

CIHEAM

# THÈSE / THESIS

requis pour l'obtention du diplôme de  
*submitted for the Degree of*

## MASTER OF SCIENCE

Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier

Etude d'opportunité de développement  
d'un cluster " Bovin laitier à Bizerte"  
(Tunisie)

**Mahfoud Hani**

**Série « Master of Science » n. 157**

**2017**



**CIHEAM**  
IAM MONTPELLIER

Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes  
*International Center for Advanced Mediterranean Agronomic Studies*

## **Le Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes**

Créé en 1962 sous l'égide du Conseil de l'Europe et de l'OCDE, le CIHEAM est une organisation inter-gouvernementale qui réunit aujourd'hui treize Etats membres du bassin méditerranéen : Albanie, Algérie, Egypte, Espagne, France, Grèce, Italie, Liban, Malte, Maroc, Portugal, Tunisie, Turquie.

Le CIHEAM se structure autour de quatre instituts agronomiques méditerranéens (IAM), localisés à Bari (Italie), à Chania (Grèce), à Montpellier (France) et à Saragosse (Espagne), et d'un secrétariat général situé à Paris (France). Les instituts dispensent des enseignements post-universitaires de niveau Master of Science.

Le CIHEAM anime des réseaux de recherche en Méditerranée, favorise l'organisation d'enseignements spécialisés dans les pays membres, tient des séminaires et colloques rassemblant des techniciens et scientifiques spécialistes des questions agricoles de la région.

Au travers de ses activités, le Centre favorise le dialogue Nord/Sud et la coopération internationale pour le développement de l'agriculture dans la région méditerranéenne.

## ***The International Centre for Advanced Mediterranean Agronomic Studies***

*Founded in 1962 under the auspices of the Council of Europe and the OECD, the CIHEAM is an intergovernmental organization composed of thirteen member states: Albania, Algeria, Egypt, France, Greece, Italy, Lebanon, Malta, Morocco, Portugal, Spain, Tunisia, Turkey.*

*The CIHEAM is made up of four Mediterranean Agronomic Institutes (MAI) located in Bari (Italy), Chania (Greece), Montpellier (France) and Zaragoza (Spain), and a General Secretariat in Paris (France). The institutes provide post-graduate education at the Master of Science level.*

*The CIHEAM animates Mediterranean research networks, promotes the organization of specialized education cycles in member countries, holds seminars and workshops bringing together technicians and scientists specialized in Mediterranean agriculture.*

*Through these activities, the CIHEAM promotes North/South dialogue and international cooperation for agricultural development in the Mediterranean region.*

**Etude d'opportunité de développement  
d'un cluster " Bovin laitier à Bizerte"  
(Tunisie)**

**Mahfoud Hani**

**Série « Master of Science » n. 157**

**2017**

## Série « Master of Science »

Ce Master est le numéro 157 de la série *Master of Science* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les Masters of Science du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publication », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants chercheurs.

Le *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes : **Etude d'opportunité de développement d'un cluster " Bovin laitier à Bizerte" (Tunisie)**

a été soutenu par **Mahfoud Hani** le 7 octobre 2016 devant le jury suivant :

Mme Fatima EL Hadad-Gauthier, Enseignant-chercheur, CIHEAM-IAMM .....Président  
Mme Mélanie Requier-Desjardins, Enseignant-chercheur, CIHEAM-IAMM.....Membre  
M. Abdelhamid Bencharif, Enseignant-chercheur, CIHEAM-IAMM .....Membre

Le travail de recherche a été encadré par **M. Abdelhamid Bencharif**.

L'Institut Agronomique Méditerranéen n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

### CIHEAM-IAMM

Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier

**Directeur : Pascal Bergeret**

3191 Route de Mende - 34093 Montpellier cedex 05  
Tél. : (33) (0)4 67 04 60 00 – Fax : (33) (0)4 67 54 25 27  
<http://www.iamm.ciheam.org>



**Pour citer cet ouvrage :**

Hani M. (2017). *Etude d'opportunité de développement d'un cluster " Bovin laitier à Bizerte" (Tunisie)*. Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 173 p. (Master of Science, n. 157).

ISBN: 978-2-85352-576-3 ; ISSN : 0989-473X

**Résumé**

L'objectif de la présente étude est d'analyser l'opportunité de la mise en place d'un réseau d'innovation (cluster) dans le secteur laitier de Bizerte en Tunisie. La première étape de cette étude est axée sur l'analyse générale du contexte de la filière lait en Tunisie, particulièrement à Bizerte. Puis, à l'aide d'une méthode basée sur l'approche participative, nous avons mené une enquête sur le terrain au niveau d'une cinquantaine d'acteurs (éleveurs, collecteurs, institutions, transformateurs) afin d'examiner leurs points de vue vis-à-vis du projet de cluster et de faire sortir les préoccupations stratégiques communes. Les résultats de ce travail ont révélé un intérêt réel de la majorité des acteurs pour la mise en réseau et la reconnaissance du rôle fondamental du cluster quant à la résolution de plusieurs problèmes qui entravent le bon développement de la filière lait, essentiellement en amont, bien que les préalables de sa mise en place représentent un grand défi à relever. L'opération tripartite entreprise en faveur des éleveurs a permis de se rendre compte de l'importance de l'action collective et elle a servi comme plate-forme pour le futur cluster.

**Mots clés** : cluster, filière, préalable, lait, territoire, Bizerte, Tunisie, analyse, coopération, éleveur, collecteur, institution, acteur, réseau, projet, action.

**Abstract:**

*The aim of this study is based on analysis of the desirability of implementing an innovation system (cluster) in the dairy sector in Bizerte in Tunisia. The first step of this study focuses on a general analysis of the context in the dairy sector in Tunisia, and more particularly in Bizerte. Using a method based on the participatory approach, we then conducted a field survey of fifty stakeholders – “breeders, collectors, institutions and processors” – in order to examine their views vis-à-vis this cluster project and identify the common strategic concerns. The results of this work have shown genuine interest among the majority of stakeholders in the networking and recognition of the fundamental role of the cluster in solving several problems hindering the proper development of the milk value chain, mainly upstream, although to the prerequisites for its implementation remains a major challenge. The tripartite transaction undertaken for breeders helped to highlight the importance of collective action and served as a platform for the future cluster.*

**Keywords:** cluster, value chain, prerequisite, milk, territory, Bizerte, Tunisia, analysis, cooperation, breeder, collector, institution, stakeholder, network, project, action. Quaestione, mandatum, senator, amicus.

# Remerciement

J'adresse toute ma gratitude et mon profond respect à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon encadreur :

M. Abdelhamid BENCHARIF, pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour son appui, ses conseils et ses orientations tout au long de ce travail. Je lui adresse mes vifs remerciements et ma reconnaissance.

Je fais également un agréable devoir en manifestant mes chaleureux remerciements à M. Kamel MABROUKI pour son soutien et son appui durant la période de stage, sans oublier M. Hichem CHRAIEF, directeur de la société UAS et son adjoint M. Mohamed MAKHLOUF.

Je tiens à remercier aussi tous les personnels du pôle de compétitivité de Bizerte, particulièrement Mme Samia GHARBI et Mme Mahjouba ZAITER.

Je réserve enfin mes remerciements les plus ardents à Mme Mélanie REQUIER-DESJARDINS ainsi qu'à Mme Fatima EL HADAD-GAUTHIER pour avoir accepté d'examiner ce travail.

