénéfices générés.

تأمينك وأطمينك



Chaines de valeur et clusters : deux approches complémentaires

L'expérience de la GIZ en Tunisie

Par **Alya TRABELSI**
Experte Technique au projet IDEE – GIZ

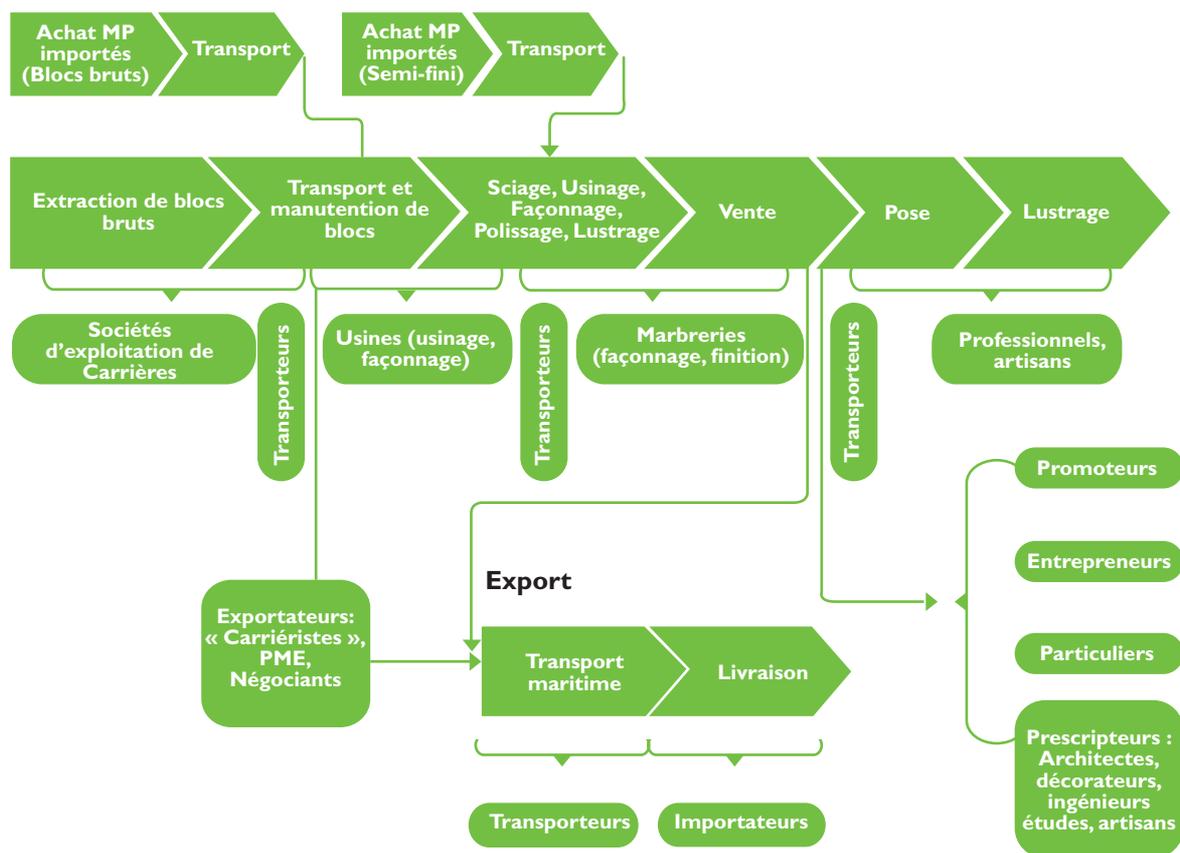
Le projet Innovation développement économique et Emploi (IDEE) est un projet mis en œuvre par la GIZ (la Coopération Allemande au Développement) en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et des PME, et financé par le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération économique et du développement (BMZ). La première phase du projet IDEE a démarré au mois de février 2015 pour une durée de 3 années. Le projet a comme objectif général « L'amélioration des conditions préalables à une croissance génératrice d'emplois dans des régions, des chaînes de valeur ou des secteurs sélectionnés ». L'atteinte de cet objectif se fait, entre autres, à travers l'appui au développement de quatre chaînes de valeurs dans les régions intérieures de la Tunisie, à savoir : l'huile d'olive dans la région du Nord-Ouest, les dattes et palmiers dans les régions de Tozeur et Kebili, le marbre dans les régions de Kasserine et du Kef et le plâtre sur tout le territoire tunisien.

Une chaîne de valeurs (CDV) est l'ensemble des activités nécessaires à l'élaboration d'un produit ou service depuis sa conception jusqu'à sa consommation finale. Tous les acteurs qui ajoutent une valeur au produit, de la

production à la commercialisation, font partie de la chaîne de valeur. C'est un système économique défini par les mécanismes de coordination verticale et les relations entre les acteurs de la chaîne et avec les structures d'appui. (*Value Links*¹, 2009)

L'approche de développement des chaînes de valeurs est une approche systémique du développement économique qui soutient la mise à niveau stratégique des filières, en concertation avec tous les acteurs concernés. C'est aussi un outil d'analyse qui permet de définir les relations entre les maillons, les blocages et le potentiel de valeur ajoutée. La stratégie de la CDV doit être basée sur les opportunités de croissance, en concentrant l'attention sur le potentiel de réduction de la pauvreté, de création d'emplois et d'amélioration de l'efficacité des ressources. Ces objectifs sont souvent atteints grâce à une extension de l'accès aux nouveaux marchés, une amélioration de la gestion de la qualité du produit et une répartition relativement équitable des gains entre les acteurs de la chaîne.

Exemple : Cartographie de la Chaîne de valeur du Marbre



Rapport d'analyse de la chaîne de valeur marbre au Kef GIZ IDEE (2015)

Les projets de développement des chaînes de valeurs sont souvent émis par les gouvernements avec l'appui des bailleurs de fonds internationaux. Les chaînes de valeur sont sélectionnées en fonction des critères économiques et sociaux qui sont intégrés dans les politiques nationales de développement agricole ou industriel. Les projets œuvrent à réaliser un changement structurel à long terme dans les filières sélectionnées, en facilitant les innovations techniques et organisationnelles des entreprises et en améliorant l'expertise et les capacités des partenaires publics impliqués dans la filière. Les activités à réaliser sont définies lors d'un processus participatif avec les acteurs de la chaîne et les structures d'appui. La réussite du projet dépend fortement de la capacité des acteurs à collaborer ensemble.

Pour le projet IDEE, ce processus était relativement simple et rapide pour les deux chaînes de valeurs Huile d'olive et Dattes, grâce à l'existence préalable de deux clusters : le cluster huile d'olive au Nord-Ouest et le

cluster Dattes et palmiers dans le sud. Les deux clusters représentent un outil puissant pour renforcer le développement des chaînes de valeurs. Pour le projet IDEE, ils jouent le rôle « d'une plateforme des acteurs de la chaîne de valeurs », en adressant les problèmes communs à la filière tout en tenant compte des gains et objectifs de chaque acteur. De plus et de manière complémentaire, le projet IDEE a représenté une opportunité pour les clusters en leur fournissant les outils nécessaires (formations, accompagnement par des experts en clusters, réalisation des supports de communication, recrutement des animateurs...) afin d'améliorer leurs capacités de gouvernance et de renforcer les actions de lobbying pour les intérêts de la filière et des entreprises ainsi que la mise en place de projets de développement collaboratifs, financés en parallèle des projets.

Pour la chaîne de valeur marbre, le processus était moins évident, vu l'atomisation du secteur et l'absence

I-Value Links est une approche qui vise à la promotion du développement économique à travers le développement des chaînes de valeur. Elle fournit un savoir-faire sur les moyens d'améliorer l'emploi et le revenu des micros, petites et moyennes entreprises et des agriculteurs en soutenant les chaînes de valeur dans lesquelles ils opèrent. Value Links a été développé par la GIZ et s'appuie sur les enseignements tirés des programmes de développement rural et de la promotion du secteur privé soutenus par la GIZ.

totale de confiance entre les acteurs de la chaîne de valeur (carrières, usines de transformations, exportateurs...).

Le projet a joué le rôle de facilitateur, en œuvrant en faveur d'une transparence accrue au sein des acteurs de la chaîne. Cela s'est fait en amenant les acteurs à prendre conscience de leur position au sein de la chaîne et de l'importance des autres acteurs de la chaîne pour développer toute la filière (*Hans Posthumus, 2007*). Une fois la confiance établie, le projet a pu démarrer le processus de planification. Les acteurs de

la chaîne ont alors émis l'intérêt de créer un cluster afin de formaliser leur travail de mise en réseau et de collaboration.

L'approche chaîne de valeur se focalise sur l'apport de valeur ajoutée aux relations entre les maillons, renforcées avec le cluster. La chaîne de valeurs dattes et palmiers appuie les groupements d'agriculteurs et les unités de conditionnement des dattes dans une démarche d'agriculture contractuelle afin de protéger les intérêts des deux parties et augmenter la valeur ajoutée du produit².

Deux approches complémentaires

	Chaines de valeurs	Clusters
Définition	Le flux de création de valeur d'un produit en partant de la matière première tout en passant par les maillons de production, commercialisation et finalement la livraison du produit à l'utilisateur final ou le client	Groupe d'entreprise interconnectées, géographiquement proches, et d'institutions associées œuvrant dans un domaine particulier, ayant des intérêts communs et présentant des complémentarités (Michael Porter, 2008)
Concentration géographique	Tous les maillons de la chaîne de valeur, indépendamment de l'emplacement.	Des entreprises industrielles se trouvent dans une zone géographique concentrée, qui peut inclure ou non toute la chaîne de valeur
Composition	les «acteurs de la chaîne de valeur» sont principalement les entreprises des différents maillons de la chaîne, mais aussi certaines entités du secteur public	Les acteurs qui créent (directement ou indirectement) des synergies; définit généralement les plus largement et plus formellement
Relation entre les acteurs	Relation séquentielle	Relation basée sur la coopération et la compétitivité
Base d'accord entre les acteurs	Accord/arrangement mutuel sans ou avec contrat	Normes sociales et rapports de réciprocité
Valeur ajoutée	Permet aux entreprises de se concentrer sur leurs compétences de base/fondamentales	Economies externes
Principaux résultats	L'augmentation du profit et du chiffre d'affaires et la réduction des coûts	Le partage des informations et de la connaissance
Les relations avec les économies externes	La coordination des fonctions et ressources	La localisation géographique/ la proximité
Objectifs communs	Résultats commerciaux/d'affaires	Aucun objectif commun

"Economic Development On Line". Matrice adaptée de Stuart Rosenfield "The Origin of Networks and Public Policy"

2- L'Agriculture contractuelle est une forme de production dans laquelle l'agriculteur et l'acheteur établissent un contrat avant la saison de production pour une quantité, une qualité et une date de livraison spécifiques d'un rendement agricole à un prix ou à un calcul de prix fixé au préalable. Le contrat fournit à l'agriculteur une vente assurée de la récolte. Parfois, le contrat inclut l'assistance technique, le crédit, les services, ou les ressources de l'acheteur. (Value Links, 2009)

La chaîne de valeur Huile d'olive au Nord-Ouest

La chaîne de valeur «huile d'olive» représente un grand potentiel d'accroissement de marché du produit huile d'olive vu la haute qualité de l'huile d'olive Chetoui, la variété produite dans la région¹.

