



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION



# ETUDE DE CAS DANS LE CADRE DU PROJET CREATIVE TUNISIA

## CLUSTER POTERIE DE JARDIN DE MOKNINE



**CREATIVE TUNISIA**  
resilience through creativity



تونس وجهتنا  
TOUNES WIJHETOUNA



AGENCE ITALIENNE  
POUR LA COOPÉRATION  
AU DÉVELOPPEMENT



Office National de  
l'Artisanat



## SOMMAIRE

<b>PARTIE 1. OPTIMISATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL POUR LES CLUSTERS ET LES CHAÎNES DE VALEUR.....</b>	<b>05</b>
1.1 FACTEURS CLÉS AFIN DE MAXIMISER LA RÉUSSITE DU TRAVAIL .....	05
I) <i>Le cadre : conditions initiales.....</i>	05
II) <i>La mission : orientation stratégique et changement de mentalités .....</i>	06
III) <i>La gestion du processus .....</i>	07
1.2 POINT CLÉS DE RÉUSSITÉ DANS LE TRAVAIL AVEC LE CLUSTER DE MOKNINE.....	08
I) <i>Cadre initial: conditions du départ.....</i>	08
II) <i>Développement du projet : focalisation sur la vision stratégique et le changement de mentalités</i>	09
III) <i>Équipe de travail : le rôle des coordinateurs .....</i>	10
<b>PARTIE 2. LE CLUSTER DE LA POTERIE DE JARDIN DE MOKNINE: UN NOUVEAU CHAPITRE ECONOMIQUE .....</b>	<b>11</b>
INTRODUCTION.....	11
2.1 LE CLUSTER AVANT 2019.....	12
I) <i>Un savoir-faire ancestral, une spécificité locale.....</i>	12
II) <i>Importance de la poterie dans l'économie locale .....</i>	13
2.2 ANNÉE 2020 : PROJET DE RENFORCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR DE L'ARTISANAT ET DU DESIGN .....	13
I) <i>Analyse de la chaîne de valeur et de l'environnement institutionnel.....</i>	13
II) <i>Analyse des forces et faiblesses du cluster.....</i>	16
III) <i>Établir une vision de futur .....</i>	16
2.3 PASSAGE À L'ACTION.....	17
I) <i>Amélioration et diversification de la matière première .....</i>	18
II) <i>Amélioration de l'environnement: raccordement de la zone de Kallalet au gaz naturel.....</i>	19
III) <i>Produit, qualité et design.....</i>	20
IV) <i>Accès au marché, recherche de nouveaux clients.....</i>	21
V) <i>Structuration des entreprises locomotives et renforcement de l'environnement du cluster ...</i>	22
2.4 LA GESTION DU TEMPS .....	23
<b>PARTIE 3. IMPACT .....</b>	<b>24</b>
3.1 BILAN DU CHANGEMENT DANS LE CLUSTER SUITE À L'ACCOMPAGNEMENTL .....	24
3.2 TÉMOIGNAGES .....	26



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

CREATIVE  
TUNISIA

## Projet de renforcement des chaînes de valeur de l'artisanat et du design

### CONTEXTE

Le projet « Renforcement des chaînes de valeur artisanales et du design en Tunisie », ci-après dénommé Creative Tunisia, représente le volet développement de l'artisanat d'un programme plus vaste «Tounes Wijhetouna» financé par la Commission européenne. Creative Tunisia est financé par l'Union européenne avec une contribution financière de l'agence italienne pour la coopération au développement et mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU/DI).

### OBJECTIF GENERAL

Renforcement des chaînes de valeur de l'artisanat et du design en Tunisie afin de soutenir la compétitivité du secteur, assurer une montée en gamme des produits et l'accès aux marchés nationaux et internationaux.

### RESULTATS ESCOMPTES

- Résultat 1 : 6 à 8 chaînes de valeur présentant des avantages compétitifs sont développées, structurées et soutenues.
- Résultat 2 : Des stratégies différenciées d'accès aux marchés sont élaborées et déployées.
- Résultat 3 : 4 à 6 centres de soutien multi services (Hub Design) sont établis dans chacun des territoires des chaînes de valeur sélectionnées.
- Résultat 4 : Les capacités des institutions locales dédiées à la promotion de l'artisanat et du design sont renforcées.
- Résultat 5 : Le patrimoine artisanal tunisien est valorisé à travers des campagnes de communication ciblées

### REGION MENA



## TUNISIA



### DURATION

06 ANS



### TOTAL BUDGET

9.000.000 EUR



### PARTNERS

UE  
AICS



### CONTACT

[creativetunisia.tn](http://creativetunisia.tn)

# PARTIE 1. Optimisation de la Méthodologie de travail pour les clusters et les chaînes de Valeur

L'approche basée sur les chaînes de valeur a progressivement suscité un vif intérêt à l'échelle mondiale, et ce, avec justesse. Cette approche permet une appréhension holistique des défis et des enjeux auxquels font face les pôles économiques, tout en les orientant vers des marchés plus prometteurs.

Afin d'assurer l'efficacité de ce travail et d'engendrer un changement tangible au sein des territoires, plusieurs éléments doivent être pris en compte dès le début des programmes et tout au long du processus. Cet article vise à présenter la méthodologie appliquée avec succès à CREATIVE TUNISIA, ayant conduit à des résultats remarquables et des bénéfices multiples pour les territoires ainsi que les acteurs économiques impliqués.

## 1.1 Facteurs clés pour maximiser la réussite du travail

Travailler avec l'ensemble d'un pôle d'activité au sein d'un territoire est une tâche complexe. Il est donc essentiel d'identifier clairement les éléments fondamentaux qui nous guideront vers des conclusions pertinentes. Ces éléments fondamentaux peuvent être regroupés en trois catégories :

**I. Cadre de Travail :** Conditions Initiales

**II. Mission à mener à terme :** Vision Stratégique, Compréhension des Enjeux du Marché, Changement des Mentalités

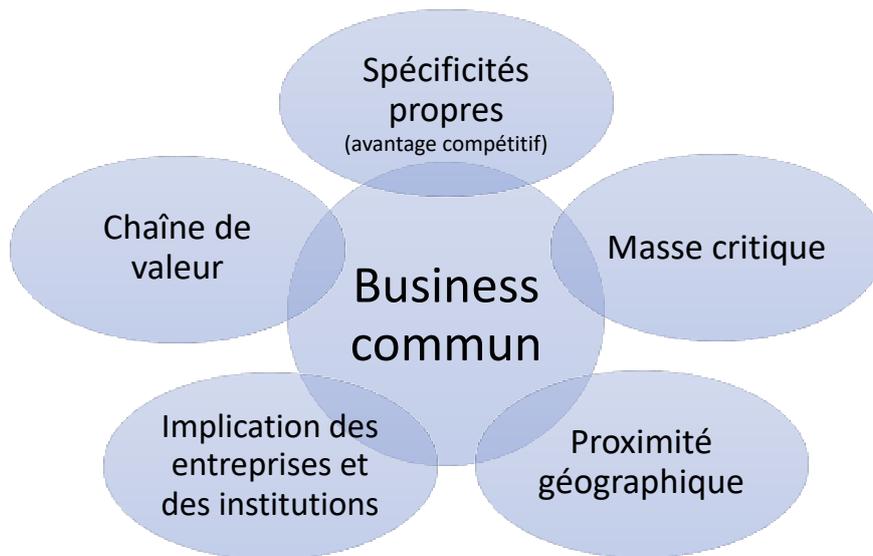
**III. Gestion du Processus :** Rôle Essentiel du Coordinateur