# Table des matières

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Liste des figures :                                                                                              | 10        |
| Liste des tableaux.....                                                                                          | 12        |
| Liste des abréviations :                                                                                         | 13        |
| Introduction :                                                                                                   | 14        |
| Chapitre I : La problématique et la méthodologie.....                                                            | 17        |
| <b>I. Le contexte et la problématique .....</b>                                                                  | <b>17</b> |
| 1. Le secteur laitier en Tunisie .....                                                                           | 17        |
| 2. Présentation de la zone d'étude .....                                                                         | 26        |
| 3. La Problématique .....                                                                                        | 28        |
| <b>II. Le cadre théorique et méthodologique.....</b>                                                             | <b>30</b> |
| 1. La nature de la démarche adoptée : .....                                                                      | 30        |
| 2 La phase bibliographique : .....                                                                               | 32        |
| 3. Les enquêtes : .....                                                                                          | 39        |
| 4 L'analyse des données et la formulation d'un plan d'action. ....                                               | 41        |
| <b>III. Conclusion du chapitre 1:.....</b>                                                                       | <b>42</b> |
| Chapitre II : Analyse des programmes de clusters au Maghreb .....                                                | 43        |
| et benchmarking international : .....                                                                            | 43        |
| <b>I. Les clusters dans les pays de Maghreb : .....</b>                                                          | <b>43</b> |
| 1. Les clusters au Maroc : .....                                                                                 | 44        |
| 2. L'émergence des clusters en Algérie : .....                                                                   | 46        |
| 3. Les clusters en Tunisie : .....                                                                               | 47        |
| 4. Évaluation des expériences de cluster menées au Maghreb : .....                                               | 51        |
| <b>II. Benchmarking international : la politique des pôles et des clusters dans les pays occidentaux : .....</b> | <b>52</b> |
| 1. En Espagne : .....                                                                                            | 52        |
| 2. Au Danemark et en Suède : .....                                                                               | 53        |
| 3. En Italie : .....                                                                                             | 53        |
| 4. Les Etats-Unis : .....                                                                                        | 54        |
| 5. En Allemagne : .....                                                                                          | 55        |
| 6. En France : .....                                                                                             | 56        |
| <b>III Les Facteurs de succès et l'apport des bonnes pratiques : .....</b>                                       | <b>59</b> |
| 1. Facteurs de succès : .....                                                                                    | 60        |
| 2. L'apport des bonnes pratiques : .....                                                                         | 60        |
| <b>IV Conclusion du chapitre 2 : .....</b>                                                                       | <b>65</b> |
| Chapitre III : L'analyse du contexte de la filière lait dans la région de Bizerte .....                          | 66        |
| <b>I. Le maillon de la production.....</b>                                                                       | <b>66</b> |
| 1. Les ressources alimentaires .....                                                                             | 66        |
| 2. La production fourragère.....                                                                                 | 66        |
| 3. L'effectif bovin. ....                                                                                        | 67        |
| 4. La production laitière .....                                                                                  | 68        |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5. L'écoulement de la production.....                                                            | 69         |
| <b>II. Le maillon de la collecte.....</b>                                                        | <b>70</b>  |
| 1. Les quantités de lait collectées.....                                                         | 70         |
| 2. Le système de collecte du lait .....                                                          | 71         |
| <b>III Le maillon de la transformation.....</b>                                                  | <b>73</b>  |
| <b>IV Le maillon de la commercialisation.....</b>                                                | <b>74</b>  |
| 1. Les circuits de commercialisation du lait.....                                                | 74         |
| 2. Le maillon de la distribution .....                                                           | 74         |
| 3. Le diagramme de la filière .....                                                              | 75         |
| <b>V Les institutions.....</b>                                                                   | <b>76</b>  |
| 1. Le commissariat régional au développement agricole (CRDA).....                                | 76         |
| 2. L'agence de promotion à l'investissement agricole (APIA) .....                                | 76         |
| 3. L'office d'élevage et de pâturage (OEP).....                                                  | 76         |
| 4. Le groupement interprofessionnel des viandes rouges et du lait (Givlait) : .....              | 77         |
| 5. Le pôle de compétitivité de Bizerte (PCB) .....                                               | 77         |
| <b>VI. L'analyse des forces et des faiblesses de la filière : .....</b>                          | <b>77</b>  |
| 1. Les forces et les faiblesses du maillon de la production .....                                | 77         |
| 2. Les forces et les faiblesses du maillon de la collecte .....                                  | 78         |
| 3. Les forces et les faiblesses du maillon de la transformation .....                            | 78         |
| <b>VII La typologie des relations existantes entre les différents acteurs du territoire.....</b> | <b>79</b>  |
| <b>VIII. Conclusion du chapitre 3 : .....</b>                                                    | <b>82</b>  |
| Chapitre VI : La perception du projet de cluster et la formulation d'un plan d'action. ....      | 83         |
| <b>I. L'enquête auprès des éleveurs. ....</b>                                                    | <b>83</b>  |
| 1. Les caractéristiques de l'échantillon .....                                                   | 83         |
| 2. Le développement du projet du cluster. ....                                                   | 95         |
| <b>II. L'enquête auprès des institutions .....</b>                                               | <b>119</b> |
| 1. Potentialités de développement et impact sur le territoire .....                              | 119        |
| 2. Le mode de fonctionnement du cluster .....                                                    | 121        |
| 3. Les facteurs de succès et les facteurs de blocage du cluster.....                             | 123        |
| <b>III. Les enquêtes auprès des centres de savoir et de formation.....</b>                       | <b>124</b> |
| 1. Les potentialités de développement de la filière .....                                        | 125        |
| 2. Le mode de fonctionnement du cluster : .....                                                  | 125        |
| 3. Les facteurs de succès et les facteurs de blocage du cluster.....                             | 126        |
| <b>IV. Les enquêtes auprès les centres de collecte .....</b>                                     | <b>127</b> |
| 1. Le mode de fonctionnement du cluster .....                                                    | 127        |
| 2. La coopération entre acteurs et la volonté d'adhésion au cluster.....                         | 128        |
| 3. Les facteurs de succès et les facteurs de blocage du cluster.....                             | 129        |
| <b>V. La perception des entreprises.....</b>                                                     | <b>130</b> |
| 1. Les priorités de développement de l'activité.....                                             | 130        |
| 2. Les relations avec d'autres acteurs et la volonté d'adhésion au cluster .....                 | 130        |
| <b>VI. Le plan d'action. ....</b>                                                                | <b>131</b> |
| 1. Les actions tripartites .....                                                                 | 131        |

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. La confrontation des points de vue de différents acteurs .....  | 137        |
| 3. L'approche de construction du cluster : .....                   | 143        |
| 4. La Structure de gouvernance :.....                              | 146        |
| 5. L'importance du rôle du Leader .....                            | 147        |
| 6. Les partenaires potentiels .....                                | 147        |
| 7. La stratégie de développement .....                             | 148        |
| 8. Les activités à mettre en œuvre et le plan de financement ..... | 148        |
| <b>VII. Conclusion du chapitre 4 : .....</b>                       | <b>153</b> |
| Conclusion générale.....                                           | 154        |
| Références bibliographiques :.....                                 | 155        |
| Annexes .....                                                      | 1          |