La filière a été soutenue par plusieurs projets de développement au préalable de IDEE, dont le projet PASRI de la délégation de l'Union Européenne en Tunisie, qui a appuyé la création, en 2015, d'un cluster huile d'olive dans la région pour mettre en place un processus de coopération permanent afin d'assurer la durabilité économique, sociale et environnementale de la filière. Le Complexe Industriel et Technologique du Kef (SCIT Kef), représentant du Ministère de l'Industrie dans la région du Kef et le partenaire régional du projet IDEE pour la chaîne de valeur de l'huile d'olive, était l'initiateur de ce projet. Le cluster était donc, au cœur du processus de planification et de priorisation des activités à mettre en œuvre dans le cadre du projet IDEE. Les actions définies, et qui sont en cours de réalisation, ont pour but d'améliorer la performance de la chaîne, sont profitables à la chaîne dans son ensemble et nécessitent l'implication des acteurs de la chaîne et donc du cluster. Les actions qui rentrent principalement dans le cadre de la gestion de la qualité et du marketing et de la commercialisation, sont les suivantes :

- Préparation des huileries et unités de conditionnement à la certification ISO22000, nécessaire pour l'exportation à l'internationale
- Appui de l'association BIO Kef et l'Ecole Supérieure de l'Agriculture du Kef pour la mise en place d'un laboratoire d'analyse de l'huile d'olive

- Accompagnement des entreprises pour la participation aux salons et foires (SIAL Paris 2016, ANUGA 2017, Foire de Sfax 2016, foire du Nord-Ouest 2016) : support de communication, formation en technique de communication dans les foires, organisation des rendez-vous B to B, appui pour le suivi avec les clients...

- Appui pour le développement des services du cluster : formation en renforcement de capacités, mise en réseau avec des clusters nationaux et internationaux, recrutement d'un animateur cluster

Ces actions ont été identifiées afin d'augmenter la quantité des olives transformées dans la région et d'accroître la vente de l'huile d'olive certifiée et conditionnée selon les exigences du marché.

Ceci pour atteindre une vision partagée par les acteurs de la chaîne de valeur: « L'huile de l'olive au Nord-ouest est une référence de qualité, visible et rayonnante à l'échelle nationale et internationale, et forme un levier de développement dans la région »².

1- Etude de la filière de l'huile d'olive dans le gouvernorat du Kef (GIZ-PAD, 2014)

2- Cette vision a été développée lors des ateliers de planification stratégique pour la chaîne de valeur Huile d'olive au Nord-Ouest, en Janvier 2016, avec la présence de plusieurs chefs d'entreprises de la région, huileries et unités de conditionnement, de représentants de SMSA et GDA, et des structure d'appui de la région. Se référer au document « Plan Stratégique de la chaîne e valeur huile d'olive au nord-ouest » préparée par le projet IDEE- GIZ.



INTERVIEW avec M. Nidhal Hedfi

PDG du Pôle de Djérid



« L'alliance crée notre force »

Propos recueillis par **Nadia BEN MILED MRABET** – Direction de l'Édition et de la Communication/APII

Si nous commençons par une brève présentation du cluster ?

- Le Cluster Dattes et Palmiers Tunisie est un cluster qui œuvre au niveau de 3 chaînes de valeurs : dattes, dérivés de dattes et dérivés de palmiers. Il regroupe essentiellement les acteurs de ces trois chaînes de valeurs : les entreprises de conditionnement et de transformation de dattes, les sociétés de collecte des dattes ainsi que les groupements d'agriculteurs.

Il est à noter qu'en Tunisie, il y a 3 zones qui produisent les dattes : Tozeur, Kébili et Gafsa, et à un degré plus faible Gabès dont les dattes ne sont pas destinées à l'export mais juste à la consommation locale. Dans ces zones œuvrent plus de 90 000 agriculteurs. Et comme on ne peut pas les impliquer tous dans le cluster on implique alors les groupements de près de 100 agriculteurs pour travailler de manière plus efficace.

Pour démarrer, et en collaboration avec la coopération Allemande, nous avons travaillé sur l'analyse SWOT des chaînes de valeurs. Parmi les maillons faibles dégagés nous citons le morcellement des champs. A Tozeur, par exemple la moyenne des lots est de 0,7 hectare, d'où l'impossibilité d'agir efficacement sur plusieurs niveaux (techniques, vente, etc.)

Ainsi les groupements s'imposaient, afin d'améliorer la productivité des agriculteurs, automatiser leur activité, exploiter les déchets qui sont d'une valeur très importante, travailler sur le volet biologique, etc. Le groupement permet également d'acquérir un pouvoir de négociation plus fort, notamment en visant l'export.

Le cluster compte actuellement aux alentours de 21 industriels, 4 groupements et 5 centres de collecte. En plus de 5 structures d'appui qui jouissent d'une autonomie de gestion (le Centre Régional de Recherche en Agriculture Oasienne, le Centre Technique des Dattes, le Pôle Djérid, le Groupement Interprofessionnel des Fruits et l'Institut Supérieur

des Etudes Technologiques de Tozeur).

Une trentaine de membres, pensez-vous que ce nombre représente réellement le poids de l'activité dans le pays ? Et est-ce qu'ils représentent réellement tous les maillons de la chaîne de valeurs de l'activité ?

- Nous avons commencé avec 23 membres : 18 industriels, 2 collecteurs et 3 groupements sans compter les acteurs institutionnels.

En fait, le tissu industriel compte près de 50 industriels exportateurs (dont presque 40 dans la région). Au sein du cluster, le noyau dur des industriels œuvre dans le territoire de Tozeur & Kébili et assure près de 50% des exportations nationales de la filière (presque 250 millions de dinars en 2016). Sans négliger là le fait que la constitution juridique du cluster n'a été faite qu'au mois d'octobre 2015. Ce dernier n'a été opérationnel que depuis presque un an et demi. D'ailleurs, au cours de la première année nous n'avons travaillé que sur la fidélisation de ses membres avant de s'orienter vers la communication externe.

Les actions de communication étaient plutôt orientées vers l'échelle internationale et régionale.

Le problème des clusters en Tunisie demeure l'absence de programme de soutien dédié aux clusters. La volonté politique existe, mais elle doit être concrétisée sous forme d'outils pratiques.

Si nous revenons aux objectifs spécifiques de votre cluster ?

Notre objectif principal c'est le développement de la productivité de nos membres et l'amélioration de leur compétitivité. En plus évidemment de l'amélioration des performances de la filière

et de la chaîne de valeurs. Sachant que nous ne pouvons pas parler d'une seule chaîne de valeurs comme d'autres clusters, vu que les produits sont diversifiés : dattes, dérivés de dattes (café ou jus à base de dattes, composte, pellets énergétique et alimentaires, etc.). Quand on change de marché on change de chaîne de valeurs.

Afin d'être plus pratique et de réaliser nos objectifs, nous avons quantifié ces objectifs fin 2015. Et avec l'apport de la GIZ nous avons organisé des ateliers stratégiques regroupant une cinquantaine d'acteurs par chaîne de valeurs et nous avons élaboré une réflexion qui a porté sur le diagnostic de l'état actuel, la cartographie des acteurs et l'analyse SWOT de la filière. Ce qui nous a permis d'avoir une vision claire qui a été traduite par la suite sous forme d'un plan de développement stratégique pour chaque chaîne de valeurs, couvrant la période 2016 à 2020.

Je vous cite là à titre d'exemple le cas des dattes : nous avons fixé comme objectif quantifié de développer la valeur des exportations de 50 %. En d'autres termes, en 2015 le volume d'export était de 400 millions de dinars ; notre objectif était d'atteindre 600 millions de dinars en 2020. Nous sommes actuellement sur le bon chemin. Déjà en 2017 nous avons atteint un chiffre de 520 millions de dinars. Ainsi nous comptons réviser notre objectif à la hausse surtout en prenant en considération plusieurs éléments telle que la fluctuation du taux de change Dinars/ Euros.

L'objectif global demeure l'amélioration de la qualité et de la valeur ajoutée de la production à l'export.

Même en termes de volume d'export, nous visons l'amélioration pour la simple raison que la récolte est en train d'augmenter.

Nous avons mis des plans stratégiques pour chaque volet. Ces plans ont été validés par le Ministère. Nous avons organisé des ateliers stratégiques selon une approche participative, auxquels ont participé les opérateurs locaux ainsi que les opérateurs privés.

A partir de ces ateliers nous avons fait sortir un plan d'actions basé sur les axes suivants : structuration de l'amont, mise à niveau des opérateurs industriels, management de la qualité et labellisation des produits, développement de la veille et intelligence économique et enfin

le marketing et la commercialisation.

Le même effort a été appliqué sur les autres produits et chaînes de valeurs et ce, reposant sur des actions prioritaires pour les dattes, les dérivés et les dérivés de palmiers. Pour chaque action nous avons sollicité des partenaires tels que l'ONUDI, la GIZ, etc... chacun selon l'approche qui lui convient. Par la suite nous nous sommes concentrés sur le volet commercial. A partir de nos enquêtes nous avons remarqué que les entreprises de notre région se classent en 3 niveaux : le premier se compose de 2 ou 3 grandes entreprises leaders qui sont assez structurées, ayant un bon niveau de qualité et qui ne souffrent pas de problèmes sur le plan commercial.

Le deuxième niveau se compose de petites entreprises travaillant sur des niches de marché tel que l'Amérique, l'Asie et autres marchés, ayant un bon niveau de certification mais souffrant d'autres carences.

Mais plus que la moitié des entreprises de la région appartiennent à une troisième classe faible, travaillant sur le marché du Maghreb, sans normes d'hygiène ou de qualité. C'est sur cette classe que nous avons travaillé, en les invitant à rechercher de nouveaux marchés, à travers plusieurs actions à l'échelle nationale et internationale.