### I) Le cadre : conditions initiales

Nous identifions six facteurs critiques. Le respect de ces facteurs dès le début du processus de réflexion permettra de maximiser les chances de succès :

- **Identification du Business Commun :** Il est crucial de commencer par identifier le NÉGOCE (/business) et de cartographier l'ensemble des acteurs qui composent la CHAÎNE DE VALEUR. Cela nous permettra de relever les défis stratégiques au cœur même du business.
- **Spécificités Locales :** Lorsqu'une concentration économique existe dans un territoire, il y a probablement une raison sous-jacente expliquant ce développement. Identifier cet avantage compétitif est essentiel pour comprendre sur quels atouts nous pouvons-nous appuyer.
- **Masse Critique :** Il est nécessaire de disposer d'un nombre suffisant d'acteurs, avec une concentration plus élevée que dans d'autres régions.

- **Proximité Géographique dans la Chaîne de Valeur** : Bien que la présence de maillons de la chaîne de valeur puisse être partielle ou peu professionnalisée, il est crucial d'avoir différents acteurs afin d'améliorer l'alignement entre les étapes et les interactions.
- **Partenariat Public-Privé** : Pour orienter l'ensemble du territoire vers des stratégies à plus forte valeur ajoutée, il est impératif de travailler à deux niveaux : le développement interne des entreprises et l'amélioration de l'écosystème dans lequel elles évoluent.



## II) La mission : orientation stratégique et changement de mentalités

Lorsque nous nous engageons dans une dynamique de développement, l'un des risques majeurs est de se focaliser exclusivement sur les défis immédiats sans remettre en question notre positionnement sur le marché ni explorer de nouvelles opportunités stratégiques. Étant donné la nature changeante du marché, il est impératif de prendre du recul régulièrement pour évaluer notre direction et réorienter les activités des entreprises vers des stratégies à plus forte valeur ajoutée.

Pour réussir cette démarche, nous devons agir à deux niveaux :

**a) Analyse Stratégique** : Cette phase vise à identifier les stratégies les plus pertinentes pour nos entreprises. Elle se divise en trois grandes étapes :

- **Description du Cluster** : Cartographie de la chaîne de valeur, identification des acteurs, analyse des forces et des faiblesses, suivi de l'évolution du cluster, etc.
- **Analyse du Marché** : Compréhension des enjeux du marché, évolution de la demande, critères d'achat des consommateurs, identification des stratégies de croissance les plus adaptées aux entreprises du cluster, et élaboration d'une vision stratégique.
- **Élaboration d'un Plan d'Action** : Identification concrète des problématiques à traiter, renforcement des maillons de la chaîne, définition des actions à entreprendre tant au niveau des entreprises que de leur environnement, pour conduire le cluster vers sa vision stratégique.

**b) Changement des Mentalités** : Il s'agit de diffuser ces apprentissages et opportunités aux acteurs sur le terrain. Ces derniers doivent réorienter leurs activités, améliorer leurs performances, intégrer de nouvelles connaissances. Il est donc crucial qu'ils s'approprient cette vision stratégique. Ce processus, axé sur l'humain, est à long terme et nécessite un accompagnement continu pour soutenir l'évolution des acteurs sur le terrain.

Ces deux volets de travail sont interdépendants. Parmi eux, le changement d'orientation du territoire prendra plus de temps. En effet, il ne peut réussir que si les acteurs économiques locaux sont conscients des enjeux, tant sur le plan privé que public, et si tous les efforts convergent dans la même direction.

### III) Gestion du processus

Cet enjeu majeur nous conduit au troisième facteur clé de succès : la gestion du processus de changement. Le développement d'un projet cluster requiert la constitution d'une équipe pluridisciplinaire chargée de mener à bien toutes les phases du travail.

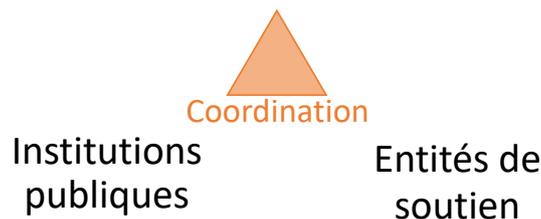
Le coordinateur est l'élément central autour duquel s'articule l'ensemble du projet. Il est chargé d'identifier les enjeux, de les communiquer à tous les acteurs et de les aider à y répondre. Il porte la responsabilité de la réorientation stratégique du territoire et du changement.

Le coordinateur du cluster doit :

- Établir des relations de confiance avec les acteurs, se positionner en tant que guide respecté.

- Adopter une vision stratégique ambitieuse tout en restant réaliste et pragmatique.
- Définir les actions nécessaires pour atteindre les objectifs, surmonter les obstacles et ajuster les stratégies en cas de besoin.
- Motiver continuellement les acteurs, résoudre les conflits potentiels, aligner les intérêts divergents, et identifier des sources de financement, entre autres tâches.

## Secteur privé



## 1.2 Points clés de réussite dans le travail avec le cluster de Moknine

### I) Cadre initial : conditions de départ

En revisitant les facteurs clés mentionnés précédemment, il est évident de constater comment le projet de développement à Moknine a adhéré aux fondements méthodologiques :

- **Avantage Concurrentiel :** Le travail du cluster a débuté en capitalisant sur un savoir-faire existant, sur la présence d'un groupe de personnes dotées de compétences spécifiques capables de produire des articles céramiques différents ou distinctifs par rapport à d'autres centres de production. Le travail en cluster s'avère plus efficace lorsqu'il repose sur un savoir-faire préexistant et une capacité à se démarquer de la concurrence.
- **Couverture Complète de la Chaîne de Valeur :** Le travail en cluster a permis d'identifier les lacunes et les faiblesses, et a contribué à enrichir et professionnaliser la chaîne de valeur. Cependant, il était nécessaire que plusieurs maillons de cette chaîne soient déjà en place pour travailler sur des bases réalistes.

- **Masse Critique et Proximité Géographique** : Les artisans de Moknine sont dispersés dans un rayon de 2 km, favorisant ainsi les interactions, la collaboration potentielle et la possibilité pour tous de bénéficier des améliorations environnementales du cluster.
- **Collaboration Public-Privé** : Enfin, une implication tant du secteur privé (ateliers, artisans, exportateurs) que des institutions publiques et des entités de soutien (centres de formation, écoles d'art, municipalité, etc.) a été observée. Cette collaboration public-privé a permis de travailler à deux niveaux :
  - **Au niveau des entreprises** : en améliorant les processus, les produits et les marchés, en favorisant la croissance des entreprises et l'augmentation de la valeur ajoutée locale.
  - **Au niveau de l'environnement du cluster** : en répondant aux besoins en communication, formation et emploi, en améliorant les infrastructures, les normes, le soutien sectoriel, etc.