## Liste des figures

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1 : Évolution de la production laitière. ....                                                | 20  |
| Figure 2 : Évolution des quantités de lait collecté. ....                                           | 21  |
| Figure 3 : Répartition des zones de collecte en Tunisie.....                                        | 21  |
| Figure 4 : Courbe de production et de collecte de lait. ....                                        | 22  |
| Figure 5 : La production laitière et le taux de collecte.....                                       | 22  |
| Figure 6 : Évolution de la production de dérivées laitières.....                                    | 23  |
| Figure 7 : Répartition en pourcentage des différents produits laitiers. ....                        | 24  |
| Figure 8 : La zone d'étude.....                                                                     | 26  |
| Figure 9 : La méthodologie adoptée .....                                                            | 31  |
| Figure 10 : Schéma illustratif du concept Cluster.....                                              | 36  |
| Figure 11 : La carte des clusters en Tunisie.....                                                   | 49  |
| Figure 12 : Clusters in Maghreb .....                                                               | 51  |
| Figure 13 : Les pôles de compétitivité labélisés .....                                              | 59  |
| Figure 14 : Approche cluster dans les pays occidentaux .....                                        | 63  |
| Figure 15: Évolution de la superficie fourragère .....                                              | 66  |
| Figure 16 : Évolution du nombre d'unités femelles à Bizerte. ....                                   | 67  |
| Figure 17 : Évolution de la production laitière à Bizerte. ....                                     | 68  |
| Figure 18 : Carte de répartition de la production laitière par commune .....                        | 69  |
| Figure 19 : Évolution des quantités du lait collecté à Bizerte.....                                 | 70  |
| Figure 20 : Répartition des centres de collecte du lait dans le gouvernorat de Bizerte.....         | 71  |
| Figure 21 : Les circuits de collecte à Bizerte.....                                                 | 72  |
| Figure 22 : Les quantités du lait industrialisées.....                                              | 73  |
| Figure 23 : Le diagramme de la filière lait dans le gouvernorat de Bizerte. ....                    | 75  |
| Figure 24 : Schéma illustratif des relations existant entre les acteurs de la filière.....          | 79  |
| Figure 25 : Distribution des éleveurs selon les communes enquêtées. ....                            | 84  |
| Figure 26 : Distribution des éleveurs selon la superficie. ....                                     | 84  |
| Figure 27 : Répartition de la superficie agricole totale. ....                                      | 85  |
| Figure 28 : Répartition de la superficie agricole totale par commune. ....                          | 86  |
| Figure 29 : Répartition des exploitations selon le nombre d'unités femelle. ....                    | 87  |
| Figure 30: Composition de l'effectif bovin selon notre échantillon. ....                            | 87  |
| Figure 31 : Répartition des effectifs par commune selon notre échantillon.....                      | 88  |
| Figure 32 : Typologie des races existantes. ....                                                    | 88  |
| Figure 33 : Répartition des exploitants selon la catégorie d'âge.....                               | 89  |
| Figure 34 : Motivation pour l'activité d'élevage. ....                                              | 90  |
| Figure 35 : Répartition des exploitants selon le niveau d'instruction. ....                         | 90  |
| Figure 36 : Le mode d'élevage pratiqué. ....                                                        | 91  |
| Figure 37 : Les niveaux d'instruction selon les groupes.....                                        | 93  |
| Figure 38 : Répartition du niveau de productivité annuelle par groupe.....                          | 93  |
| Figure 39 : Répartition d'usage de la superficie agricole totale par groupe.....                    | 94  |
| Figure 40 : Répartition des effectifs d'élevage par groupe.....                                     | 95  |
| Figure 41 : Participation aux organisations professionnelles selon le mode d'élevage pratiqué. .... | 96  |
| Figure 42 : La participation au cluster .....                                                       | 96  |
| Figure 43 : Participation au cluster selon la taille de l'exploitation.....                         | 97  |
| Figure 44 : Répartition de la participation éventuelle au cluster selon les communes.....           | 98  |
| Figure 45 : Participation selon l'origine de l'exploitant. ....                                     | 98  |
| Figure 46 : L'adhésion au cluster selon l'élément motivant pour l'activité.....                     | 99  |
| Figure 47 : Distribution de la participation au cluster selon le niveau d'instruction. ....         | 100 |
| Figure 48 : Le projet futur de développement selon le mode d'élevage pratiqué. ....                 | 100 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 49 : Répartition des éléments de succès institutionnels. ....                              | 102 |
| Figure 50 : Répartition des déterminants institutionnels selon le niveau d'instruction. ....      | 102 |
| Figure 51 : Les points forts (groupe intégré). ....                                               | 103 |
| Figure 52 : Les points forts (groupe semi-intégré). ....                                          | 103 |
| Figure 53 : Les points forts (groupe hors-sol). ....                                              | 104 |
| Figure 54 : Répartition des points forts selon la tranche d'âge. ....                             | 104 |
| Figure 55 : Répartition des facteurs de blocage selon le niveau d'instruction. ....               | 105 |
| Figure 56 : Répartition des facteurs de blocage de cluster. ....                                  | 107 |
| Figure 57 : Les contraintes de l'activité selon le mode d'élevage intégré. ....                   | 107 |
| Figure 58 : Les contraintes de l'activité selon le mode d'élevage intégré. ....                   | 108 |
| Figure 59 : Les contraintes de l'activité selon le mode d'élevage hors-sol. ....                  | 108 |
| Figure 60 : Les points faibles pour le groupe 1 intégré. ....                                     | 109 |
| Figure 61 : Les points faibles pour le groupe semi-intégré. ....                                  | 109 |
| Figure 62 : Les points faibles et les points forts pour le groupe hors-sol. ....                  | 110 |
| Figure 63 : Les priorités stratégiques selon le nombre d'unités d'élevage (G1). ....              | 111 |
| Figure 64 : Les priorités stratégiques selon le nombre d'unités d'élevage pour (G2). ....         | 112 |
| Figure 65 : Les priorités stratégiques selon le nombre d'unités d'élevage pour (G3). ....         | 112 |
| Figure 66 : Répartition des missions éventuelles pour le groupe intégré. ....                     | 113 |
| Figure 67 : Répartition des missions éventuelles pour le groupe semi-intégré. ....                | 113 |
| Figure 68 : Répartition des missions éventuelles pour le groupe hors-sol. ....                    | 114 |
| Figure 69 : Répartition des formes d'organisations proposées. ....                                | 115 |
| Figure 70 : Distribution de la forme d'organisation souhaitée selon le niveau d'instruction. .... | 116 |
| Figure 71 : Répartition des formes de gouvernance selon l'avis des exploitants. ....              | 117 |
| Figure 72 : La forme de gouvernance selon le niveau d'instruction. ....                           | 117 |
| Figure 73 : Répartition des modes de financement selon les exploitants. ....                      | 118 |
| Figure 74 : Les potentialités de développement de la filière lait à Bizerte. ....                 | 120 |
| Figure 75 : Impacte de développement sur le territoire selon les institutions. ....               | 120 |
| Figure 76 : Niveau de participation des institutions enquêtées dans le cluster. ....              | 122 |
| Figure 77 : Avis des institutions sur la forme d'organisation. ....                               | 122 |
| Figure 78 : Avis des institutions sur le mode de financement. ....                                | 123 |
| Figure 79 : Les facteurs de succès du cluster selon l'avis des institutions. ....                 | 123 |
| Figure 80 : Répartition des contraintes selon l'avis des institutions. ....                       | 124 |
| Figure 81 : Les priorités stratégiques de l'activité. ....                                        | 125 |
| Figure 82 : Les missions éventuelles du cluster. ....                                             | 126 |
| Figure 83 : Les contraintes principales de l'activité de l'élevage. ....                          | 127 |
| Figure 84 : Répartition des priorités de développement de l'activité. ....                        | 128 |
| Figure 85 : Facteur de succès du cluster. ....                                                    | 129 |
| Figure 86 : Facteurs de blocage du cluster. ....                                                  | 129 |
| Figure 87 : Relation avec d'autres acteurs. ....                                                  | 130 |
| Figure 88 : Les besoins en action d'encadrement. ....                                             | 132 |
| Figure 89 : Les besoins en technique d'ensilage. ....                                             | 132 |
| Figure 90 : Le financement éventuel du froid à la ferme. ....                                     | 133 |
| Figure 91 : Le mode de financement du matériel d'ensilage. ....                                   | 134 |
| Figure 92 : Le mode d'acquisition des moyens de récolte. ....                                     | 135 |
| Figure 93 : La contribution à la mise en place d'une cellule d'encadrement. ....                  | 136 |
| Figure 94 : La contribution à l'installation du froid à la ferme. ....                            | 136 |
| Figure 95 : Contribution à la mise en place de la technique d'ensilage. ....                      | 137 |
| Figure 96 : Les relations étudiées dans notre étude. ....                                         | 143 |
| Figure 97 : L'approche cluster proposée. ....                                                     | 144 |
| Figure 98 : La démarche d'accompagnement adéquate. ....                                           | 145 |
| Figure 99 : La structure du future cluster. ....                                                  | 146 |

## Liste des tableaux

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1 : Évolution de l'effectif du cheptel laitier (par mille têtes).....                       | 18  |
| Tableau 2 : Les systèmes d'élevage en Tunisie. ....                                                 | 19  |
| Tableau 3 : Évolution de la quantité du lait transformé (en mille litres).....                      | 23  |
| Tableau 4 : Les principales mesures de la politique laitière. ....                                  | 25  |
| Tableau 5 : Les technopôles constitués ou en cours de constitution en Tunisie. ....                 | 48  |
| Tableau 6 : Des clusters émergents ou en cours de constitution.....                                 | 49  |
| Tableau 7 : L'apport des bonnes pratiques .....                                                     | 62  |
| Tableau 8 : Répartition de la production fourragère (Qt) .....                                      | 67  |
| Tableau 9 : Répartition d'unités femelles selon le type de la race. ....                            | 68  |
| Tableau 10 : Exemples des principaux centres de collecte à Bizerte.....                             | 73  |
| Tableau 11 : Principales forces et faiblesses des différents maillons de la filière. ....           | 80  |
| Tableau 12 : Récapitulatif des résultats des deux diagnostics « interne et externe » :.....         | 81  |
| Tableau 13 : La production moyenne de lait par vache et par an.....                                 | 92  |
| Tableau 14 : Le mode d'élevage pratiqué selon le nombre d'éleveurs .....                            | 92  |
| Tableau 15 : Participation aux organisations des agriculteurs selon le mode d'élevage pratiqué..... | 95  |
| Tableau 16 : Participation au cluster selon le mode d'élevage pratiqué. ....                        | 96  |
| Tableau 17 : Participation selon le niveau de productivité. ....                                    | 99  |
| Tableau 18 : Croisement entre participation au cluster et catégorie d'âge. ....                     | 99  |
| Tableau 19 : Répartition du projet future de développement selon la taille d'éleveur.....           | 101 |
| Tableau 20 : Les priorités stratégiques de l'activité selon le nombre d'unités d'élevage. ....      | 110 |
| Tableau 21 : Répartition des formes d'organisation selon le mode d'élevage pratiqué.....            | 114 |
| Tableau 22 : Répartition des formes de gouvernance selon le mode d'élevage pratiqué.....            | 116 |
| Tableau 23 : Le mode de financement selon le mode d'élevage pratiqué. ....                          | 118 |
| Tableau 24 : Distribution du mode de financement selon la taille de l'exploitant.....               | 119 |
| Tableau 25 : Les priorités stratégiques de l'activité selon les institutions enquêtées. ....        | 121 |
| Tableau 26 : Missions éventuelles du cluster .....                                                  | 121 |
| Tableau 27 : Facteurs de blocage du cluster chez les institutions.....                              | 124 |
| Tableau 28 : Les potentialités de développement de la filière selon les centres de savoir.....      | 125 |
| Tableau 29 : La forme d'organisation.....                                                           | 126 |
| Tableau 30 : Le mode de financement.....                                                            | 126 |
| Tableau 31 : Les facteurs de blocage du cluster selon les centres de savoir.....                    | 127 |
| Tableau 32 : Confrontation des principaux avis des acteurs vis-à-vis du projet de cluster.....      | 138 |
| Tableau 33 : Récapitulatif du plan d'action.....                                                    | 152 |