Une autre action à citer : afin de développer les dérivés de dattes, nous avons intégré le réseau international de la cosmétique en France, et nous sommes actuellement membre fondateur avec des japonais, des canadiens etc.

Nous aspirons à ce que le cluster devienne une pépinière d'entreprises afin de rénover la structuration de l'économie dans la région. Ainsi, nous avons lancé un nouveau concept : à savoir « Oasis Start Up » en 2016. En fait, nous avons intégré 22 projets, sur les 44 qui se sont présentés. Nous avons commencé à encadrer ces projets. Parmi ces projets 4 sont entrés en production et seront prochainement parrainés par la GIZ.

Notre objectif le plus noble c'est de participer à la création de postes d'emplois dans la région. Nous nous concentrons également sur les alliances stratégiques.

Le cluster en lui-même est une alliance, et nous aspirons à aller encore plus loin. Notre cluster compte plusieurs niveaux d'entreprises qui diffèrent en termes de taille, de besoins et d'objectifs. Au sein de notre cluster nous avons créé des alliances : par exemple nous avons lancé le premier consortium de produits dattes et dérivés, basé sur 5 entreprises membres du cluster. Ces entreprises ciblent le marché d'Asie. En fait, ensemble elles peuvent travailler sur un volume de près de 10 milles tonnes, ce qui est impossible pour une seule entreprise. C'était le résultat de tout un processus qui a commencé par une journée d'information sur la création du consortium, suite à laquelle nous avons effectué tout un travail de suivi avec les entreprises intéressées par l'idée, qui a été couronné par la constitution juridique du consortium et nous sommes actuellement en train d'élaborer leur plan d'action 2018.

On ne peut pas parler d'un bilan, évidemment, après seulement un an et demi d'activité, mais est ce qu'on peut établir une première évaluation ?

Personnellement je suis satisfait du niveau d'implication des entreprises membres et des actions que nous avons menées au niveau du marketing orienté vers l'export. Ce qui s'applique également au niveau du partenariat. Le seul point faible réside dans l'implication du maillon représenté par le groupement d'agriculteurs. Cela revient au fait que notre intervention est limitée à l'industrie. Toutefois nous avons toujours sollicité le Ministère de l'agriculture pour collaborer avec nous. Mais nous n'avons pas atteint la synergie totale entre l'industrie et l'agriculture, vu qu'il s'agit de deux approches distinctes.

Nous travaillons également sur le développement régional. Nous avons organisé le premier forum international des oasiens en 2016, qui a enregistré près de 6000 participants, en parallèle d'une journée d'investissement lié au secteur agricole.

La recherche et l'innovation : quel poids au niveau du cluster ?

Il est évident qu'il s'agit là d'un axe très important pour le cluster. Toutefois, il y a une règle

très importante pour l'émergence d'un cluster : « favoriser les actions à court terme, à résultat immédiat », puis passer au plus difficile. A notre niveau nous avons commencé par la veille technologique et aux échanges d'informations, et ce à travers le lancement d'une cellule de veille, à laquelle nous avons impliqué le Centre de Recherche de Degache, le pôle de compétitivité de Bizerte et l'ISET. Chaque partenaire a mis à notre disposition un chercheur ou représentant, auquel on a affecté un thème bien déterminé. Ces efforts aboutiront à l'édition d'un news letter technologique.

Sur un autre niveau, nous travaillons sur des projets PIRD / PNRI avec des entreprises pour le développement de dérivés de dattes. Nous avons déjà deux projets en cours de montage. Nous visons également deux autres programmes : le développement d'une plateforme technologique de développement de dérivés de dattes et une plateforme technologique de valorisation des déchets de palmiers.



Pour clôturer : qu'attendez-vous de l'Etat pour vous soutenir ?

Nous comptons beaucoup sur l'APII au niveau de la communication et de la mise en relation, notamment pour tout ce qui concerne les programmes et les projets internationaux afin de nous impliquer. Pour ce qui est du Ministère de l'Industrie et des PME, nous aspirons à la mise au point d'un programme d'appui aux clusters (financement, appui aux actions, animation).

Batteries
NOUR



بطاريات نور

Toujours une technologie innovante



الفايدة في الدوام

Société Tunisienne de l'Accumulateur NOUR
Route de Sousse - Gp1 Km 6 - 2033 Mégrine - Tunis
Tél.: 71 433 233 / Fax: 71 433 424



www.batteriesnour.com



Développement de Clusters dans les Industries Culturelles et Créatives dans le Sud de la Méditerranée



Par Talel SAHMIM – ONUDI,
Alessandra CHEVALLARD – ONUDI

UN NOUVEL ESSOR POUR UN SECTEUR EN DÉCLIN

Si vous avez l'occasion de vous promener dans un salon spécialisé en Art de Table, tel que le salon *Ambiente* de Frankfort, vous trouverez de très beaux produits de céramique tunisiens - et plus précisément en provenance de Nabeul - à côté d'autres marques connues depuis longtemps sur le marché.

Ces produits tunisiens n'ont rien à envier à leurs concurrents, ni en termes de design ni en termes de savoir-faire : ils sont alignés avec les tendances de la demande, ils mettent en avant le lien qu'ils ont su garder avec le patrimoine qui leur est propre, et ils conservent précieusement leur caractère artisanal. En somme, ils rassemblent les valeurs que le consommateur sophistiqué d'aujourd'hui recherche : le design, l'authenticité, le fait main. Dans le salon *Ambiente* 2017, les produits de Nabeul attirent davantage les regards que les autres, et des commandes sont formalisées dès le premier jour d'exposition : c'est un succès indéniable. Et cela représente aussi la récompense aux nombreux efforts consentis pour en arriver là.

Car en 2014, à peine trois ans auparavant, la situation à Nabeul était toute autre. La diminution des exportations et la baisse des ventes locales, fortement liées à un tourisme structurellement

touché par les événements récents, affectaient très durement le secteur. La concurrence de produits à bas coût entraînait les ateliers dans une course effrénée vers une voie sans issue, car les prix appliqués ne permettaient plus de faire des bénéfices pour le territoire et mettaient en péril la continuité même des ateliers. La ville de Nabeul, pôle de production céramique depuis l'antiquité, semblait devenir irrémédiablement une réminiscence de ce qu'elle avait été. Une caricature de bazar pour les quelques touristes présents, qui promenaient un regard indolent sur les produits exposés à même le sol et s'amusaient à dénicher des souvenirs à des prix dérisoires.

Cette situation était dramatique d'un point de vue économique, étant donné que le secteur de la céramique était l'un des principaux employeurs de la ville (plus de 500 entreprises artisanales et plus de 1.200 artisans déclarés selon l'*Institut National de Statistique*, 2011). Mais elle l'était aussi d'un point de vue patrimonial, puisque Nabeul incarnait un pôle de compétences capital au niveau national (concentration de 73% des céramistes d'art du pays selon l'*Office National de l'Artisanat*, 2012) avec un savoir-faire résultant d'une histoire au long court et suivant les influences romaines, phéniciennes, islamiques et andalouses, entre autres, ce qui conférait un caractère unique à la ville.

Cependant, et en à peine 3 ans, Nabeul avait su se réinventer et occuper une place de premier rang dans le panorama mondial. Voici son histoire.

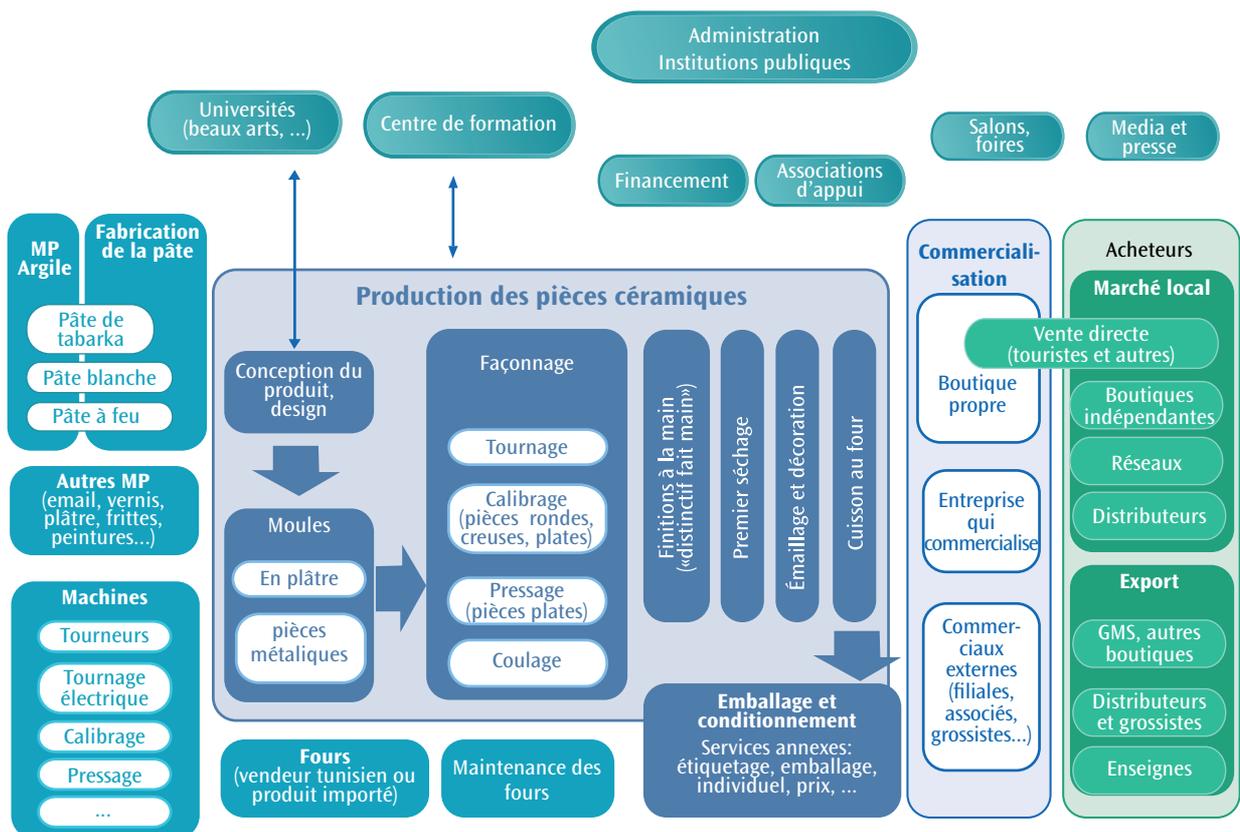
L'HISTOIRE D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE VITAL

Une identité fortement liée au territoire

L'histoire de la céramique de Nabeul commence avant notre ère: la présence de matière première et un climat propice pour le séchage avaient fait de la ville un pôle de production depuis l'époque néolithique. Chacune des civilisations postérieures avaient apporté des éléments propres : qui des couleurs, qui des designs, des formes, ou des émaux. L'identité de la ville s'était donc progressivement consolidée autour de ce savoir-faire : en 2011, plus du 50% des entreprises

artisanales tunisiennes de céramique étaient basées à Nabeul, représentant près de 70% des emplois nationaux (hors artisans indépendants) (Institut National de Statistique, 2007-2011).