## II) Développement du projet : focalisation sur la vision stratégique et le changement de mentalités

Dans le cadre du projet UNIDO, la réflexion autour de Moknine ne s'est pas limitée à la simple résolution des problèmes identifiés. Adopter une telle approche ne nous permet pas d'appréhender les enjeux futurs ; au contraire, elle pourrait nous enfermer dans une perspective passéiste. Nous avons eu l'opportunité, en œuvrant pour le développement économique, de préparer les entreprises aux défis de demain : comprendre ces enjeux et guider le cluster vers une amélioration continue plutôt que de maintenir le statu quo.

Moknine s'est fixé un objectif ambitieux :

**« Devenir le pôle de référence pour la poterie de jardin, en sortant de la logique du bas coût pour intégrer les nouvelles tendances et cibler des canaux de distribution à plus haute valeur ajoutée. »**

L'établissement de cette vision a permis deux avancées majeures :

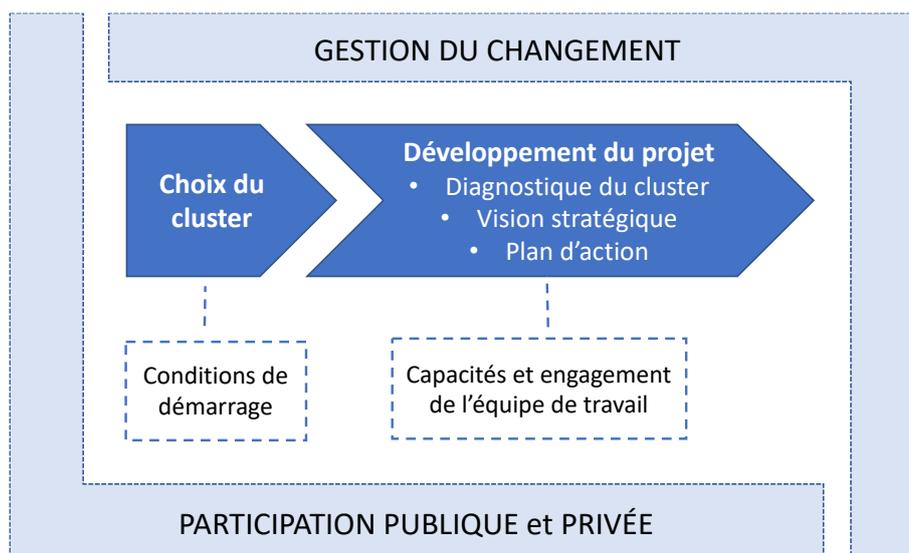
- Orienter vers un NOUVEAU MARCHÉ à plus forte valeur ajoutée.
- Entreprendre des changements à tous les niveaux de la CHAÎNE DE VALEUR : de l'amélioration de la qualité des matières premières à la production, en passant par l'intégration du design et le développement de compétences en emballage pour répondre aux exigences du marché visé.

L'élaboration d'un objectif stratégique et d'une vision future représente la première étape. Ensuite, pour la concrétiser, il est crucial de diffuser cette ambition auprès des acteurs sur le terrain. La pierre angulaire réside dans l'appropriation de cette vision par les acteurs de la chaîne de valeur, ce qui nécessite un travail approfondi de gestion des mentalités : exemples concrets, motivation, persuasion, accompagnement, soutien et encouragement. Il s'agit d'un processus de longue haleine ; si l'élaboration d'une vision stratégique peut prendre quelques semaines, sa mise en œuvre réussie demande des mois, voire des années. Sans un investissement soutenu sur le terrain, le changement de trajectoire du territoire restera vain.

### III) Équipe de travail : le rôle des coordinateurs

Il est possible de distinguer deux principales tâches dans le rôle de l'équipe de travail : d'une part, déterminer ce qui doit être fait, et d'autre part, aider à la mise en œuvre de ces actions. Parmi ces deux tâches, la seconde demande plus d'investissement, de patience et de présence.

Le coordinateur du cluster consacre en moyenne 10 heures par jour au contact des acteurs sur le terrain. Il les visite, échange avec eux, les motive à l'action, établit des plans de travail, trouve des solutions aux obstacles rencontrés, et renforce les liens de confiance, tant entre les acteurs eux-mêmes qu'avec de nouveaux partenaires potentiels.



## PARTIE 2. Le cluster de la poterie de jardin de Moknine: un nouveau chapitre économique

### Introduction

Moknine, petite ville du Sahel tunisien, abritait en 2019 une quarantaine d'ateliers de poterie. En moyenne, chaque atelier employait 3 à 5 travailleurs, majoritairement âgés de plus de 50 ans. Les produits, souvent de qualité irrégulière, étaient principalement destinés à l'exportation en tant que produits de base, et la concurrence acharnée conduisait souvent à des ventes à perte. La réputation de la poterie "made in Moknine" était alors ordinaire : des produits de mauvaise qualité vendus à bas prix.



Cependant, quatre ans plus tard, Moknine a connu une transformation radicale : le nombre d'ateliers est passé à plus de 55, avec l'émergence d'entreprises phares comptant jusqu'à 60 employés, rajeunissant ainsi considérablement la main-d'œuvre. Les ateliers se sont modernisés, les produits ont gagné en qualité et en diversité, intégrant des tendances de design.

Pendant ce temps, les entrepreneurs de Moknine ont transformé leur approche. Plutôt que d'attendre passivement des clients, souvent des intermédiaires, pour venir commander et négocier les prix chez eux, ils ont adopté une stratégie plus proactive. Ils ont pris l'initiative de rechercher de nouveaux clients, en se concentrant davantage sur les spécialistes de la vente de pots de jardin, afin de mieux comprendre les comportements d'achat de cette clientèle professionnelle et d'explorer de nouveaux marchés.

Ce changement de comportement a été motivé par une volonté d'adaptation aux évolutions du marché et de renforcement de la notoriété de la région de Moknine à l'échelle internationale. Cette transition vers une approche plus dynamique a été en grande partie facilitée par la participation à des salons professionnels, offrant ainsi une plateforme pour rencontrer des clients potentiels, échanger des idées et saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Quels ont été les moteurs de ce changement ? Comment ce petit centre de production a-t-il réussi à transformer si rapidement sa trajectoire ? À travers le récit du succès des potiers de Moknine, nous explorerons les leviers du développement régional et les facteurs clés de succès qui ont permis cette expansion économique.

## 2.1 Le cluster avant 2019

### I) Un savoir-faire ancestral, une spécificité locale

L'histoire de la poterie à Moknine remonte à l'Antiquité : des découvertes archéologiques datant de plus de 2000 ans témoignent de l'exportation, depuis le port de Lamta, de produits du Sahel tels que l'huile et les céréales dans des jarres en poterie fabriquées à Moknine.

La richesse en matières premières a joué un rôle déterminant dans le développement de cette activité. La proximité de différentes variétés d'argile et de sources de sable a facilité la production céramique, une tradition maintenue jusqu'à nos jours.

La poterie de Moknine se distingue par sa couleur blanchâtre, résultant de la présence de sel dans la pâte argileuse. Cette particularité est devenue un élément distinctif des pièces fabriquées à Moknine.