## Liste des abréviations

APIA : Agence de promotion des investissements agricoles.  
BNA : Banque nationale agricole.  
CGC : Caisse générale de compensation.  
CRDA : Commissariat Régional au Développement Agricole.  
ENSAM : Ecole Nationale Supérieure Agronomique à Mateur.  
GDA : Groupement de Développement Agricole.  
Givlait : Groupement interprofessionnel des viandes et du lait  
INAT : Institut nationale agronomique en Tunisie.  
MA : Ministère de l'agriculture.  
OEP : Office d'élevage et de pâturage.  
PCB : Pôle de compétitivité de Bizerte.  
SMVDA : Sociétés de mise en valeur et de développement agricole.  
UTAP : Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche.  
UHT : Ultra Haute température.  
SPL : Système productif localisé.

# Introduction

Le secteur laitier en Tunisie occupe une place stratégique dans le développement économique du pays. La production laitière figure parmi les défis qui ont été relevés durant ces dernières années afin d'assurer l'autosuffisance et la sécurité alimentaire. En outre, ce secteur joue un rôle fondamental sur le plan socio-économique par le maintien des éleveurs en milieu rural, en leur garantissant des revenus permettant d'améliorer leurs conditions de vie. Ce secteur contribue également via ses activités, à l'amélioration de la gestion des ressources naturelles et à l'aménagement des espaces ruraux.

Par ailleurs, la demande en produits laitiers a connu une forte augmentation durant ces trois dernières décennies, passant de 83 litres par personne et par an en 1994 à 112 litres en 2014 (Ziadi, 2014), cela est dû à une forte croissance démographique et aux changements des habitudes alimentaires des consommateurs.

Dans ce contexte de forte demande et pour faire face à la facture d'importation de poudre de lait, l'État a mis en œuvre, au début des années 90, plusieurs mécanismes inscrits dans une stratégie nationale intégrée d'appui et de promotion de l'ensemble du secteur laitier. L'objectif était d'accroître d'une façon permanente les performances des acteurs de la filière et d'augmenter les potentialités productives à tous les niveaux de la chaîne de production.

À cet égard, des mesures ont été prises aux différentes étapes de la production, tant sur le plan technique qu'organisationnel et logistique : création de nouveaux bassins laitiers, importation des génisses pleines, subvention à l'achat de matériel et d'outils techniques, révision continue des prix d'achat du lait à la production, création de nouveaux centres de collecte pour élargir le réseau de ramassage du lait et instauration d'une prime d'encouragement pour le collecteur.

Ces mesures ont montré des impacts assez dynamiques au cours du temps. La production laitière est passée de 420 millions de litres en 1992 à 1124 millions de litres en 2012. L'importation de la poudre de lait s'est arrêtée dès 1999 (Givlail, 2014). Depuis, la production de lait locale répond entièrement aux besoins de la consommation interne et elle permet ainsi d'enregistrer des excédents destinés à l'exportation vers les pays voisins.

La région de Bizerte constitue l'une des zones les plus connues pour ses potentialités de production laitière en Tunisie. Elle est dotée de bonnes caractéristiques naturelles, l'élevage bovin se manifeste au fur et à mesure comme l'activité génératrice du revenu dans ce territoire et les unités de transformation ne cessent de développer des produits laitiers spécifiques à haute valeur ajoutée.

En dépit des résultats acquis durant ces dernières années en matière de production et de collecte, des contraintes limitent le bon développement de la filière, parmi lesquelles on peut citer : l'existence d'un circuit informel négligeant les normes d'hygiène et de qualité, les fluctuations de la production entre les périodes de haute lactation et de basse lactation engendrant des écarts entre la demande et l'offre, les coûts élevés de l'alimentation du cheptel et le manque de coordination entre les différents acteurs.

Sur un autre plan, la Tunisie souffre depuis une longue période des déséquilibres régionaux qui se manifeste sous forme de problèmes sociaux. Les écarts entre l'Est et l'Ouest du pays du point de vue éducation, santé et pauvreté aggravent la disparité entre les gouvernorats. Le taux d'analphabétisme dans les régions du Centre Ouest et du Nord-Ouest est de 30% dépassant largement les 19% du taux national (Zidi, 2013).

Cette disparité se pose également en termes de niveau économique entre les régions du littoral qui représentent un axe de compétitivité très fort et les régions de l'intérieur qui disposent d'un niveau de performance moyenne et des avantages stratégiques très faibles.

Pour remédier à ce problème, la Tunisie s'est orientée graduellement à partir des années 1990 vers une nouvelle politique régionale. Celle-ci est adoptée sur la base d'une mobilisation des capacités des régions afin d'assurer une croissance économique endogène d'une part et de créer une dynamique économique attirant le secteur privé d'autre part. L'idée est de stimuler les entreprises locales à investir dans des créneaux porteurs qui représentent un avantage concurrentiel et assurent une meilleure allocation des ressources locales à travers un mode de développement innovant, fondé sur le renforcement des liens de coopération entre les entreprises locales, l'appui des institutions de développement et les centres de savoir.

À cet égard, plusieurs établissements de coopération qui regroupent les institutions publiques et les entreprises privées dans des projets de partenariat ont été mis en place. On note principalement la création des pôles de compétitivité suivants :

- ✓ Pôle de compétitivité Monastir/El Fejja (Manouba) spécialisé en textile et habillement.
- ✓ Pôle industriel et technologique de Gabès qui représente un domaine de compétence très diversifié : écotechnologies, énergies renouvelables, valorisation des ressources...
- ✓ BiotechPole Sidi Thabet : biotechnologie appliquée à la santé et industries pharmaceutiques.
- ✓ Technopole Borj Cédria : énergies renouvelables, eau et environnement et biotechnologie végétale.
- ✓ Pôle de compétitivité de Bizerte : industrie agroalimentaire.

Dans ce sens et au regard des nombreux handicaps qui caractérisent le secteur laitier : atomisation de l'activité d'élevage, cheptel faiblement productif, faible degré de coordination et d'organisation entre les acteurs de la filière, la mise en place d'un réseau de coordination entre les intervenants du secteur laitier devrait jouer un rôle primordial dans le relevé de ces défis ainsi que dans le renforcement de la compétitivité des acteurs de la filière.

À cet effet, notre travail consiste en une analyse d'opportunité de mise en place d'un cluster lait, « mode d'organisation innovant » qui dépasse l'échelle d'une filière et regroupe tous les intervenants directs dans la filière lait (éleveur, collecteur, transformateur, institutions, centre de savoir...).

Notre démarche s'appuie essentiellement sur l'analyse des problèmes qui entravent le développement de la filière et la vision stratégique des acteurs vis-à-vis de cette situation ainsi que l'identification des personnes motivées pour entreprendre les premières actions collectives et qui se sont considérées comme des futurs leaders pour le prochain cluster.

Les producteurs, les collecteurs et les transformateurs entretiennent des relations très complexes entre eux d'une part et avec les institutions publiques d'autre part. Le diagnostic stratégique de l'activité permet de repérer les handicaps dont la possibilité de les résoudre collectivement est très forte, ce qui nous permettra de fixer les grands axes stratégiques de coopération entre les différents éléments constituant le cluster.

Nous avons choisi dans le cadre de cette étude, de mener notre enquête dans le gouvernorat de Bizerte en Tunisie, région dotée d'un grand potentiel d'élevage. Elle est considérée comme le bassin laitier par excellence de la Tunisie mais elle demeure sous exploitée quoiqu'elle offre à tous les opérateurs de réelles opportunités d'investissement et de partenariat.



# Chapitre I : La problématique et la méthodologie

## I. Le contexte et la problématique

### 1. Le secteur laitier en Tunisie

#### *A. Présentation générale*

Le secteur laitier, en Tunisie, occupe une place stratégique dans le développement économique du pays. Selon Givlait (2014) ce secteur contribue à hauteur de :

- 11 % à la valeur totale de la production agricole,
- 25 % à la valeur de la production animale,
- 8,5 % à la valeur de l'industrie agroalimentaire,
- 40% à l'emploi agricole.