En outre, Nabeul concentrait toutes les étapes de la chaîne de valeur (fabrication des matières premières, différentes étapes de production, services annexes, commercialisation...), ainsi que des centres de formation d'importance nationale et des entités de soutien. Pour ce qui était de la typologie des agents présents sur place, coexistaient aussi bien des artisans indépendants, des PME que de plus grands groupes. En ce qui concernait le marché, les produits céramiques fabriqués étaient destinés au marché local (aussi bien domestique que touristique) mais aussi à l'export, ce qui se faisait souvent à travers des grossistes ou d'autres intermédiaires.



Cluster art de table de Nabeul : un exemple d'une chaîne de valeurs de la céramique de table

L'importance du nombre d'agents, la très bonne couverture de la chaîne de valeur, la concentration géographique et son importance au niveau national : autant de caractéristiques qui faisaient de Nabeul un exemple parfait d'industrie clustérisée.

Des difficultés affichées

Néanmoins, des disfonctionnements de plus en plus problématiques apparaissaient, et notamment :

- Un niveau de qualité limité de la matière première (pâte et émaux), entraînant en conséquence des produits non-adaptés au marché (au niveau des caractéristiques techniques et des normes de sécurité).
- Un manque de main d'œuvre qualifiée, due à l'image dévalorisée du métier, au désintérêt des jeunes et au faible niveau de profit et de rémunération de cette activité.
- Une absence de connaissance des tendances de consommation et une rupture totale avec la création et le design.
- L'adoption de *business models* à faible rentabilité, la plupart des ateliers travaillant en sous-traitance ou pour des grossistes qui exerçaient une forte pression sur les prix d'achat, avec une carence en termes de visibilité et de valorisation des créateurs.

A ces difficultés vient s'ajouter une situation de crise de marché, avec une diminution drastique du tourisme et des exportations à partir de 2011, et une concurrence de plus en plus acharnée des produits asiatiques sur le marché local. La prépondérance de Nabeul et son industrie céramique déclinaient silencieusement mais sûrement et rapidement.

« Il y a trois ans, nous regardions nos concurrents comme des ennemis. Il n'existait pas une volonté de collaboration, ni entre les entreprises ni avec l'administration. Le déclic est arrivé quand la vision stratégique nous a été présentée : cette opportunité de créer des marques et accéder au marché. Nous voulions cela. Et ensemble nous avons pu résoudre des problèmes que, individuellement, étaient hors de notre portée. »

Hbib CHABBOUH, Directeur de l'entreprise «Maison de l'Artisan». Aujourd'hui président du cluster.

Le projet de l'ONUDI : construire sur ce qui nous est propre

Ce ne fut qu'en 2014 qu'un espoir apparût : l'ONUDI annonça un appel à manifestation pour le développement d'Initiatives Cluster visant à renforcer la compétitivité des entreprises.

Cet appel à candidatures faisait partie d'un Programme Régional de « Développement de Clusters dans les Industries Culturelles et Créatives dans le sud de la Méditerranée », financé par l'Union Européenne et la Coopération Italienne, soutenu par l'UPM (Union pour la Méditerranée) et mis en place par l'ONUDI. Ce programme visait à l'identification et au développement de clusters dans 7 pays du sud de la Méditerranée (Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Palestine, Liban et Jordanie), et portait une attention particulière à la sauvegarde des éléments du patrimoine culturel et à sa valorisation en tant que facteurs de différenciation pour les entreprises, notamment artisanale.

Le programme était composé de deux parties principales : une cartographie préalable des clusters existants dans les Industries culturelles et créatives dans les pays concernés, suivi par le développement de 2 projets cluster pilotes dans chacun de ces pays. L'approche cluster avait été privilégiée en raison de son potentiel de dynamisation d'artisans et de petites et moyennes structures (et ayant donc un effet direct sur l'emploi) et à sa capacité à comprendre les enjeux du marché et à guider le territoire vers de meilleures options stratégiques (et ayant donc un effet direct en termes de développement durable).

Le cluster céramique de Nabeul comprît tout de suite l'intérêt d'une telle approche, et se présenta à l'appel à manifestations. Au total, 24 propositions furent soumises à l'ONUDI, et le cluster d'art de table de Nabeul figurât parmi les deux lauréats sélectionnés.

Critères de pré-identification des Cluster

- Même business/segment stratégique
- Masse critique
- Concentration géographique
- Couverture de la chaîne de valeur
- Demande pas seulement locale

Critères de pré-identification des Candidatures

- Masse critique
- Avantage concurrentiel
- Impact économique et couverture de la chaîne de valeur
- Impact environnemental et social
- Faisabilité et degré potentiel de succès
- Potentiel d'accès aux marchés

Critères ex-post

- Priorisation des initiatives ne faisant pas l'objet d'autres programmes
- Intégration des problématiques de sécurité

UN LONG CHEMIN QUI A ÉTÉ PARCOURU TRÈS VITE

Le changement des mentalités, déclic du succès de l'initiative

En 2015, le projet Cluster Art de Table de Nabeul commença. L'ONUDI sût appliquer une méthodologie de travail pertinente qui comprenait aussi bien les aspects analytiques (connaissance des enjeux, élaboration d'une vision et d'un plan d'action pour le futur) que des aspects de dynamisation du territoire, afin que les apprentissages fussent intégrés au mieux par les agents locaux et entraînent une véritable réorientation sectorielle de façon structurelle.

Tout d'abord, un diagnostic complet du cluster et du fonctionnement du secteur furent réalisés, avec une cinquantaine d'entretiens effectués avec des entreprises locales et des institutions. Par la suite, l'équipe de projet procéda à l'analyse du marché et des critères d'achat du consommateur, avec la réalisation d'entretiens avec diverses typologies d'acheteurs nationaux et, surtout, internationaux. En lien avec ces informations, les stratégies les plus attractives et cohérentes avec les capacités des entreprises de Nabeul furent définies, **et ce fût à**

ce moment-là que le déclic se produisit: les entreprises, jusqu'à là plus ou moins sceptiques, s'approprièrent immédiatement ces préconisations stra-

tégiques.

Un consensus fut établi sur la vision de futur : étant données les capacités présentes à Nabeul, il existait une véritable opportunité d'améliorer le design des produits (et de l'adapter aux goûts contemporains), mais aussi de développer des marques propres et d'approcher directement les marchés, sans intermédiaires.

“ **Au début du projet, tout le monde demandait des actions immédiates: la situation était difficile, ils étaient pressés de trouver des solutions. Nous avons pris le temps d'étudier les tendances d'achat, de comprendre nos possibilités. Cela a permis de définir des actions plus efficaces, des actions qu'on n'imaginait pas avant le diagnostic. De faire face à des problématiques stratégiques et pas seulement transversales.** ”

Talel SAHMIM, animateur du cluster

L'indispensable soutien du cluster

Ce changement de fonctionnement, même s'il était réaliste et attractif, n'était pas forcément facile à mettre en oeuvre. Pour certains entrepreneurs cela signifiait un changement complet de paradigme, mais même pour ceux qui souhaitaient déjà s'orienter vers cette direction, le besoin d'acquérir de nouvelles connaissances avait constitué un facteur bloquant jusqu'alors. Dans ce contexte, l'appui du cluster, et en particulier de l'animateur du cluster, représentait un élément fondamental aussi bien pour motiver les entrepreneurs que pour les aider à concrétiser les idées en actes.



La mise en place commença. L'équipe identifia tout d'abord les points d'amélioration conditionnant l'accomplissement de l'objectif stratégique, et rédigea un plan de travail qui comprenait des actions à deux niveaux : des actions de soutien transversal (amélioration de thématiques externes aux entreprises), et des actions de soutien pour les entreprises elles-mêmes (pour l'acquisition de nouvelles compétences).

Au niveau de l'entreprise

- Développement des marques
- Développement du packaging
- Intégration du design
- Accès à des nouveaux distributeurs
- Professionnalisation des entreprises

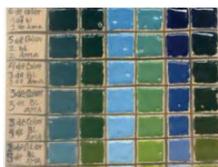
Au niveau de l'environnement des entreprises

- Matière première (accès et qualité)
- Formation (nouvelles compétences)
- Adéquation aux normes internationales
- Accès aux tendances du marché
- Lien avec les institutions de soutien



Quelques actions mises en place avec l'assistance de l'ONUDI

Les années 2015 et 2016 furent très intenses dans la mise en œuvre d'actions concrètes. Avec chaque petit succès, l'animateur du cluster gagnait davantage de confiance de la part des entreprises et motivait davantage d'agents sectoriels, générant un fort dynamisme d'appropriation de l'initiative.



Matière Première

- + Séminaires de sensibilisation à la qualité (valorisation du produit final).
- + Séminaires de formation : types de pâtes, techniques d'émaillage, nouvelles techniques de production...
- + Action avec le fournisseur local: amélioration de la qualité de la matière première locale, la pâte de tabarka, comparable désormais à la pâte importée (action en partenariat avec des centres de recherche locaux).
- + Action avec les producteurs : introduction d'autres matières premières de qualité (pâte blanche, grès), certificats de qualité conforme aux normes européennes.
- + Action groupée: achats groupés de matière première et assistance technique.



Intégration du design et développement de nouveaux produits

- + Ateliers collaboratifs entre designers et entreprises.
- + Actions individuelles avec 10 entreprises : chaque entreprise a bénéficié de l'appui d'un designer local et d'un designer international afin de développer de nouvelles collections. Participation d'étudiants (centre de métiers d'art, Institut des Beaux Arts) afin de créer des liens entre entreprises et futurs designers. Suite à cette action, plus de 40 nouvelles collections ont été créées.
- + Action sur la formation: développement d'un master en création artisanale avec l'Institut des Beaux Arts de Nabeul.
- + Visibilité des nouvelles collections : exposition à la foire de l'artisanat du Kram (apprentissage sur la mise en scène, innovation produit et valorisation de l'artisanat).