## II) L'importance de la poterie dans l'économie locale

La région de Moknine se positionnait en tant que l'un des principaux pôles de production de poterie en Tunisie, surpassant même Nabeul en termes de volume de production. Au niveau local, l'activité potière constituait le moteur économique principal de la région.

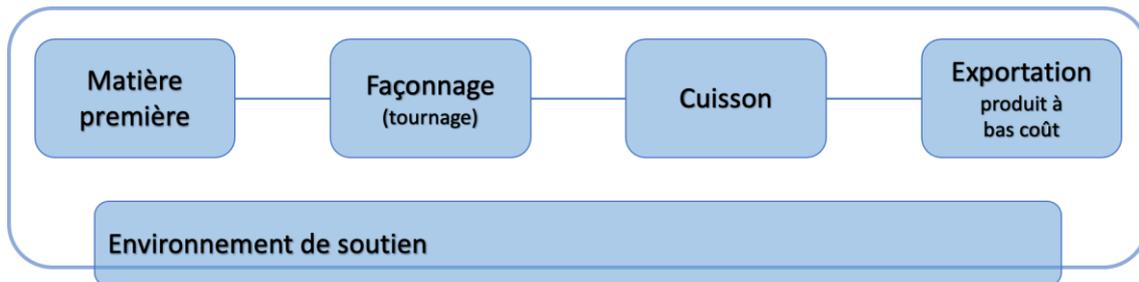
Cependant, les données de l'ONA révèlent une tendance préoccupante : le nombre d'ateliers de production est passé d'une période de prospérité en 2010, comptant plus de 150 ateliers et employant plus de 1000 personnes, à une diminution significative en 2019 avec seulement environ 40 ateliers employant près de 150 personnes.

Cette baisse est révélatrice des défis auxquels l'industrie potière de Moknine était confrontée. Les techniques de production étaient souvent traditionnelles, et les produits manquaient d'innovation et de design moderne, ne répondant pas aux attentes du marché international en termes de qualité et de respect de l'environnement.

### 2.2 Année 2020 : projet de renforcement des chaînes de valeur de l'artisanat et du design « CREATIVE TUNISIA »

#### I) Analyse de la chaîne de valeur et de l'environnement institutionnel

En 2020, le projet CREATIVE TUNISIA a entrepris une analyse approfondie de la chaîne de valeur de poterie de Jardin et de l'environnement institutionnel dans la région de Moknine. Cette analyse met en lumière les difficultés et les lacunes rencontrées dans le pôle productif de la poterie à Moknine :



## MATIERE PREMIERE

Deux types de matières premières étaient employés pour la poterie de Moknine :

### a) Matière première locale (argile) et préparation individuelle de la pâte:

- Les artisans fabriquaient eux-mêmes la pâte, entraînant une qualité non homogène et un investissement de temps élevé dans la préparation (représentant plus de 60% du coût total de la matière première en raison de la main-d'œuvre).
- L'approvisionnement en argile pouvait se faire localement. Cependant les gisements étaient exploités de manière informelle, sans autorisations officielles. De ce fait, divers types d'argile étaient extraits et vendus indistinctement sans analyse préalable. Pareil pour l'approvisionnement en sable, provenant des villes voisines.
- L'extraction de sel était interdite par les autorités locales, mais des fournisseurs clandestins proposaient du sel à bas prix. Ce sel contenait des impuretés contrairement au sel des sociétés d'extraction officielles, que son coût était cinq fois plus élevé.
- La pâte locale offrait une finition plus rustique et naturelle, arborant la couleur blanchâtre caractéristique de la ville.

### b) Achat du boudin produit en dehors de Moknine (achat de la pâte prête à l'emploi):

- Certains ateliers se fournissaient en argile provenant de Tabarka et préparée à Nabeul. Bien que cette option offrait une meilleure qualité, elle était plus chère.

## PRODUCTION

- Le taux d'informalité s'estimait à 80% des ateliers. En effet, pratiquement tous les ateliers spécialisés dans la poterie traditionnelle étaient informels (ainsi que certains ateliers spécialisés dans la poterie artistique).
- Les ateliers, bien que nombreux, étaient petits et peu professionnalisés. La moyenne d'âge des employés était vieillissante, sans relève prise par des jeunes.
- Les produits étaient presque tous les mêmes, ce qui engendre une énorme concurrence entre les ateliers et donc une pression sur les prix et des fois des ventes à perte.
- Beaucoup d'ateliers ne possédaient pas un four et optaient pour la sous-traitance chez d'autres ateliers ce qui engendrait une vente de produits « crus » entre ateliers.
- Le processus de cuisson traditionnel ne permettait pas le contrôle de la température, ce qui dérivait en une qualité des produits non-homogène et un taux de casse élevé.

## CUISSON

- La cuisson des produits de poterie à Moknine se faisait par combustion, avec des fours classiques alimentés manuellement. La température maximale des fours était de l'ordre de 900° à 950°.

- En guise de carburant, étaient brûlés divers déchets, majoritairement les grignons, les déchets des unités de textiles, des pneus usagés,
- La cuisson par combustion a un impact significatif sur la qualité des produits (difficulté de contrôle de la température de cuisson), l'environnement (pollution), la santé des ouvriers, et le coût de fonctionnement (le coût moyen d'une opération de cuisson pour un four de 30 m<sup>2</sup> s'élève à 550 DT, sans prendre en compte les frais des amortissements et d'entretien, les combustibles représentent 40% du coût et la main d'œuvre occupe 60%).