Le développement de la filière lait en Tunisie a connu un essor remarquable pendant les trois dernières décennies. En effet, la stratégie de promotion du secteur, mise en place à partir de 1994, a permis d'atteindre une autosuffisance en lait UHT de boisson. À partir de 1999, un surplus de production a permis d'exporter 12 millions de litres de lait UHT et de mettre en séchage environ 39 millions de litres (Givlait, 2014). Ces améliorations quantitatives n'ont pas été accompagnées par un développement sur le plan qualitatif, la qualité du lait produit a besoin de progresser pour l'adapter aux normes bactériologiques et sanitaires.

La politique de renforcement de la filière lait apparaît à partir de 1986. A cette époque, la production nationale en lait frais était destinée à l'autoconsommation et l'industrie laitière était fortement tributaire de l'importation. L'instauration du système de quotas en Europe a affecté les prix de la poudre de lait à l'importation et les programmes d'ajustement structurel agricole appliqués au niveau local ont donné lieu à la naissance des premières mesures et des décisions qui favorisent la production locale en lait frais. Les instruments de la politique en faveur du secteur laitier ont agi notamment sur les prix à la production et à la consommation ainsi que sur les facteurs de production et à l'incitation à la collecte à travers une prime versée aux collecteurs par la caisse générale de compensation (CGC).

Les mécanismes mis en œuvre à différents niveaux ont permis à la filière de passer d'une situation de dépendance aux marchés extérieurs dont l'offre et les prix sont instables à une situation d'indépendance et d'approvisionnement à 100 % du marché local pour la transformation et la production des différents produits laitiers.

Par ailleurs, le développement de la filière lait en Tunisie a été affecté par la diversité des milieux naturels, ces derniers ont engendré une diversité des systèmes d'élevage, une existence des bassins laitiers différents : plaines irriguées (Sidi Bouzid, Kairouan), élevage hors-sol à Mahdia, ... une telle diversité a eu un effet considérable sur l'aspect physicochimique du lait.

#### *B. L'effectif du cheptel bovin laitier*

L'évolution de l'effectif bovin laitier est tributaire de plusieurs facteurs caractérisant l'activité d'élevage : le contexte climatique, les ressources financières, le choix stratégique de l'éleveur, la performance du cheptel existant.

Le cheptel est diversifié, il représente des races pures telles que la Frisonne-Holstein et des races locales croisées.

À partir des données du tableau présenté ci-après, l'effectif bovin a connu une progression de façon significative entre 1990 et 1995, soit une augmentation de 37000 vaches en 5 ans. Il a ensuite enregistré une régression continue jusqu'en 2013 où l'effectif est arrivé à 424000 vaches laitières. La sécheresse enregistrée durant les années 2003-2004 et 2007-2008 est le principal justificatif de cette tendance à la baisse mais d'autres facteurs y ont également participé: la réforme précoce des femelles suite à la chute des taux de reproduction, l'élévation du coût d'alimentation, le retard de paiement de la part des centrales laitières et des centres de collecte dans certains moments a engendré la réforme précoce des femelles à haut potentiel génétique pour couvrir les besoins en liquidité. En effet, nous remarquons à partir de l'année 2000 que la race locale tend vers la régression pour céder la place aux génisses importées de race pure. Ce remplacement est le résultat des encouragements du gouvernement en faveur des éleveurs pour augmenter la productivité du cheptel.

**Tableau 1: Évolution de l'effectif du cheptel laitier (en millier de têtes).**

| Années              | 1990 | 1995 | 2000 | 2004 | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Race pure           | 100  | 128  | 204  | 195  | 205  | 223  | 220  | 222  | 224  | 228  |
| Race locale croisée | 248  | 257  | 278  | 241  | 239  | 231  | 220  | 208  | 202  | 196  |
| Total               | 348  | 385  | 482  | 436  | 444  | 454  | 440  | 430  | 426  | 424  |

Source : Givlait (2014)

Sur un autre plan, l'activité d'élevage bovin laitier est concentrée davantage dans le nord du pays (72,6% des effectifs) (Ziadi, 2014) où les ressources fourragères sont suffisamment disponibles. Cette région contribue à raison de 85% à la production laitière du pays. Les bovins laitiers se concentrent particulièrement dans les plaines du Nord, à proximité des grandes villes et autour des périmètres irrigués.

### **C. Les systèmes d'élevage**

Les systèmes d'élevage se distinguent généralement par plusieurs critères comme la structure de l'exploitation et le type de gestion de l'alimentation. Les principaux systèmes d'élevage en Tunisie sont les suivants :

#### **➤ Le système d'élevage traditionnel**

C'est un système très répandu dans le nord du pays mais aussi dans les zones intérieures et marginales. Il se caractérise par des races locales et croisées, des superficies limitées en fourrage en sec et se base sur une main-d'œuvre familiale. L'alimentation est basée sur les parcours et les résidus alimentaires. Elle est complétée par les ressources fourragères (ensilage, foin, paille, ...) durant les périodes difficiles. Les troupeaux sont mixtes. Ils comptent généralement 1 à 4 vaches de race locale ou améliorée. La productivité est très limitée. Elle est inférieure à 2000 litres par vache et par an (MA, 2006).

« Le problème principal réside dans la faible fertilité des animaux, due à leur mauvaise alimentation saisonnière et à leur forte mortalité. Les ressources fourragères sont insuffisantes pour subvenir aux besoins du cheptel. Ces systèmes sont peu rentables sur le plan économique mais ils sont très bien adaptés à l'environnement et ils sont très efficaces sur le plan écologique » (Kayouli, 1995).

#### **➤ Le système intégré**

Il concerne généralement les grandes exploitations situées dans le nord du pays. Elles sont fréquentes dans les régions de grande culture notamment à Bizerte, Mateur, Zaghouan, Fahs et Korba dans le Nord-Est (Jaouad, 2004). Ce système concerne 20% des éleveurs laitiers. Il est caractérisé par une production laitière importante et une alimentation basée sur le fourrage vert et l'ensilage.

Malgré la production locale de fourrage, les élevages intégrés emploient de grandes quantités d'aliments concentrés. Cela est dû à la mauvaise qualité du fourrage produit localement (Kayouli, 1995).

Les éleveurs de ce système se sont spécialisés dans la production laitière avec un troupeau dominé par des races pures.

#### **➤ Le système semi-intégré**

Ce système est pratiqué par les petites et moyennes exploitations dans les zones irriguées du Nord-Est avec une main-d'œuvre généralement familiale (Ziadi, 2014). La part de la superficie fourragère est moins importante par rapport aux autres types de cultures (arboriculture, maraîchage), le manque en fourrage est complété par la paille, le foin et le concentré. Les superficies cultivables sont limitées au regard du nombre d'animaux. Ce système caractérise environ 30% des élevages bovins laitiers du pays (Ziadi, 2014).

#### **➤ Le système sans terre « hors-sol »**

C'est un système qui caractérise des exploitations dont la superficie est très limitée, de l'ordre de 0 à 0,3 ha/vache (Kayouli, 1995). La superficie cultivable est très faible par rapport au nombre d'unités d'élevage. L'alimentation est achetée sous forme de fourrage et concentré, la main-d'œuvre est familiale et les éleveurs ont souvent une autre source de revenu. Le nombre d'animaux est très variable, il va généralement de 1 à 20 vaches. Ce système a été encouragé par les incitations de l'État et le marché des produits laitiers qui ont permis la création de nombreux

bassins laitiers dans des zones où la production fourragère est très faible voire absente (Sfax, Mahdia etc.). (MA, 2006).