Développement de marques et outils de communication

- + Soutien à la création de marques (coaching direct, ateliers d'apprentissage, etc.).
- + Professionalisation des entreprises (utilisation outils internet, etc.)
- + Actions individuelles avec les entreprises : développement du packaging (facteur critique de vente)
- + Développement de supports de communication individuels pour les entreprises : logos, catalogues professionnels, création d'une charte graphique, création de banques d'images (shootings professionnels), élaboration d'autres types de matériel de communication, etc.
- + Développement de supports de communication pour le cluster : mise en place d'un site web (www.creativetunisia), présence sur les réseaux sociaux, catalogue commercial conjoint (en 2 langues), etc.
- + Renforcement de la réputation et visibilité territoriale : participation à des plateaux radios et TV, publications dans des journaux.



Accès aux marchés à plus forte valeur ajoutée et développement de la distribution propre

- + Opérations de vente communes pour des commandes complexes ou de grands volumes (+20 opérations en 2016)
- + Participation commune à des salons professionnels nationaux et internationaux (6 salons 2016-17).
- + Contact avec de nouveaux clients en Europe, US, Arabie Saoudite et Japon entre autres (Leclerc, Casa, Habitat, Gif, TGX, etc., en plus de plateformes de vente online).
- + Création d'un groupement d'entreprises pour l'export (GIE de 3 entreprises)
- + Ouverture de nouveaux espaces de vente : inauguration d'un concept store à Tunis, création de deux points de vente hors Nabeul (par des entreprises productrices).



Autres mesures de soutien transversales

- + Création d'un HUB et espace de co-working et formation : création d'un centre de services pour les entreprises afin de rendre possible la rencontre entre agents, l'organisation de séminaires, ateliers, etc. Mise à disposition de nouvelles technologies (impression 3D, prototypage, développement de couleurs, etc.).
- + Implication des institutions transversales : compréhension des enjeux de la part des institutions de soutien et collaboration dans la mise en place d'actions. Changement de la nature des relations entre les institutions et les entreprises. Co-financement des actions du cluster.
- + Rapprochement entre le monde professionnel et le monde universitaire et de la recherche. Développement de services d'appui ciblés aux besoins des entreprises.
- + Intégration de jeunes professionnels vers la filière (diverses compétences : design, fabrication, gestion d'entreprise, marketing, etc.).

CLÉS DE SUCCÈS DE L'INITIATIVE

Le cluster aujourd'hui

Le chiffre d'affaires à l'export du cluster est passé de 10 Millions de dinars en 2013 à 18 Millions en 2016 (Office National de l'Artisanat). Rien qu'en 2016, le chiffre d'affaires des entreprises a augmenté de 10% et les marges de bénéfice de plus de 50% en moyenne.

Quelques indicateurs de mesure de performance	Beneficiaries
Nombre des bénéficiaires ayant amélioré la performance économique dans les 3 aspects suivants, (a) augmentation des ventes, (b) nouveaux clients, (c) accès à de nouveaux marchés dans les 12 derniers mois	20
Création nette d'emplois par les bénéficiaires directs dans les 12 derniers mois	30
Création nette d'emplois pour les femmes par les bénéficiaires directs dans les 12 derniers mois	10
Nombre d'actions conjointes mises en place par les bénéficiaires directs dans les 12 derniers mois	20
Nombres d'activités marketing communes effectuées par les bénéficiaires directs dans les 12 derniers mois	11
Diversification - nombre moyen de nouveaux produits (variations, adaptation à des marchés/ groupes cibles spécifiques) lancés par les bénéficiaires directs depuis le début du projet	32
% part du budget total du cluster financée par les membres	50%
Nombre d'entreprises qui ont reçu une assistance technique sur des maillons manquants de la chaîne de valeur CCI/ challenges rencontrés, implémentés dans le plan d'action	22
Nombre d'institutions/agences de développement ayant été formés sur la méthodologie clusters et le développement de réseaux/partenariats	5
Nombre d'institutions clé (ministères, universités, chambres de commerce, agences de développement locales, institution d'appui aux PME, centres de R&D) dont les capacités ont été renforcées en terme de développement de clusters, développement des ICC, développement de produits et services, conseil économique et stratégique et pénétration de nouveaux marchés	14
Nombre de bénéficiaires accompagnés dans le suivi des activités d'accès au marché (gestion de la relation client, envoi d'échantillons, catalogues, contrats, etc.)	20

Certains facteurs peuvent aider à comprendre pourquoi Nabeul a connu un tel succès tellement vite :

- L'existence d'un vrai pôle de compétences, avec un savoir-faire technique et artistique.
- La présence d'une masse critique d'agents et d'institutions, dont certaines entreprises de taille moyenne, et une bonne couverture de la chaîne de valeur.
- La volonté de changement de la part des agents locaux, et la capacité de l'animateur à matérialiser ce changement.

Comment répliquer le succès de Nabeul sur d'autres territoires ?

Il n'est pas possible de « garantir » le succès d'une initiative cluster, néanmoins quelques éléments peuvent être pris en compte pour maximiser le succès :

- « Ce qui nous est propre nous rend uniques »
Toujours partir de l'existant : comprendre les forces du territoire et construire sur ces forces.
- « Réfléchir avant d'agir »
- Prendre le temps de comprendre quels sont les enjeux et quelles peuvent être les solutions avant de commencer à mettre en place des actions. Lier les actions à une vision stra-

tégique est fondamental.

- « Focus sur l'action »
- Ne pas chercher l'exhaustivité (car il existerait alors un risque dispersion des efforts et des moyens). Commencer avec peu d'actions et en ajouter progressivement. Etre capable de s'adapter en cours de route.
- « Changement de mentalités »
- Attirer l'intérêt des entreprises, les positionner en tant que moteurs de l'action.
- « Alignement du territoire »

Impliquer les institutions locales dans les actions, adapter leurs outils aux besoins des entreprises Créer un dynamisme territorial.

« À Nabeul, nous nous considérons tous des experts dans toutes les domaines : la création, la pâte, la production, la qualité, l'export... sauf que nous n'arrivons pas à tout faire. La professionnalisation de la filière, l'incorporation de vrais experts, nous permet de nous améliorer et mieux répondre aux requêtes du marché, que ce soit dans le design, le packaging ou les procédures de vente online. »

Fethi HARBAOUI, Conseiller et ancien DG de «Hmila Stoneware» (marque BelArt)



LE DEVELOPPEMENT DES CHAINES DE VALEUR EN TUNISIE :

VERS UNE MEILLEURE SYNERGIE DANS LES INVESTISSEMENTS

Si aujourd'hui la Tunisie aspire à devenir un pôle économique plus compétitif et globalement intégré, elle doit envisager une transition vers un modèle économique à plus forte valeur ajoutée et plus inclusif. Pour répondre à cette ambition, le Plan de développement quinquennal tunisien 2016-2020 a consacré l'un de ses piliers à l'amélioration de la compétitivité du secteur privé à travers le développement des chaînes de valeur.

C'est dans ce même objectif que le gouvernement tunisien, avec l'appui de la Banque mondiale, a lancé en 2014, un projet qui vise à renforcer la compétitivité et les exportations de quatre secteurs pilotes, sur base de diagnostics sectoriels et dialogues publics-privés (DPP) approfondis. Initié



Par Rania DOURAI, Mohamed Hisham EL SHIATY, Zouhour KARRAY, Jade SALHAB – (Banque Mondiale)

dans le cadre du Programme pour la Compétitivité et l'Innovation Industrielle (CIIP), le projet a su tirer des enseignements intéressants d'expériences réussies et de ceux moins aboutis, qui pour certains, ont eu un impact direct sur les politiques de développement du secteur privé en Tunisie.

Pour renforcer cette nouvelle approche et élargir sa portée dans le contexte du plan quinquennal de développement, quatre nouveaux projets de la Banque mondiale ont intégré à leur tour des composantes de développement de chaînes de valeur, de manière majoritairement focalisée sur les régions du Nord-Ouest et du Centre Ouest de la Tunisie, et en adoptant une approche similaire à l'approche pilote lancée en 2014.



UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE ET ORIENTEE MARCHES POUR RENFORCER LA COMPETITIVITE

Démarré en Janvier 2014, le projet de dialogue public-privé sectoriel visait à libérer la croissance du secteur privé et aider à lever les contraintes à l'export en mettant l'accent sur quatre secteurs pilotes :

Services informatiques, Composants électroniques, Produits pharmaceutiques (médicaments humains) et Textile & Habillement.

Le projet s'est organisé autour de trois phases principales :

- **Phase 1 - Janvier-juillet 2014** : diagnostics sectoriels et priorisation des contraintes à la compétitivité des secteurs

- **Phase 2 - Septembre 2014 - Janvier 2016** : élaboration de plans d'action sectoriels

- **Phase 3 - Septembre 2014 – Janvier 2017** : établissement des mécanismes de mise en œuvre

Ces DPP pilotes ont impliqué plus de 150 participants de haut niveau issus de 5 ministères, 16 agences et administrations techniques, une dizaine d'associations professionnelles et représentants du secteur privé (y compris des modérateurs sectoriels désignés en consensus) pour participer à près d'une centaine de réunions. Un travail intensif réalisé conjointement pour transformer le dialogue en un outil puissant de réformes à mettre en œuvre.

La première phase a permis d'identifier et de prioriser les contraintes qui entravaient la compétitivité de chaque secteur par le biais d'une approche participative. Basé sur un diagnostic sectoriel préliminaire (utilisant le « diamant de Porter » comme cadre analytique), les participants ont d'abord été invités à un exercice de réflexion portant sur l'ambition du secteur à l'horizon 2030, avant de prioriser collectivement, à court et moyen/long termes, les contraintes à la compétitivité de leur secteur. Les participants ont également élaboré une liste préliminaire de pistes d'action qui pourraient remédier à ces contraintes.

Les phases 2 et 3 ont été lancées simultanément en fonction des avancements sectoriels. Des variations méthodologiques ont été introduites dans chaque phase et DPP en fonction des spécificités du consensus entre les différents acteurs concernés.