## EXPORTATION

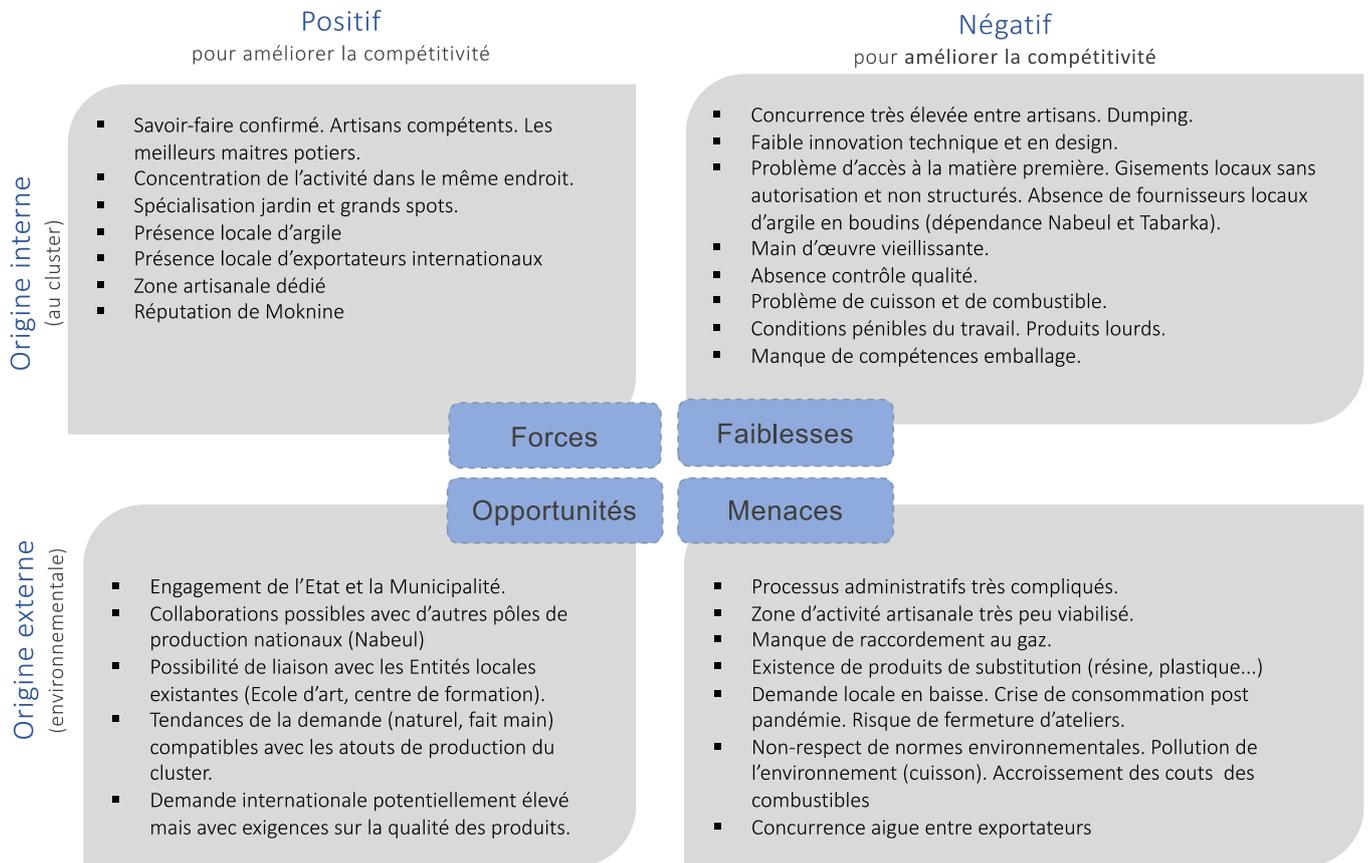
- Le produit était ciblé vers un segment de marché bas de gamme, caractérisé par des prix bas.
- Ce marché était sous le contrôle de 6 à 7 exportateurs qui achetaient les produits en vrac, engendrant une pression sur les prix pour les artisans.
- Un manque de contrats formels pour les ventes entraînait des retards de paiement, parfois de plusieurs mois après les livraisons. En cas de changement de fournisseur par l'exportateur, des impayés pouvaient subsister.
- Environ 90% de la production était destinée à l'exportation vers des pays tels que l'Italie et la Libye. Les 10% restants étaient écoulés sur le marché local, notamment auprès de pépinières, de particuliers, via des ventes en bord de route et des commerces ambulants.

## ENVIRONNEMENT DE SOUTIEN

- Absence de structures de soutien.
- Existence d'une École d'art mais sans liaison avec la filière poterie.
- Existence d'un centre de formation, mais sans relation avec les besoins des ateliers.

## II) Analyse des forces et faiblesses du cluster

Représentation graphique de la situation du cluster à travers l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces :



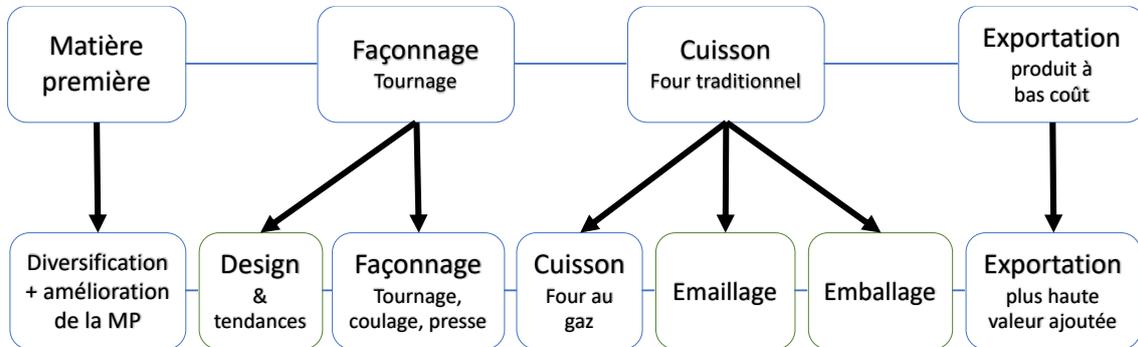
## III) Établir une vision future

En combinant une analyse approfondie de la situation locale avec une étude du marché international, l'équipe de travail peut discerner les enjeux et les opportunités qui détermineront le futur de Moknine.

Il est évident que persévérer dans la voie actuelle n'est pas viable : précarité, compétition acharnée sur les prix, et manque de soutenabilité sociale, économique et environnementale. Il est impératif de revoir le positionnement et les perspectives du cluster. À la lumière de cette analyse, l'équipe de travail de Moknine s'est fixée un objectif ambitieux, mais en phase avec la demande actuelle :

« Devenir le pôle de référence pour la poterie de jardin. Sortir de la logique de bas coût, intégrer les nouvelles tendances et cibler des canaux de distribution à plus forte valeur ajoutée. »

Atteindre cet objectif implique des changements majeurs à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur : des améliorations sont nécessaires dans pratiquement toutes les phases existantes, et de nouvelles compétences doivent être développées. Il est crucial de souligner que le renforcement de la chaîne de valeur découle de la vision du marché établie : puisque nous visons des marchés à plus forte valeur ajoutée, toutes les phases doivent être réexaminées et alignées pour rendre cela possible.



Une telle transition représente un défi de taille. Même lorsque l'objectif est clairement défini, sa réalisation n'est pas simple : les facteurs de réussite mentionnés précédemment sont essentiels pour soutenir l'action :

- **Collaboration entre les acteurs privés et publics** : Il est nécessaire d'obtenir un soutien institutionnel pour initier des changements dans l'environnement de travail, notamment dans les infrastructures, telles que le raccordement de la zone industrielle au gaz.
- **Gestion du processus de changement** : Il est crucial de communiquer la nécessité de changement aux artisans, de les accompagner dans l'adoption de nouvelles solutions et de nouveaux modes de fonctionnement.

## 2.3 Passage à l'action

Malgré la validation du plan d'actions par les membres du cluster, sa mise en place s'avère être un défi complexe en raison de l'absence d'un climat de confiance. En effet, les artisans attendent de voir l'apport du projet "Creative Tunisia" sur leurs activités. Ainsi, le changement de mentalité et l'établissement d'une confiance mutuelle sont des défis majeurs.

Cette mission est délicate car elle exige de débiter par des actions simples pour instaurer la confiance entre les entreprises. Ces actions doivent générer des résultats rapides à court terme pour renforcer la confiance dans le projet. Par ailleurs, il est primordial de sélectionner avec soin les membres influents affichant une attitude positive. De plus, les actions doivent être variées tout en progressant de manière continue vers l'objectif, ce qui signifie qu'il est impossible de travailler de manière séquentielle par maillons de la chaîne de valeur.