**Tableau 2 : Les systèmes d'élevage en Tunisie.**

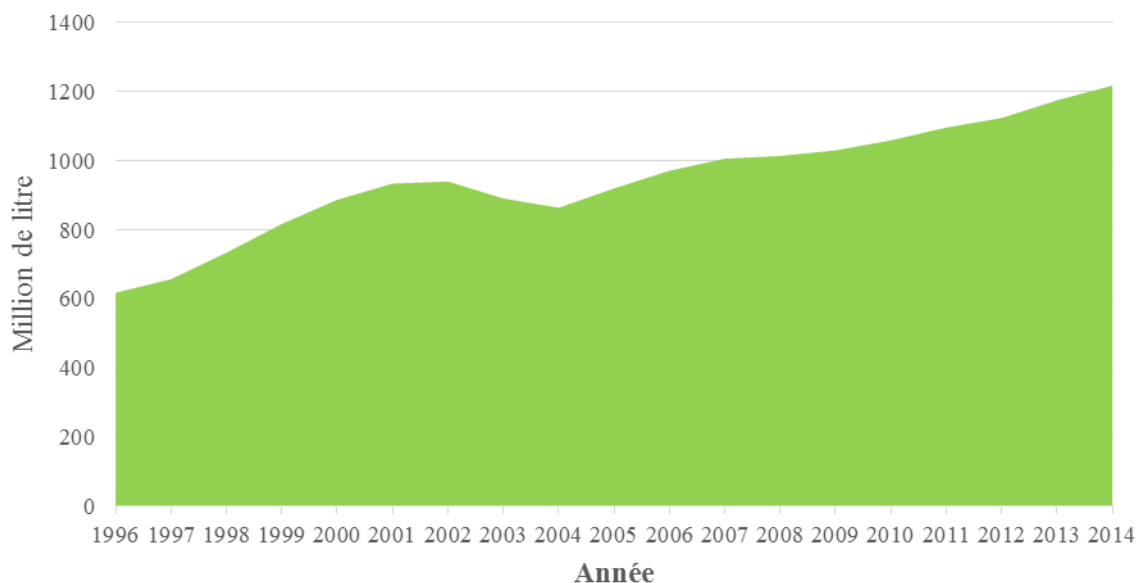
| <b>Paramètres</b>                     | <b>Système d'élevage</b> |                                                                             |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                       | Extensif                 | Intégré                                                                     | Sans terre                           |
| <b>Localisation principale</b>        | <b>Nord</b>              | <b>Nord</b>                                                                 | <b>Sahel (centre)</b>                |
| <b>Superficie fourragère</b>          | <b>&gt;1ha / vache</b>   | <b>0,25ha-0,75ha/vache</b>                                                  | <b>0-0,20ha</b>                      |
| <b>Race bovine</b>                    | <b>Locale /croisée</b>   | <b>Holstein-Frissonne</b>                                                   | <b>Holstein-Frissonne</b>            |
| <b>Taille du troupeau</b>             | <b>1-20 vaches</b>       | <b>1-40vaches (exploitations individuelles). 100-1600 vaches (sociétés)</b> | <b>1-20 vaches</b>                   |
| <b>Rendement laitier (l/vache/an)</b> | <b>&lt;2000</b>          | <b>3000-6500</b>                                                            | <b>3000-6500</b>                     |
| <b>Alimentation principale</b>        | <b>Parcours naturels</b> | <b>Fourrage / concentré</b>                                                 | <b>Concentré</b>                     |
| <b>Origine du fourrage</b>            | <b>Pâture</b>            | <b>Exploitation / marché</b>                                                | <b>Marché</b>                        |
| <b>Origine des pailles et foin</b>    | <b>Exploitation</b>      | <b>Exploitation / marché</b>                                                | <b>Marché</b>                        |
| <b>Origine des concentrés</b>         | <b>Marché</b>            | <b>Marché</b>                                                               | <b>Marché</b>                        |
| <b>Niveau d'investissement</b>        | <b>Nul</b>               | <b>Elevé</b>                                                                | <b>Limité</b>                        |
| <b>Origine des financements</b>       | <b>Fonds propres</b>     | <b>Crédit</b>                                                               | <b>Fonds propres</b>                 |
| <b>Principaux revenus</b>             | <b>Agriculture</b>       | <b>Elevage/culture</b>                                                      | <b>Autres activités</b>              |
| <b>Type de main-d'œuvre</b>           | <b>Familiale</b>         | <b>Rémunérée</b>                                                            | <b>Rémunérée /familiale</b>          |
| <b>Mode de rétribution</b>            | <b>Familial</b>          | <b>Salarié</b>                                                              | <b>Familial</b>                      |
| <b>Tendance</b>                       | <b>Décroissante</b>      | <b>Emploi élevé de concentrés</b>                                           | <b>Organisation de la profession</b> |

Source : C. Kayouli. *Profil fourrager*. In : H'Mad et al. (2013).

#### **D. La production laitière**

La production laitière a enregistré une évolution remarquable durant ces dix dernières années suite à l'augmentation des effectifs du cheptel bovin laitier ainsi qu'aux différents mécanismes d'incitation mis en œuvre dans les différents niveaux de la filière par l'État. Cette évolution est présentée à travers la figure suivante :

**Figure 1: Évolution de la production laitière.**



*Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de Givlait.*

La production laitière a connu un essor remarquable durant les dernières années suite à un ensemble de mesures d'incitation touchant tous les maillons de la filière (Givlait, 2014). Une évolution de 52% entre 1996 et 2002 a permis d'atteindre l'autosuffisance et de dégager des surplus destinés à l'exportation ou à la production de la poudre de lait.

Entre 2003 et 2014, l'augmentation de la production a été moins importante. En effet, l'évolution n'a été que de 36,7% mais l'autosuffisance a toujours été maintenue malgré la baisse de l'effectif des vaches laitières. Cette situation pourrait s'expliquer en grande partie par l'importation des génisses pleines qui ont renforcé la productivité du cheptel.

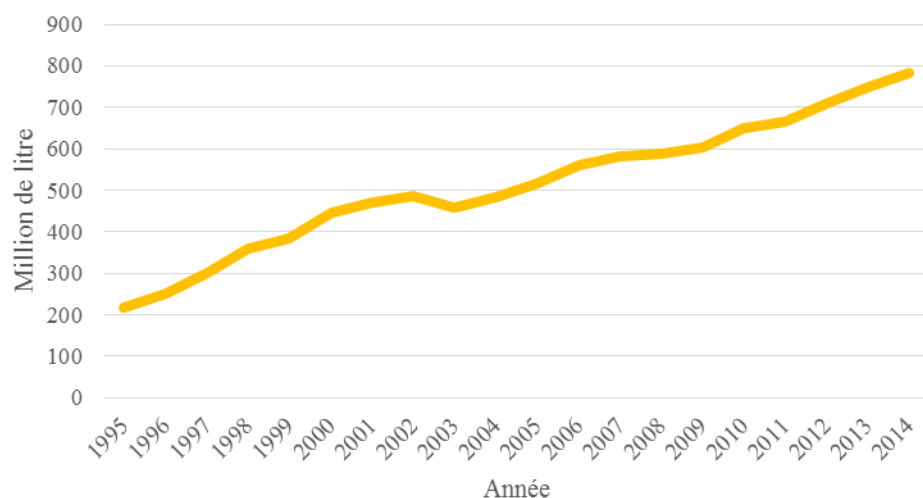
La régression de la production au cours de la période 2003-2004 est due essentiellement à la sécheresse qui a entraîné des difficultés au niveau de l'alimentation. Par conséquent, plusieurs éleveurs ont pratiqué la réforme précoce de leur cheptel suite à l'augmentation des prix de l'aliment concentré.

#### ***E. La collecte du lait***

L'activité de la collecte de lait représente un point de liaison entre les producteurs et les transformateurs. Elle permet ainsi d'écouler le maximum de quantité produite par le circuit formel et de préserver la qualité du produit.

La quantité collectée a connu une progression suite à l'organisation de la filière et à la mise en place du réseau de collecte ainsi que suite à l'élargissement du maillon de la transformation qui est devenu depuis la taxation de la poudre de lait importé très dépendant de la production en lait frais local.

**Figure 2 : Évolution des quantités de lait collecté.**



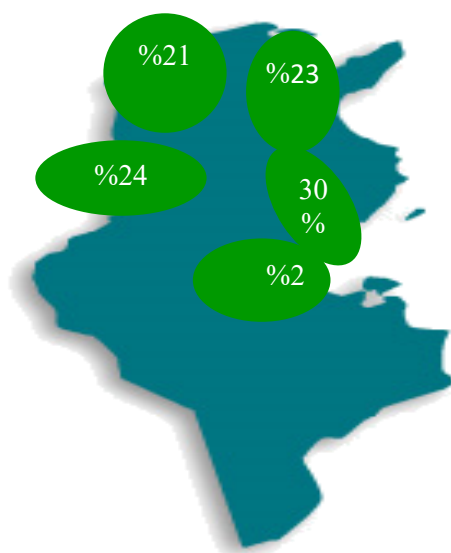
*Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de Givlait.*

La progression de la collecte de lait a été remarquable au cours de la décennie 1990, grâce à la nouvelle politique laitière amorcée en 1994 : les quantités collectées ont ainsi été multipliées par 13, passant de 29 000 litres en moyenne au cours de la période 1987-1989 à 466 000 litres en 2000-2002. Elles ont ensuite dépassé 630 000 litres en 2009-2011 (H'Mad *et al.*, 2013).