Ainsi, la deuxième phase consistait à élaborer des plans d'action pour répondre aux contraintes principales des secteurs respectifs, en fournissant une analyse coût-bénéfice des mesures potentielles lorsque cela était possible. Cette phase a été organisée à la fois en groupes de travail thématiques (réunissant des acteurs clés en petits groupes efficaces), ainsi qu'en atelier interactif DPP plus élargi. La troisième phase, quant à elle, consistait à mettre en place les mécanismes de mise en œuvre relatifs aux plans d'action définis en phase 2. Elle a permis d'informer et d'adapter les projets en cours par la Banque Mondiale ou d'autres bailleurs de fonds pour résoudre, dans la mesure du possible, les contraintes identifiées durant la phase 1, et/ou en fonction des recommandations de la phase 2.

DES RESULTATS IMPACTANT MAIS DIFFERENTS SUIVANT LES SECTEURS



Cérémonie de signature pour la création du GIE ELENITICA (Tunis, le 12 Mai 2017)

Hormis le consensus établi et la méthodologie appliquée de façon spécifique au secteur, le processus de ces trois dernières années a donné lieu à quelques résultats sur la structuration du secteur privé ainsi que sur le climat des affaires et les investissements.

- **Composants Électroniques** : les contraintes majeures identifiées par le DPP étaient généralement liées à une coordination déficiente entre les entreprises du secteur privé, qui pour la plupart ne se connaissaient pas. À travers une assistance technique, un groupe restreint d'entreprises championnes a créé une association professionnelle dédiée au renforcement de la compétitivité et de l'export.



Le projet a facilité la réflexion des participants sur le rôle des associations professionnelles pour aborder les sujets spécifiques identifiés durant la phase I. Dans le même objectif, le projet a appuyé aussi le lancement d'ateliers trimestriels interactifs appelés «Les matinées de l'électronique», permettant de rassembler les principaux acteurs de façon régulière. À ce jour, six événements ont été organisés ainsi qu'une participation conjointe des membres de l'association au plus grand salon de l'électronique en Allemagne «Electronica 2016», en partenariat avec la FIPA, le CEPEX et l'AHK.

Depuis mai 2017, les membres actifs de la chambre syndicale de l'électronique ont fait évoluer leur association pour se former aussi en Groupement d'Intérêt Economique (GIE) composé d'une trentaine d'industriels. Ce GIE s'est donné pour nouvelle ambition de renforcer la promotion de l'industrie électronique à l'international et de positionner la Tunisie comme référence régionale..

- **Services informatiques** : le projet a eu un impact indirect significatif sur la création d'emplois grâce au soutien de « Smart Tunisia », une agence tunisienne nouvellement créée pour la promotion des investissements, spécialisée dans l'offshoring des services informatiques. Un soutien technique a été offert

- **Textile & Habillement** : le manque de coordination et de visibilité sur les ressources et appuis disponibles ayant été identifié durant la phase I comme une des contraintes à la croissance du secteur, un groupe de coordination, nommé TexHa, a été créé entre les donateurs et les acteurs locaux (SECO, AFD, USAid, BM, SFI, ONUDI ...). Son objectif était d'optimiser les collaborations et de mieux répondre aux contraintes spécifiques du secteur. Malgré les premières réunions de coordination organisées, cette dynamique n'a pas persisté. Ceci s'explique notamment en raison du manque de spécificité et de segmentation du secteur en clusters ou chaînes de valeur. Le DPP, et le groupe TexHa, avaient rassemblé des acteurs trop divergents en intérêts (ciblant des segments de marché trop différents) de l'industrie en Tunisie, avec des opportunités et contraintes très différentes. Une des recommandations principales du DPP en phase I, d'ailleurs, était la nécessité d'élaborer une cartographie plus précise du secteur, permettant la facilitation de DPPs spécifiques par chaînes de valeurs.

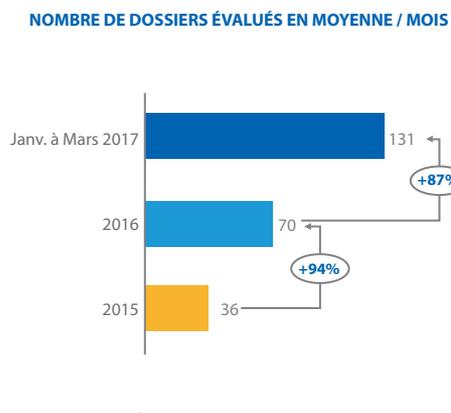
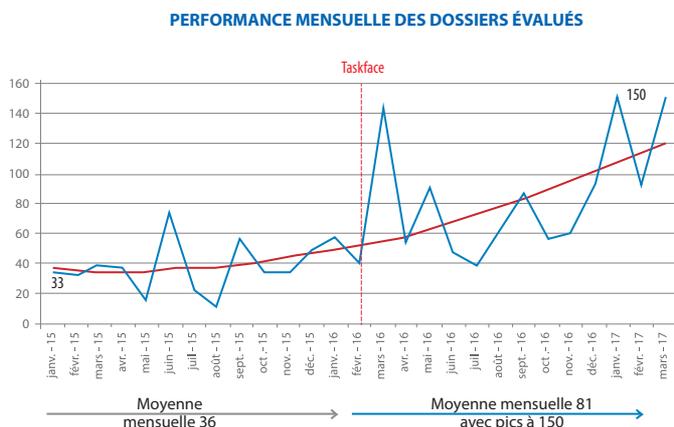
- **Médicaments Humains** : Il s'agit de la mise en œuvre la plus réussie des activités planifiées parmi les quatre DPP. Si certaines actions ont déjà été réalisées dès le démarrage du projet, d'autres restent en cours de mise en œuvre, notamment :

- La réduction des délais de réponse moyens d'octroi des autorisations de mise sur le marché des médicaments (AMM) de plus de 2 ans à moins de 9 mois, permettant aux industriels d'exporter leurs produits plus rapidement.
- La mise à jour du manuel de procédure de l'enregistrement des médicaments permettant de faciliter la procédure de recevabilité des dossiers et de l'application de la réglementation par l'ensemble des acteurs.
- La publication d'un décret mettant à jour la réglementation des essais cliniques selon les standards internationaux (publié en

octobre 2014). Ceci a été renforcé par un plan d'action visant à promouvoir l'investissement dans les essais cliniques, qui a donné

lieu à la participation du Ministre de la santé au Forum Economique de Davos 2016.

Performance des dossiers d'AMM évalués par le LNCM (source : DPM / LNCM 2017)



- L'établissement d'un consensus entre les Ministères de la santé, du commerce et des affaires sociales pour la création d'un Comité Unique de Prix qui optimise l'ensemble du processus de fixation, révision et remboursement des médicaments (réforme en cours de mise en œuvre).
- La proposition d'éliminer la compensation pour les médicaments ayant un produit similaire (fabriqué localement ou importé mais non encore compensé).
- La réalisation d'une étude portant sur les scénarios d'évolution des exportations de

produits pharmaceutiques à l'horizon 2030 permettant aux acteurs publics et privés de pouvoir définir une vision commune, de sélectionner les marchés cibles à l'export et d'évaluer quantitativement l'impact de ces réformes.

- La création d'un nouveau cluster des industries pharmaceutiques nommé « Pharma In », constitué en septembre 2017, dont l'objectif est de mettre en œuvre des projets collaboratifs, de favoriser l'innovation, la visibilité et la promotion du « Made in Tunisia ».



LES ENSEIGNEMENTS TIRES ORIENTENT UNE APPROCHE FOCALISEE SUR LES CHAINES DE VALEUR

Si l'adhésion à l'approche participative a permis de répondre à l'évolution de la réalité socio-économique tout au long des remaniements gouvernementaux qui se sont opérés, plusieurs enseignements ont été retenus et pourraient être intégrés dans de futures expériences similaires.

1. Les DPP sont plus productifs en étant organisés au niveau de clusters et/ou chaînes de valeur, plutôt qu'à un niveau sectoriel

L'expérience tunisienne a montré que le DPP du secteur pharmaceutique a été plus réussi que celui du textile & l'habillement par exemple. Et pour cause, en engageant les entreprises regroupées au niveau d'un cluster ou d'une chaîne de valeur pour le pharmaceutique) a été plus efficace que de les regrouper à un niveau sectoriel (l'habillement étant trop élargi). Les DPP axés sur les clusters ou chaînes de valeur spécifiques permettent ainsi d'aboutir à des conclusions plus solides et d'assurer un engagement plus efficace des participants. Plus encore, ils encouragent à l'action et facilitent la mise en œuvre des réformes, car ils engagent directement les entreprises à jouer un rôle collectif.

2. Un séquençage bien structuré entre études analytiques et ateliers participatifs permet d'aligner le dialogue sur les nouvelles tendances de marché

La méthodologie a impliqué de démarrer par un diagnostic quantitatif et qualitatif des tendances du marché et des clusters respectifs (ex : cartographie des activités des entreprises du cluster, étude des avantages compétitifs) avant de lancer le processus participatif. L'objectif étant de cerner les problématiques avec précision, les définissant en fonction des marchés les plus attractifs, pour pouvoir concevoir les stratégies appropriées et visant une compétitivité pérenne.

Les solutions proposées ont été développées au sein de groupes de travail réduits spécifiques, qui

incluaient non seulement des acteurs influents, mais aussi des champions du changement pouvant favoriser la mise en œuvre de réformes. Enfin, les DPP ont été continuellement alimentés par l'intervention d'experts, ce qui a permis de contraster les solutions proposées par les participants avec des expériences internationales et vérifier ainsi leurs pertinences. De façon naturelle, ce séquençage a permis d'atténuer tout risque de position dominante d'un acteur ou d'orientation vers des intérêts propres ou de court terme.

3. La volonté et l'engagement continu des acteurs, associés à une flexibilité face au calendrier politique, sont essentiels pour assurer la continuité des DPP

Identifier les acteurs clés, les champions du changement, puis les inciter à travailler ensemble pour prioriser les contraintes sectorielles à lever, constitue l'un des préalables au démarrage des DPP. Au-delà des engagements institutionnels, la volonté individuelle a primé à cette étape cruciale. Par ailleurs, mettre le secteur privé dans une position de co-leadership avec le public a permis au dialogue de survivre aux différents gouvernements qui se sont succédés et de le maintenir sur la bonne voie, ceci malgré des retards évidents dans le calendrier initial. Et pour y faire face, la flexibilité dans le processus a permis une adaptation à la mise en œuvre et a assuré les résultats de la continuité du dialogue tout en atténuant les risques politiques.

4. La modération et la facilitation des DPP nécessite l'intervention d'un chef d'orchestre crédible et neutre, aussi bien durant la phase de démarrage que pour la continuité du processus

Dans le cas de la Tunisie, le patronage de la présidence du gouvernement et l'appui de la Banque mondiale, ont permis de capitaliser sur une crédibilité auprès des acteurs publics et privés, et lancer ainsi ce processus sans précédent dans le contexte tunisien.