## I) Amélioration et diversification de la matière première

### Situation de base :

Quatre fournisseurs locaux exploitent des carrières d'argile, mais aucun d'entre eux ne propose de pâte d'argile, se limitant à la vente d'argile brute. Les gisements d'argile sont exploités de manière informelle, sans autorisation officielle, entraînant des amendes, des problèmes de transport et un manque de contrôle qualité sur le produit, notamment en ce qui concerne son homogénéité et son analyse minéralogique. De plus, ces fournisseurs vendent leur produit à des prix très bas, parfois même inférieurs au coût de revient.

#### Action 1. ACCOMPAGNER LES FOURNISSEURS DANS LEUR DEMANDE D'AUTORISATION D'EXPLOITATION

- La demande d'autorisation d'exploitation est complexe, impliquant 14 étapes auprès de différentes administrations (ministère de l'équipement, de la culture, de l'agriculture, gouvernorat, municipalité, etc.). L'équipe a soutenu la demande des quatre exploitants pendant deux ans. Deux d'entre eux ont obtenu une autorisation pour une période de 18 mois renouvelables. Le renouvellement de l'autorisation nécessite une nouvelle démonstration de conformité à l'ensemble des exigences.

#### Action 2. CREATION D'UNE UNITÉ DE FABRICATION DE PÂTE

- Le manque de pâte d'argile prête à l'emploi représente un défi pour les artisans, qui doivent consacrer beaucoup de temps à sa fabrication. Encourager les fournisseurs à proposer de la pâte plutôt que de l'argile brute permettrait de maintenir l'utilisation de la pâte blanche caractéristique de Moknine, tout en homogénéisant sa qualité et en réduisant les coûts (grâce à l'utilisation de machines au lieu du travail manuel).
- Afin de convaincre les chefs d'entreprise d'investir dans une unité de traitement de l'argile, le projet a envoyé différents échantillons de pâtes provenant de différents fournisseurs qui fabriquent la pâte de manière traditionnelle aux laboratoires internationaux pour analyse. Les résultats ont montré que chaque pâte diffère de l'autre malgré un processus de fabrication similaire, mais des dosages différents.
- Deux chefs d'entreprises intéressés ont vu l'opportunité d'investir dans une usine de fabrication de pâte pour fournir les artisans de la région. Cette solution améliorera les conditions de travail et facilitera la tâche des artisans qui éprouvent des difficultés à fabriquer la pâte, étant donné que cette activité est pénible.

## II) Amélioration de l'environnement : raccordement de la zone de Kallalet au gaz naturel

### Situation de base :

Avec l'expansion urbaine, la Municipalité a pris la décision de déplacer les potiers, qui vivaient et travaillaient traditionnellement dans un quartier du centre, vers une zone industrielle située à 3-4 km. L'objectif était de libérer de l'espace pour des logements et de résoudre les problèmes causés par les fours traditionnels, dont l'impact négatif est significatif sur les plans environnemental, social et économique :

- Contrôle difficile de la température des fours, entraînant des dommages fréquents, un taux élevé de produits cassés pendant la cuisson et une qualité insatisfaisante ne répondant pas aux normes internationales. Les conditions de travail dans lesquelles les fours sont exploités sont précaires et peuvent même entraîner des problèmes de santé.
- Cycle de cuisson long, entraînant une productivité réduite et une capacité de remplissage limitée.
- L'augmentation du prix du carburant traditionnel (le grignon d'olive) de 75 DT à 450 DT/tonne entre 2017 et 2023 a conduit à une utilisation croissante de combustibles polluants, tels que les pneus, les déchets plastiques, les huiles usagées, les déchets textiles, etc., avec des émissions de gaz à effet de serre très nocives.
- Risques pour la santé de la population environnante en raison de la pollution potentielle des sols et des nappes phréatiques par les eaux de lavage des cendres.
- Cependant, malgré de nombreuses promesses depuis 2001, la nouvelle zone industrielle n'a jamais été raccordée au gaz naturel, rendant impossible l'utilisation de fours à gaz pour les potiers, qui continuent d'utiliser les fours traditionnels. De plus, certains potiers délocalisés ne se sont pas installés dans la nouvelle zone industrielle, mais dans des parcelles plus proches de la ville et/ou moins coûteuses, qui ne sont pas non plus raccordées au gaz naturel.
- Face à l'absence de raccordement au gaz naturel dans la zone industrielle, les nouveaux potiers développaient l'activité de production des pots emmaillés, qui dépendent davantage des fours à gaz, ont entrepris de retourner en ville. Cela a entraîné des nuisances pour les habitants (bruit, chaleur des fours, circulation de marchandises, etc.) et a limité l'espace disponible pour les professionnels. Le raccordement de la zone industrielle au gaz naturel est donc crucial à tous égards.

### Action 1. COLLABORER AVEC LA MUNICIPALITE DE MOKNINE POUR LE RACCORDEMENT DE LA ZONE DE KALLALET AU GAZ NATUREL

- Sensibilisation des autorités publiques, élaboration d'un plan d'action et lancement des investissements nécessaires.

### Action 2. SENSIBILISER LES ARTISANS DE LA NÉCESSITÉ D'UTILISER DES FOURS À GAZ

- Un nombre limité d'artisans était conscient des impacts négatifs des fours traditionnels. Ainsi, une étape préliminaire consistait à leur expliquer les avantages des fours à gaz, notamment une meilleure maîtrise de la cuisson, des couleurs plus uniformes et une réduction des pertes. De plus, le passage au gaz impliquait la régularisation des structures souvent informelles, ce qui nécessitait un changement de mentalité bien au-delà de la simple transition de four.

### Action 3 : SOUTIEN FINANCIER POUR L'ACHAT DE NOUVEAU FOURS

- Une fois la sensibilisation effectuée, il était nécessaire de proposer des solutions financièrement accessibles. Les artisans étaient réticents à investir dans de nouveaux équipements à gaz en raison des coûts élevés.

### III) Produit, qualité et design

#### Situation de base :

Les artisans produisaient des produits tous similaires, qu'ils vendaient en vrac. À cause des difficultés d'approvisionnement, de l'état des fours, de la guerre des prix, etc., les produits fabriqués n'arrêtaient pas de se dégrader. Le besoin de repositionner le produit était évident. Deux dimensions sont à revoir en ce que concerne les produits :

- La qualité : il fallait travailler sur la qualité du produit, la fragilité, la couleur, la résistance au gel...
- Le design : les produits fabriqués étaient des produits traditionnels, et les artisans ne sont pas entrain de suivre les tendances du marché. Le besoin de suivre les demandes du marché s'imposait et il fallait développer le produit pour suivre les exigences d'achat du consommateur.