En plus, le taux de collecte a progressé plus vite que la production, passant d'un taux de 50% en 2000, à plus de 60% en 2014. Les quantités de lait acheminées par le circuit formel représentent 74%, tandis que celles qui échappent à la collecte organisée représentent une part de 26%.

Le réseau national des centres de collecte compte en 2014 près de 235 centres avec une capacité de collecte dépassant le 2,6 millions de l/j. (Givlait, 2014).

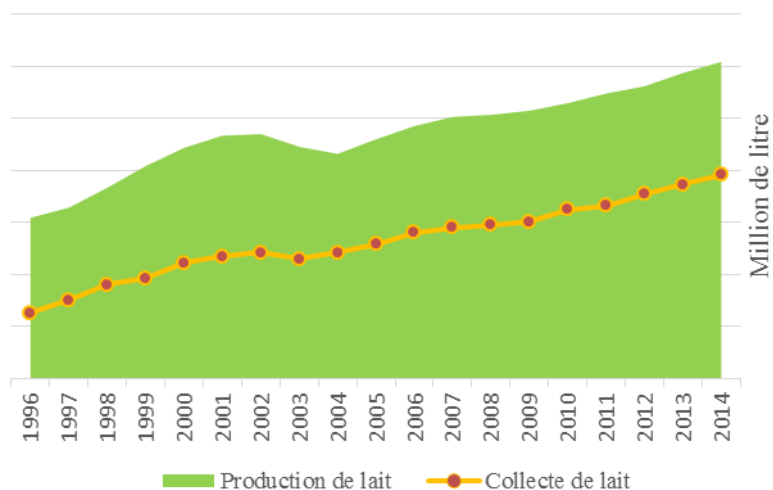
**Figure 3 : Répartition des zones de collecte en Tunisie.**



*Source : Givlait, 2014.*

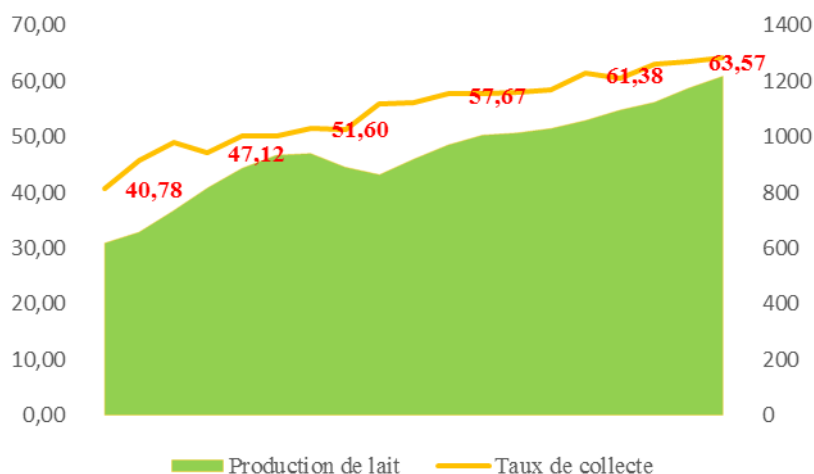
D'après les 2 figures présentées ci-dessous, l'évolution de la collecte de lait suit proportionnellement l'évolution des quantités de lait produites. La disponibilité de lait naturel sur le marché contribue à l'augmentation des volumes collectés. Les quantités produites passent de 618 millions de litres en 1996 à 1218 millions en 2014, soit une hausse de plus de 50%. D'autre part, le taux de collecte a progressé de 41% à 64% durant la même période. Ces données reflètent le niveau de structuration et d'organisation de la filière durant la période étudiée. Les quantités de lait produites en plus chaque année sont absorbées en grande partie par le circuit organisé et de moins en moins par le circuit informel.

**Figure 4: Courbe de production et de collecte de lait.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de Givlait.

**Figure 5: La production laitière et le taux de collecte.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de Givlait.

### F. La transformation et les produits laitiers

En plus du traitement et de la pasteurisation du lait de boisson, l'industrie laitière produit une gamme très diversifiée des produits laitiers à savoir : yaourt, fromage, lait en poudre, ...

Ce maillon compte 43 unités de transformation, dotées d'une capacité de 4,2 millions de litres par jour (Givlait, 2014) ainsi que des petits ateliers de transformation artisanaux répartis dans tout le pays.

**Tableau 3 : Évolution de la quantité de lait transformé (en milliers de litres).**

| Année | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Total | 507  | 544  | 563  | 521  | 549  | 585  | 622  | 680  | 725  | 740  | 760  | 770  | 820  | 850  |

Source : Givlait, 2014.

Jusqu'en 1992, l'industrie laitière en Tunisie était basée à 80% sur la reconstitution de la poudre de lait importée, depuis, plusieurs mesures incitatives (taxation de la poudre importée, subvention de la transformation, renforcement du réseau de collecte) mises en place ont permis l'accroissement rapide de la transformation du lait frais produit localement. (Ziadi, 2014).

La transformation du lait a progressé considérablement entre 2000 et 2013, passant de 507 millions de litres à 850 en 2013, soit une augmentation de 67%. Malgré cette évolution en quantité transformée, l'industrie laitière souffre des handicaps majeurs dont les plus importants sont (H'Mad et al., 2013) :

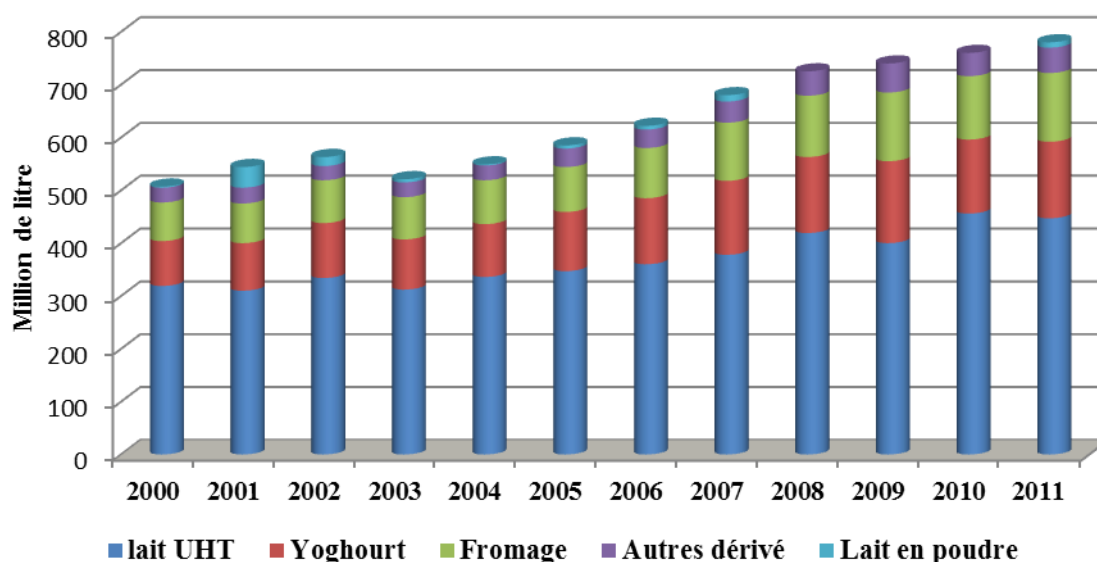
- Le prix élevé à la consommation, qui constitue un frein à l'achat pour une large partie des consommateurs.
- La qualité organoleptique du lait, qui reste toujours mauvaise.
- Les difficultés d'approvisionnement en quantité et en qualité
- Le non maîtrise de la technique et le manque de techniciens spécialisés.

#### Les produits transformés

Les produits issus de la transformation de lait sont : lait UHT, yaourt, fromage, lait en poudre et autres dérivés. Le lait de boisson pasteurisé à haute température domine les volumes des produits laitiers transformés.

La figure ci-dessous montre la quantité de produits transformés durant la période allant de 2000 à 2011 :

**Figure 6 : Évolution de la production de dérivés laitiers.**



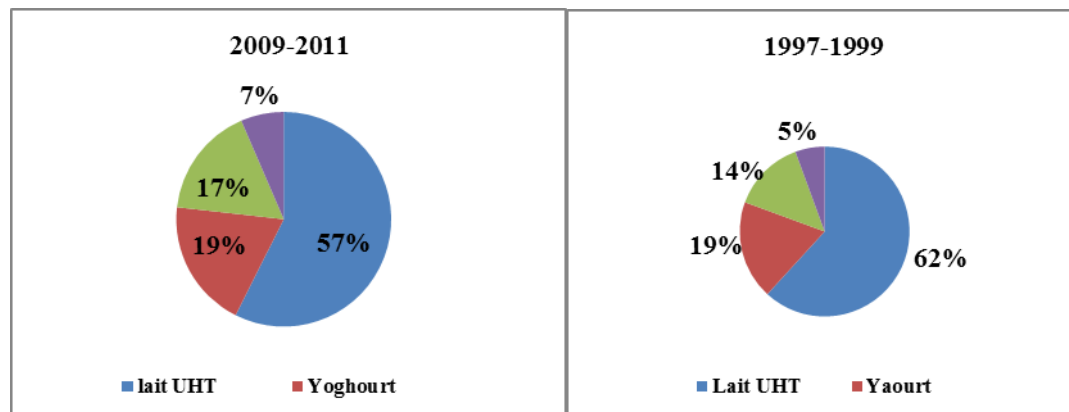
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de Givlait, 2013.