Le témoignage des participants à ce sujet a été clair. Une équipe de facilitation et de modération constituée de personnes très respectées dans les secteurs respectifs a permis de sécuriser le processus entre les sessions de travail et durant les phases de transition des différents gouvernements. Elle a également permis de tenir un calendrier de réunions de travail continu pour maintenir une participation dynamique et percevoir l'avancement des travaux à chaque étape. Enfin, et même si les DPP sont fortement liés à des ministères spécifiques, le rôle de la présidence du gouvernement est d'autant plus important lorsque certaines réformes sont interministérielles et nécessitent de relever d'une instance plus élevée pour aligner les différents ministères impliqués.

5. La transparence et la communication externe renforcent l'appropriation des DPP et mitigent les risques liés à la résistance au changement

Durant tout le processus, l'ensemble des documents, notes et analyses ont été diffusés aux parties prenantes du secteur public et privé de manière régulière. Cela est important pour instaurer une transparence dans les échanges et restitutions effectués par les secteurs public et privé, mais également entre les acteurs public-public et privé-privé. Par ailleurs, une communication externe soutenue, basée sur des résultats chiffrés, a permis de suivre le progrès réalisé, de s'approprier les réalisations et d'éviter les contestations qui ne seraient pas basées sur des éléments concrets. En rétrospective, afin de soutenir l'ensemble de ces activités de façon régulière, un budget de communication conséquent devrait être prévu tout au long du processus.

Au-delà de ces cinq enseignements, une des leçons les plus intéressantes à retenir est que les DPP peuvent être répliqués sur un nombre illimité de clusters ou chaînes de valeur. Il n'est plus nécessaire de se limiter uniquement aux secteurs dits « stratégiques » étant donné que la valeur ajoutée peut être visée dans tous les

domaines et que cette approche nécessite au final des ressources financières relativement limitées. Mais pour y répondre de manière efficace, une meilleure coordination au sein des administrations techniques du gouvernement serait nécessaire pour assurer l'exécution des DPP tout en renforçant les synergies entre les investissements à effectuer.

SOUTIEN STRUCTUREL A LA CREATION D'EMPLOIS DANS LES REGIONS DEFAVORISEES A TRAVERS CETTE APPROCHE ET LA COLLABORATION OPERATIONELLE INTER-AGENCES

Afin de renforcer cette approche et élargir sa portée, quatre projets d'investissement financés par la Banque mondiale, axés sur des objectifs de développement complémentaires dans le Nord-Ouest et le Centre Ouest de la Tunisie ont inclus des composantes de développement de chaînes de valeur et ont adopté une approche similaire.

Ces quatre projets sont :

- *Le troisième projet de développement des exportations en Tunisie (mis en vigueur depuis septembre 2015)*
- *Le projet de gestion intégrée des paysages dans régions défavorisées*
- *Le projet pour l'inclusion économique des jeunes en Tunisie (projet approuvé en juillet 2017)*
- *Le projet sur l'intensification de l'agriculture irriguée (en cours de préparation)*

Pour assurer des synergies entre ces projets et maximiser les économies d'échelle, le gouvernement tunisien a convenu, en décembre 2016, de mettre en place une « Plateforme » inter-agences qui conduira les aspects techniques de développement de chaînes de valeur dans les quatre projets. La Plateforme sera essentiellement constituée d'une équipe unique de spécialistes et de fonctionnaires dédiés, provenant de quatre agences clés d'appui aux entreprises tunisiennes (APII, ITI, APIA et CEPEX) ainsi que de deux offices de développement régional (ODNO et ODCO). La plateforme sera dotée

d'un budget conséquent pour la conduite de ses opérations et le recrutement de bureaux d'études spécialisés. Elle lancera des DPP sur une quinzaine de chaînes de valeur en Tunisie (tels que le romarin, les tomates fraîches, l'artisanat modernisé, le tourisme médical, ou l'huile d'olive gourmet) et offrira des formations pertinentes à ses partenaires et contreparties.

D'ailleurs, et en préparation à cette initiative, la Banque Mondiale a déjà mobilisé des fonds du programme « Let's Work » afin de délivrer un programme de formation intensif à vingt-sept fonctionnaires provenant d'institutions et agences d'appui au secteur privé (APII, CEPEX, ODNNO, ODCO, MDICI, plusieurs centres techniques au sein du ministère de l'Industrie, et la direction générale des forêts au ministère de l'agriculture). Le programme s'est étalé sur la période de mars à novembre 2016 et a permis de doter les fonctionnaires participants d'outils d'analyse stratégique performants pour l'identification des segments à plus forte valeur ajoutée et de travailler de manière approfondie sur plusieurs cas d'étude pratiques sur des produits pilotes en Tunisie. Ainsi, dès son démarrage, la plateforme aura la possibilité de mobiliser une équipe de fonctionnaires dotée des compétences techniques appropriées.

La plateforme, nommée « Task-Force inter-agences pour le Développement des Chaînes de Valeur en Tunisie », fournira un appui technique intégré (« one stop shop ») au secteur privé visant le renforcement de la compétitivité dans les marchés à plus forte valeur ajoutée qui correspondent à leur domaine d'activité. Elle permettra de mieux exploiter et orienter les travaux des agences partenaires en permettant une réflexion hors silos (production agricole, transformation industrielle, exportation et commercialisation, promotion de l'investissement), et renforcera les capacités locales en Tunisie pour reproduire une telle approche sur autant de régions

et de chaînes de valeur que nécessaire. Bien que cette initiative soit lancée dans le cadre de projets spécifiques financés par la Banque Mondiale, elle vise à mettre en place une base solide pour une action collaborative interministérielle pérenne qui pourrait s'élargir, à terme, à d'autres partenaires et régions.

Hormis le fait de réduire les échecs de coordination persistant dans les régions ciblées, la plateforme permettra d'améliorer l'orientation des entreprises vers les marchés les plus dynamiques à plus haute valeur ajoutée, d'augmenter et de consolider les échanges entre entreprises sur les chaînes de valeur et clusters ciblés. Elle permettra également d'éclairer les réformes politiques nécessaires pour le développement de chaque chaîne de valeur à travers l'élaboration d'un « livre blanc des réformes » spécifiques, d'informer des investissements publics visant le développement des chaînes de valeur à travers l'élaboration d'un plan d'investissement stratégique et d'amélioration des affaires pour chaque chaîne de valeur. Enfin elle visera à soutenir directement les entreprises du secteur privé à mieux investir notamment par des subventions à contrepartie.

Les activités financées par ces quatre projets devraient avoir un impact sur 16 à 20 chaînes de valeur, soit 6000 entreprises bénéficiaires et ou moins autant d'emplois et de qualité de vies améliorées pour les hommes et femmes habitant dans ces régions.

La conception et la mise en œuvre de la Plateforme avancent fermement malgré la complexité de sa mission et la grande diversité des intervenants. Le défi consiste maintenant à lancer cette initiative, à apprendre du terrain et à ajuster au fur et à mesure de la mise en œuvre pour renforcer davantage les synergies entre ces investissements.

« **Pharma In est une initiative fédérative qui s'adresse à tous les acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique, les dispositifs médicaux et la Biotechnologie appliquée à la santé.** »

Le Made in Tunisia à la Une pharma In a pour mission :

- L'accueil et la mise en réseau des acteurs issus de l'écosystème tunisien de l'industrie pharmaceutique.
- L'apport des partenaires aux membres du cluster pour le développement de projets et de solutions mutualisées.
- La promotion et le développement du Made In Tunisia pour le secteur de l'Industrie Pharmaceutique

L'objectif principal de *Pharma In* demeure la gestion collaborative des moyens et des services (laboratoires, équipements techniques, outils et services, etc.), et ce, afin de faciliter la participation des membres à différents projets collaboratifs visant à améliorer la visibilité, la productivité, la qualité et la compétitivité des entreprises membres du Cluster.

Le cluster vise également la production conjointement de nouveaux produits et l'accès à de nouveaux marchés nationaux et internationaux.

Les critères d'adhésion au cluster

L'adhésion se fait sur demande, selon des critères par cooptation et la signature d'une charte d'adhésion.

L'adhérant peut avoir le statut d'un Membre tel que les laboratoires pharmaceutiques et industriels apparentés, les institutions, les centres de formation, les associations apparentées ou les unités de R&D académiques. Ou le statut d'un Partenaire comme les fournisseurs de biens et de services (matières premières, articles de conditionnement, équipements, consommables, contrôle qualité, hygiène, assurance qualité, communication, conseil ingénierie, distribution, formation, locaux et construction), banque et finance, collectivités publiques.

Un bon démarrage malgré les difficultés

Plusieurs difficultés ont été rencontrées, essentiellement d'ordre juridique puisqu'il s'agit d'une association à but non lucratif.

De plus, les sources de financement de gestion sont

quasi absentes et le financement de projets dépend de bailleurs de fonds (pas forcément des cotisations des entreprises.)

Les principaux avantages de ce cluster pharmaceutique

Pharma In offre à ses membres et partenaires plusieurs avantages tel que :

- La participation à des projets nationaux et internationaux de recherche pour le développement et la mise sur le marché des produits innovants difficilement réalisables par une seule entité.
- L'intégration d'un large réseau d'acteurs académiques et d'industriels permettant de constituer des bases de données riches et spécialisées.
- L'élargissement de la vision commune sur le secteur entre membres ayant des perspectives différentes.
- L'accès au financement pour la R&D en vue de créer de nouveaux produits.
- Le renforcement de la visibilité à l'échelle internationale à travers notamment La participation à des missions de prospection de marchés et de partenariat.
- La collaboration avec les structures représentatives des différents acteurs du secteur : exemple CNIP, SEPHIRE, etc.

Les projets en cours de Pharma In

Bien que le cluster ne soit pas encore institutionnalisé, quelques projets collaboratifs sont déjà en cours, citons à titre d'exemples :

- La participation à un appel d'offres élaboré par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : Fonds compétitif d'innovation s'adressant à un consortium incluant notamment un technopôle pour des projets collaboratifs.
- La candidature pour bénéficier d'un Fonds de la l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA).

INTERVIEW avec Mme. Samia GHARBI

Animatrice du cluster – Les huitres de Bizerte - P.C.B -

Propos recueillis par Sonia BEN YAHYA

Centre d'Innovation et de Développement Technologique - APII

Quel était le contexte qui a favorisé la création du cluster Huitres de Bizerte ? et quel était le rôle du pôle de compétitivité de Bizerte ?