#### Action 1. DEVELOPPEMENT DES PRODUITS

- Dans un premier temps, il était essentiel de résoudre les problèmes fondamentaux qui entravaient la fabrication de produits répondant aux normes minimales de qualité:
- Élever la qualité de la matière première.
- Élargir la gamme de matières premières : en introduisant d'autres types de pâtes permettant l'utilisation de différentes techniques de production.
- Optimiser les processus de cuisson : pour réduire les pertes, obtenir des pièces homogènes et uniformes en couleur, etc. Ces mesures représentent une étape initiale incontournable

#### Action 2. DIVERSIFICATION ET ACTUALISATION DES PRODUITS

- En parallèle, il est crucial de saisir les tendances de consommation et les préférences actuelles afin d'y répondre. Le cluster doit s'éloigner d'une approche axée sur le bas coût et proposer des produits plus attrayants et adaptés aux marchés à plus forte valeur ajoutée. Pour ce faire, l'introduction de nouvelles étapes dans la chaîne de valeur est nécessaire :
- Le design : il est essentiel de développer de nouveaux produits et de proposer une gamme diversifiée ainsi qu'un catalogue attrayant.
- L'émaillage : le marché demande des produits dotés d'un émail.
- Mettre en valeur le caractère naturel et artisanal des produits. Une équipe de designers a été engagée pour collaborer avec les artisans. Cette relation entre artisan et designer n'est pas sans défis : le designer doit comprendre les contraintes techniques tandis que l'artisan doit être ouvert aux nouvelles formes et à l'innovation. Bien que la flexibilité soit essentielle, elle n'est pas toujours présente chez les deux parties, ce qui rend leur collaboration parfois difficile.

#### Action 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ISAM - CREATION D'UNE LICENSE CO-CONSTRUITE EN CERAMIQUE

- Suite à la mobilisation des designers locaux et internationaux pour le développement de produits en collaboration avec les artisans, il est devenu impératif de pérenniser cette coopération. Dans cette optique, le projet a lancé une licence co-construite en céramique avec l'ISAM de la région afin de former une nouvelle génération de designers qui maîtrisent les savoir-faire artisanaux.
- Des sessions de formation ont été organisées pour les formateurs de cette licence, et des événements ont été mis en place pour rapprocher les artisans de l'université et sensibiliser les étudiants aux techniques de la poterie.

## IV) Accès au marché, recherche de nouveaux clients

### Situation de base :

La majorité des ventes étaient réalisées par l'intermédiaire d'exportateurs locaux, représentant 90% du marché. Les principaux acteurs étaient d'anciens artisans devenus exportateurs, impliqués à la fois dans la production et l'achat auprès d'autres fournisseurs. Les exportations étaient principalement dirigées vers l'Italie, souvent à destination des Tunisiens établis là-bas, qui opéraient des activités commerciales sur les routes ou à bas coût. La clientèle diminuait, entraînant une concurrence féroce entre les exportateurs. Les quelques clients qui achetaient les produits connaissaient la situation des exportateurs et les conflits entre eux et se et donc ils proposaient des prix de plus en plus bas, ce qui exerçait une pression sur les producteurs. Cette situation avait un impact direct sur la qualité des produits : les conteneurs étaient vendus à un prix forfaitaire (5 000 DT/container), sans tenir compte de leur contenu. Parallèlement, les ventes étaient effectuées à crédit sur une période pouvant aller jusqu'à un an, et le marché fonctionnait sur la base de transactions orales, sans contrat formel, permettant aux exportateurs de laisser facilement des dettes lorsqu'ils changeaient de fournisseur.

### Action 1. ETABLISSEMENT D'UN CODE ETIQUÉ ENTRE PRODUCTEURS

- Un grand effort a été mis dans le changement du modèle de fonctionnement de la concurrence des prix : il fallait rapprocher les artisans entre eux et fixer des prix minimums afin d'éviter le dumping.
- Aussi, sensibiliser les exportateurs envers les conséquences de leur démarche.
- Un voyage a été organisé au Portugal, où le nombre d'ateliers était passé de 400 à 80 suite à la pression appliquée par les acheteurs américains, afin de voir de première main le mal que ces pratiques peuvent faire sur les producteurs.

### Action 2. RECHERCHE DE NOUVEAUX ACHETEURS : PARTICIPATION AUX SALONS PROFESSIONNELS

- Revoir la clientèle à laquelle on se dirige, migrer vers des clients plus professionnels (chaîne de distribution, centrale d'achat).
- En termes de marchés, ne pas se limiter à l'Italie et prospecter d'autres d'autres pays.
- Participer à des foires professionnelles. La première participation à la Foire Internationale de Spoga Gafa à Cologne a été une prise de conscience pour les artisans participants: ils ont pris compte de la qualité et des exigences demandées par les clients professionnels, qui nécessite une organisation et une structuration des unités de production.
- plusieurs autres participations aux salons professionnels ont été faites pour la recherche de nouveaux clients

### Action 3 : CREATION D'UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES

- Un consortium de six entreprises a pris conscience des défis auxquels elles étaient confrontées et a pris la décision de s'associer. Ce défi était de taille : il impliquait une collaboration étroite en termes de production (standardisation de la qualité, conception de nouveaux modèles, etc.) et la mise en place d'une nouvelle structure de commercialisation (mise en conformité légale, identification de nouveaux acheteurs, développement de contacts internationaux, suivi des commandes, gestion de l'exportation, etc.). Ce consortium a bénéficié d'une année de soutien de la part de l'équipe, et fonctionne désormais de manière autonome.
- Ce consortium a conclu des accords avec plusieurs chaînes de distribution internationales, ce qui a incité ces membres à se structurer et à améliorer l'organisation de leurs activités. Elles ont notamment recruté davantage de main-d'œuvre issue de l'université et ont renforcé l'administration au sein de leurs unités de production. Par le biais du soutien du projet, le groupement a également lancé une unité d'emballage afin de répondre aux exigences de sa nouvelle clientèle

## V) Structuration des entreprises locomotives et renforcement de l'environnement du cluster

### Situation de base :

Il n'y avait aucun lien spécifique entre les artisans du cluster et les organismes de soutien déjà en place, et aucun programme conçu par les institutions pour résoudre directement les problèmes rencontrés par les artisans n'existait. Pour remédier à cette lacune, plusieurs initiatives ont été lancées.

#### Action 1. LICENCE CO-CONSTRUITE EN DESIGN CERAMIQUE

- Création avec l'Institut Supérieur des Arts et Métiers de Mahdia d'une Licence entre professionnels et académiques. Formation en alternance : les étudiants de l'INSAM venaient faire des stages dans les ateliers, et collaboraient dans le développement de nouveaux produits pour les artisans.

#### Action 2. FORMATION DE MAIN D'ŒUVRE QUALIFIÉ

- Une formation ponctuelle d'un 1 mois a été testé. Le but : former 25 personnes qui travaillaient déjà dans le secteur, dont femmes d'artisans et étudiants. En vue du succès, la formation a été proposé à l'École Technique de Moknine (>14 ans) afin d'introduire une formation en alternance avec des contenus théoriques et des stages en atelier.

#### Action 3 : FORMATION COMMERCIALE

- Par la suite, il fallait Plusieurs actions de soutien aux entreprises ont été lancés :
  - Formation en logiciels pour gérer l'administration des entreprises,
  - Formations pour les administrateurs
  - Développement de catalogues
  - Développement de sites internet
  - Formations pour les exportateurs

#### Action 4. LEGALISATION DES ENTREPRISES

- Un travail continu de sensibilisation a été fait afin de transmettre aux ateliers l'importance du travail formel.
- Une formation sur le CNS (Caisse Nationale de sécurité) a été proposé, et a eu un impact très positif, surtout auprès des jeunes.