La région de Bizerte produit annuellement 200 tonnes d'huitres et de moules d'excellente qualité avec des indices d'oméga 3 et 6 ainsi que d'autres éléments nutritifs (vitamines B12, C, iode, phosphore, etc...). Cependant, la demande demeure faible, la consommation de ces coquillages étant exclue des traditions culinaires tunisiennes. En fait l'écoulement de la majeure partie de la production se fait auprès des restaurateurs et des hôteliers.

Un potentiel à l'exportation existe aujourd'hui, particulièrement pour les marchés russe et algérien. L'huitre de Bizerte est compétitive. De plus, les professionnels ont la volonté d'augmenter la production, tout en visant l'export. Mais l'absence d'une marque commerciale collective et d'un conditionnement et d'un emballage attrayant et à défaut d'une stratégie de communication efficace rend difficile l'accès aux marchés internationaux.

C'est dans ce contexte que le Pôle de compétitivité de Bizerte (PCB) a développé l'initiative « Appui à la promotion des exportations des huitres de Bizerte par un emballage amélioré et l'initiation d'un cluster régional ». En effet, un plan d'action a été mis en œuvre pour atteindre les objectifs du projet. Ce plan se décline autour des axes suivants :

- Mise en place d'un cluster « Les Huitres de Bizerte » regroupant les différents acteurs économiques, de recherche et de structures d'appui (une dizaine des producteurs de la région de Bizerte, le PCB comme animateur du cluster, l'Institut National de Sciences et Technologies de la Mer INSTM, le centre technique de conditionnement et d'emballage PACK-

TEC....)

- Valorisation des huitres de Bizerte par l'élaboration d'une fiche nutritionnelle, la création d'une image de marque et l'amélioration de l'emballage alimentaire collectif.
- Renforcement de la compétitivité du produit sur le marché international.
- Le projet de mise en place du cluster « les huitres de Bizerte » a été initié en octobre 2016 dans le cadre du projet STED (Skills for Trade and Economic Diversification), financé par l'ITFC (Société Internationale Islamique de Financement du Commerce) avec un fond de près de 100.000 TND et mis en œuvre par l'OIT (Organisation Internationale du Travail).

L'objectif de ce projet est de développer la filière conchylicole de la lagune de Bizerte, de valoriser les huitres de Bizerte et de renforcer la visibilité et la compétitivité du produit à l'échelle locale et à l'export.

A quel stade êtes-vous actuellement ? vos objectifs spécifiques ont-ils été atteints ?

Actuellement et après la clôture du projet, une synergie de réseau a eu lieu entre les différents intervenants pour contribuer à la durabilité de la filière (institut de recherche INSTM, centre d'emballage PACKTEC, producteurs et Pôle).



Cette synergie a été couronnée, en février 2017, par la signature d'une charte commune de cluster entre les producteurs membres et l'animateur "Pôle de Compétitivité de Bizerte". Cette charte se transformera en un statut d'une association en concertation avec la profession. Une marque collective est en cours de définition, c'est une forme d'attestation de conformité des entreprises et des produits qui en sont revêtus aux exigences du Règlement d'Usage adopté par le déposant. Ce Règlement d'Usage intègre la convention d'engagement instituée par le Cluster. Plusieurs réunions de concertations avec les producteurs sont établies pour choisir cette marque qui signalera l'originalité du produit. Des couleurs du logo ont été inspirées de la lagune de Bizerte. La conception d'un emballage alimentaire collectif est parmi les actions menées par le cluster dès sa mise en place. L'idée est de standardiser l'emballage de la marchandise exportée sous formes de petites ou grandes caisses en bois garantissant la qualité, la forme et la saveur des huîtres lors de l'exportation.



La marque sera gravée sur la superficie de ces caisses et une liste des indices nutritionnels seront indiquées selon un étiquetage normalisé. L'action a été menée par le PCB, le Packtec et une entreprise dans le secteur du bois qui a assuré la réalisation du prototype.

Quelles étaient les difficultés que vous avez rencontrées lors de la mise en place de votre cluster ?

Notre cluster est à l'étape de l'initiation, aucune assise juridique n'a été créée. L'accompagnement technique et financier est primordial pour la mise en œuvre des

prochaines actions : création de l'association, réunions avec les adhérents et mise en œuvre du plan d'action ...

Avez-vous établi des actions promotionnelles du produit de votre cluster à l'international ?

En ce qui concerne le projet de cluster «huîtres de Bizerte», on a initié des actions de promotions nationales (participations à des foires et des salons nationaux) et des publications dans les journaux nationaux et internationaux.

Par contre à l'échelle internationale, aucune action de promotion n'a été entreprise bien qu'on ait préparé un plan de communication détaillé avec des actions promotionnelles aussi bien pour le produit que pour le cluster lui-même. On a peut-être encore de travail de préparation à faire avant d'entamer la campagne promotionnelle à l'international et surtout à l'Europe, tel que la certification de notre produit selon des normes européennes.

Quels sont les apports du cluster pour la région et pour la filière des produits de mer ?

A travers un emballage alimentaire et une marque collective des huîtres, non seulement une richesse dans la région de Bizerte qui sera créée, mais aussi une plus grande visibilité du produit à l'export. Plus spécifiquement, dans une perspective d'amélioration de l'alimentation et des revenus des populations, le projet vise à augmenter, valoriser et commercialiser les productions aquacoles de terroirs qui induiront à une augmentation des prix de vente des huîtres à l'échelle nationale et internationale de plus que 30%.

De plus en matière de nombre d'emplois, il est prévu qu'il y aura une augmentation de l'effectif de personnes par unité de production sachant que le taux d'encadrement des employés augmentera au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Quels sont vos recommandations pour améliorer la situation actuelle de votre cluster et pour permettre la naissance d'autres nouveaux clusters ?

Nous recommandons l'appui national et international pour la pérennisation du présent cluster ainsi que l'initiation d'autres dans le secteur agroalimentaire. Nous recommandons aussi le renforcement du rôle du Pôle de compétitivité de Bizerte comme animateur-facilitateur de cluster.



Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation



Le Réseau National
des Pépinières d'Entreprises

Nos pépinières . . .

BEJA

Essor Technologique

Tél. : 78 452 226

Fax : 78 452 219

Email : pe.beja@apii.tn

GAFSA

Technologie du Futur

Tél. : 76 211 054

Fax : 76 211 692

Email : pe.gafsa@apii.tn

RADES

Technologie Plus

Tél. : 71 442 655

Fax : 71 441 582

Email : pepiniere.rades@apii.tn

MANOUBA

Tech

Tél. : 71 601 400

Fax : 71 601 728

Email : pe.manouba@apii.tn

BIZERTE

INTECH

Tél. : 72 572 055

Fax : 72 572 144

Email : pe.bizerte@apii.tn

DJERBA

Création et Innovation

Tél. : 75 730 905

Fax : 75 730 904

Email : pe.jerba@apii.tn

TUNIS-INSAT

*Centre d'Innovation
et de Développement*

Tél. : 71 233 955

Fax : 71 755 362

Email : pe.insat@apii.tn

NABEUL

Elan Technologique

Tél. : 72 224 724

Fax : 72 224 824

Email : pe.nabeul@apii.tn

GABES

Promotech

Tél. : 75 293 800

Fax : 75 292 688

Email : pe.gabes@apii.tn

JENDOUBA

Créatic

Tél. : 78 611 789 / 78 611 790

Fax : 78 611 791

Email : pe.jendouba@apii.tn

KAIROUAN

Innovation Technologique

Tél. : 77 323 391

Fax : 77 323 390

Email : pe.kairouan@apii.tn

KASSERINE

TECH

Tél. : 77 418 124

Fax : 77472499

Email : pe.kasserine@apii.tn

KÉBILI

Initiative Création

Tél. : 75 493 245

Fax : 75 493 255

Email : pe.kebili@apii.tn

KSAR HELLAL

*Pépinière des Initiatives
Innovantes*

Tél. : 73 455 260

Fax : 73 455 259

Email : pe.Ksarhellal@apii.tn

LE KEF

Essor Technologique

Tél. : 78.238.059

Fax : 78 238 091

Email : pe.kef@apii.tn

MAHDIA

Entreprendre

Tél. : 73.682.193

Fax : 73.682.192

Email : pe.mehdia@apii.tn

SFAX

Innovation I

Tél. : 74 674 870 / 74 674 871

Fax : 74 674 872

Email : pep.sfax@apii.tn

SFAX

Innovation II

Tél. : 74 440 003 / 74 440 004

Fax : 74 404 006

Email : pe.sfax2@apii.tn

SFAX

Innovation III

Tél. : 74 863 500

Fax : 74 863 500

Email : m.bouzid@apii.tn

TUNIS CARTHAGE

Innovation

Tél. : 71 743 995

Fax : 71 743 417

Email : pe.ept@apii.tn

SOUSSE

Soft TECH

Tél. : 73 368 900

Fax : 73 822 300

Email : pe.softech@apii.tn

SOUSSE

Tech

Tél. : 73304920

Fax : 73304921

Email : pe.sousse@apii.tn

SIDI BOUZID

INOVTECH

Tél. : 76 627 225

Fax : 76 627 315

Email : pe.sidibouzid@apii.tn

SILIANA

Innovation

Tél. : 78 874 097

Fax : 78 874 097

Email : pe.siliana@apii.tn

TATAOUINE

Innovation Technologique

Tél. : 75 850 705

Fax : 75 850 705

Email : pe.tataouine@apii.tn

ZAGHOUAN

Terre d'Entreprendre

Tél. : 72 660 302

Fax : 72 660 484

Email : pe.zaghouan@apii.tn

TOZEUR

Osez Entreprendre Djerid

Tél. : 76 471 010

Fax : 76 474 343

Email : pe.tozeur@apii.tn

NABEUL

ISTIC Start-Up Enterprises

Tél. : 71 782 318

Fax : 71 782 482

Email : pe.istic@apii.tn



IFM le sponsor officiel de l'innovation

Tunis : **100.6**
Kairouan : **92.4**
Mednine : **94.7**
Gafsa : **96.9**
Siliana et kef : **99.7**
Kebilli : **96.9**
Sidi Bouzid : **96.9**
Beja : **103.9**
Sfax : **97.4**
Jendouba : **97.6**
Kef : **103.9** et **97.6**
Gabes : **97.7**
Nafta : **89.7**
Rmeda : **91.6**
Tozeur : **97.8**
Tataouine : **89.9**
Bizerte : **107.3**
Cap Bon : **87.6**