Légende : Projet de raccordement de la zone des ateliers de poterie au gaz naturel

## 2.4 La gestion du temps

Pour progresser efficacement, ces actions doivent être menées en parallèle, mais également dans un ordre spécifique. Il est peu judicieux de consacrer des ressources considérables à la recherche de nouveaux clients si notre offre ne répond pas aux attentes du marché. Cependant, pour entreprendre des transformations majeures et effectuer des investissements importants, les artisans doivent être convaincus qu'un marché existe et est prêt à acheter. Ainsi, une coordination harmonieuse est nécessaire : les différentes actions doivent être complémentaires, car l'avancement de chacune d'entre elles aura un impact sur les autres aspects ciblés.



Légende : Première participation à la Foire professionnelle de Spoga Gaffa (Cologne, Allemagne, 2022).

### Objectifs :

- Démontrer aux artisans le fonctionnement d'un marché international, ainsi que ses exigences en termes de produits, de processus administratifs, logistiques, etc.
- Établir un premier contact avec de nouveaux acheteurs et susciter leur intérêt pour le pôle de Moknine.

### Démarche :

- Les produits exposés sur le stand de Moknine n'étaient pas fabriqués à Moknine, mais semblaient provenir de Nabeul, car les produits de Moknine n'étaient pas encore à la hauteur. Il y avait des produits similaires ainsi que des produits émaillés, bien que Moknine ne produisait pas d'émaillage.
- En outre, cela permettait de démontrer aux artisans comment les produits émaillés suscitaient davantage d'intérêt que les produits "nature".

### Leçons tirées :

Toute action doit contribuer à favoriser un changement réel, mais aussi à modifier les mentalités.

L'amélioration de l'ensemble de la chaîne, à toutes les étapes, est cruciale pour réaliser des changements significatifs sur le terrain

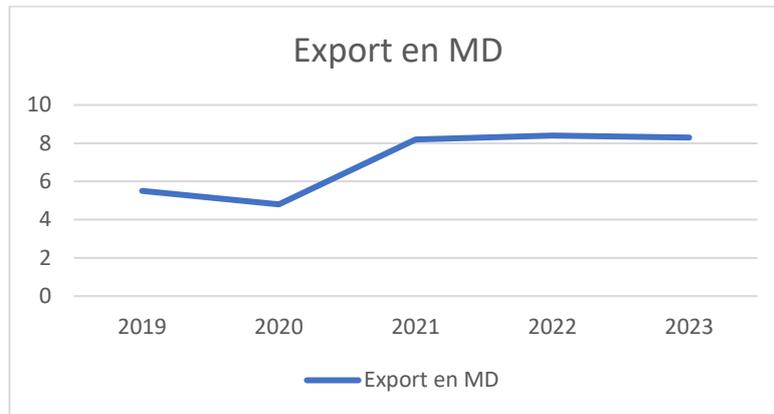
## Partie 3. Impact

### 3.1 Bilan du changement dans le cluster suite à l'accompagnement

Pendant 4 ans complets, le travail s'est enchaîné à Moknine : dès la compréhension des enjeux et les opportunités jusqu'à la mise en place de nouvelles approches techniques, stratégiques et de modèle de business. Les artisans de Moknine ont parcouru un long chemin assez rapidement en termes de changement de mentalité et de positionnement de marché :

<p><b>Matière première</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Création</b> d'une unité de traitement de l'argile.</li> <li>• <b>Permis d'extraction</b> pour deux des sociétés présentes dans le territoire</li> </ul>
<p><b>Tissu productif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage d'un 20% des artisans d'une situation d'informalité à la <b>formalisation</b> de leurs structures.</li> <li>• <b>Création</b> et extension de 12 entreprises.</li> <li>• Croissance du <b>nombre moyen d'employeurs</b> grâce à l'apparition d'entreprises locomotives (d'une moyenne de 3-4 à 40-60 employés).</li> </ul>
<p><b>Design, innovation et production</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Raccordement</b> de la zone industrielle au gaz. <b>Acquisition</b> d'un four au gaz.</li> <li>• Introduction du <b>design</b> et mise en contact avec des designers. Introduction de <b>l'émaillage</b>.</li> <li>• <b>Développement</b> de nouveaux modèles, élaboration de <b>catalogues</b>, renouvellement des <b>collections</b>.</li> </ul>
<p><b>Accès au marché</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargissement des marchés ciblés, upgrade des canaux de vente, contact avec <b>nouveaux clients</b>, participation à des <b>foires internationales</b>.</li> <li>• Développement de compétences en <b>emballage</b>. Valorisation individuelle de l'exportation (au lieu d'export en vrac par container).</li> </ul>
<p><b>Formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une <b>licence</b> co-construite en Céramique à l'ISAM MAHDIA.</li> <li>• Formation pilote afin de tester la viabilité et l'intérêt pour l'École Technique de Moknine.</li> <li>• Lancement de différentes <b>formations</b> en compétences de gestion d'entreprise et export</li> </ul>

Le cluster a changé son positionnement international, devenant un acteur de plus en plus relevant auprès des marchés à plus haute valeur ajoutée. En guise de témoignage : la valeur de l'export a augmenté d'un 50% en 3 ans, passant de 5,5MD en 2019 à 8,3MD en 2023 \*1.



Dans le domaine de l'artisanat, une pratique courante consiste à acquérir du matériel d'occasion sans le déclarer aux autorités compétentes. Par conséquent, le pourcentage des investissements non déclarés est significativement plus élevé que ceux qui le sont. Malgré cela, les investissements munis d'une attestation de dépôt de déclaration auprès de l'ONA de Monastir continuent de croître avec le temps, tant en termes de quantité que de valeur.

	NOMBRE DE PROJETS	VALEUR D'INVESTISSEMENT (MDT)
2020	3	229.300
2021	2	141.300
2022	2	86.102
2023	5	214.000

## 3.2 Témoignages

« Au début du projet, la situation était difficile, les artisans voulaient des solutions immédiates. Nous avons pris le temps de comprendre nos possibilités de marché, ainsi que tout ce qui devait changer afin d’y parvenir. Cela a permis de définir des actions complexes, interdépendantes, qui permettaient d’améliorer globalement la situation de l’ensemble de la chaîne de valeur – puisque le positionnement du territoire reposait dans sa capacité à améliorer l’ensemble de ses maillons. »

**Sofiène Abdessalem, coordinateur du cluster**

« Avant 2020, notre situation était très difficile : les difficultés d’approvisionnement de matière première, la concurrence continue pour se piquer les clients... nous pensions juste à survivre au lendemain. Maintenant, on travaille sur le produit, la qualité, le design, et on exporte internationalement. Tout cela n’aurait pas été possible sans un travail coopératif et sans l’appui de CREATIVE TUNISIA »

**Walid Nacef, artisan**

**Témoignage vidéo Lotfi El Ghozi, Vice-président de la Fédération Nationale de l’Artisanat Tunisien et président de la Chambre syndicale de la poterie**







# CREATIVE TUNISIA

resilience through creativity