La figure présentée au-dessus montre une dominance du lait de boisson dans l'industrie de transformation du lait au cours de la période étudiée. Cela est justifié en grande partie par les mesures incitatives mises en œuvre au niveau des différents maillons de la filière. Par conséquent les collecteurs ont intérêt à écouler davantage de quantités collectées afin de recevoir pour chaque litre de lait collecté et usiné une prime de subvention.

Toutefois les grandes quantités de lait UHT produites génèrent davantage de recettes pour le transformateur qui produit également en parallèle des dérivés laitiers dont la rentabilité est assurée par le prix du marché. Il gagne en l'occurrence des marges de profit par produit plus que dans un litre de lait vendu.

La production des produits dérivés a évolué plus vite que celle du lait de boisson, dont la part au niveau de la production totale a chuté, en passant de 62% à 57%, entre 1997-1999 et 2009-2011. La répartition des différentes familles est représentée ci-dessous :

**Figure 7 : Répartition en pourcentage des différents produits laitiers.**



Source : Élaboré à partir des données de Givlait.

### **G. Les institutions publiques**

#### **a) Les organisations professionnelles**

Elles sont principalement quatre : le Groupement interprofessionnel des viandes et du lait (Givlait), l'Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP), le Syndicat des agriculteurs de Tunisie (Synagri) et l'Union tunisienne de l'industrie du commerce et de l'artisanat (UTICA) contribuant par leurs actions à la coordination entre les acteurs de la filière.

#### **b) Les services d'appui**

Plusieurs services sont spécialisés à chaque niveau de la filière. Le Centre national de veille zoo-sanitaire (CNVZ), l'Institut de recherche vétérinaire de Tunisie (IRVT) et la Banque nationale de gènes (BNG) : leurs actions reposent sur l'appui des opérateurs, la vulgarisation de l'innovation technique et organisationnelle.

Le Centre national des études agricoles (CNEA), le Centre technique agroalimentaire (CTAA), le Pôle de compétitivité de Bizerte (PCB) et la Banque nationale agricole (BNA) travaillent pour le développement et la promotion du secteur agricole et agroalimentaire, par différentes formes d'assistance : technique, scientifique, financière.

#### **c) Les acteurs publics**

Le Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques, au niveau national et les Commissariats régionaux au développement agricole (CRDA), au niveau régional s'occupent essentiellement du contrôle sanitaire, notamment des produits vétérinaires. Quant à l'Office de l'élevage et des pâturages (OEP), il est chargé de la promotion et du développement du secteur de l'élevage.

### **H. Les politiques de développement**

Les politiques de développement de la filière lait en Tunisie s'articulent en 2 périodes essentielles :

- La période de l'ajustement structurel : à partir de 1986 les politiques libérales adoptées par le désengagement de l'Etat au profit du secteur privé ont permis le début du développement du secteur notamment dans le maillon de la collecte.
- La 2<sup>ème</sup> période correspond à la mise en action de la stratégie nationale de développement du secteur laitier à partir de 1994. Cette stratégie a mis l'accent sur l'appui au maillon de la collecte et a, par conséquent, mobiliser toute la chaîne grâce à un effet d'entraînement. D'autre part, des mesures incitatives ont été prises dans le cadre de ce programme tant en amont de la filière qu'en aval.

Tableau 4 : Les principales mesures de la politique laitière.

| Composante                                | Objectif                                                                                                              | Mesure                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politique d'amélioration du cheptel bovin | Favoriser l'importation des génisses à haut potentiel productif                                                       | Crédit et subvention pour l'achat des génisses de race améliorée importée ou produite sur place.                                                |
|                                           | Favoriser l'élevage des génisses en Tunisie.                                                                          | Crédit de campagne pour l'élevage de génisses.                                                                                                  |
| Amélioration de l'alimentation animale    | Stimuler la production fourragère locale                                                                              | Arrêt des subventions sur l'aliment concentré.                                                                                                  |
|                                           | Protéger les éleveurs contre les hausses spéculatives du prix du foin.                                                | Crédit et prime d'investissement pour l'implantation des cultures fourragères.<br>Importation conjoncturelle de foin et de luzerne déshydratée. |
| Organisation de la collecte               | Accroître la fonction usinable de la production                                                                       | Aide aux investissements privés dans les centres de collecte.                                                                                   |
|                                           | Favoriser la prise en charge de la collecte par la sécurité privée.                                                   | Subvention de l'opération de collecte (60 millimes par litre collecté et livré aux usines).                                                     |
| Aide aux investissements                  | Favoriser les investissements de production (bâtiments d'élevage...)                                                  | Subvention et crédit APIA ou CRDA                                                                                                               |
|                                           | Aide à l'installation de vétérinaires privés                                                                          |                                                                                                                                                 |
| Politique de prix et de subvention        | Appui à l'installation de centres de collectes, d'unités de transformation                                            | Fixation d'un prix planché à la production et du prix de détail homologués pour les produits subventionnés.                                     |
|                                           | Protéger la production nationale contre la concurrence des produits importés subventionnés dans leurs pays d'origine. |                                                                                                                                                 |
|                                           | Permettre aux couches les plus défavorisées de la population d'accéder à la consommation de lait de boisson.          | Prélèvement douanier sur la poudre importée, le beurre et sur le fromage.                                                                       |

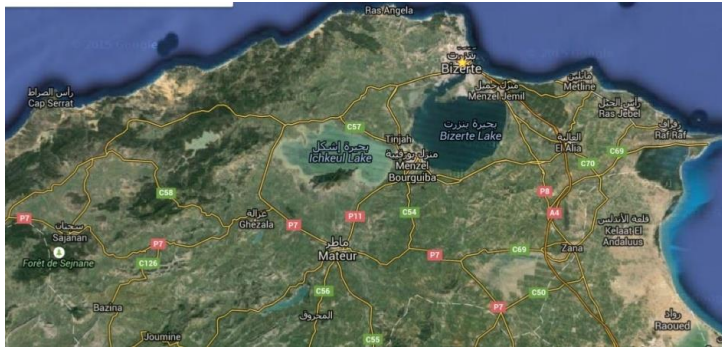
Source : Ziadi (2014).

## 2. Présentation de la zone d'étude

### A. Localisation géographique

Le gouvernorat de Bizerte se situe au Nord-est de la Tunisie. Il se trouve à une soixantaine de kilomètres au nord-ouest de Tunis et s'étend sur une superficie de 3 600 km<sup>2</sup>, soit 2,4% de la superficie totale du pays avec une population de 556 000 habitants<sup>1</sup>.

Figure 8 : La zone d'étude



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de servagri.eu.

La ville se situe à la pointe sud-est d'un isthme, reliant la mer au lac de Bizerte. La ville est reliée au reste de son aire urbaine localisée sur la rive sud du canal, formé par le quartier de Zarzouna et les villes de Menzel Jemil et Menzel Abderrahmane par un pont mobile.

Le gouvernorat de Bizerte englobe également les villes de Menzel Bourguiba à vingt kilomètres et Mateur à 38 kilomètres à l'ouest de Bizerte sur la route menant à la frontière tuniso-algérienne.

Les limites géographiques du gouvernorat :

- au nord : la mer méditerranéenne,
- au sud-est : Gouvernorat d'Ariana,
- au sud-ouest : Gouvernorat de Béja.

### B. Les conditions climatiques

La région de Bizerte est dotée d'un climat méditerranéen. De par sa proximité avec la mer, elle se caractérise par un climat tempéré chaud, les températures moyennes annuelles sont comprises entre 18° et 37°C.

L'hiver se distingue par une pluviométrie bien plus importante qu'en été. Elle varie entre 625 et 1200 mm. Ce qui fait de ce gouvernorat une région agricole par excellence.

### C. Les données économiques

De par son emplacement stratégique, ses ressources naturelles et son climat, le gouvernorat de Bizerte constitue un pôle économique qui repose essentiellement sur l'agriculture, l'industrie manufacturière et les services.

<sup>1</sup> [www.servagri.eu](http://www.servagri.eu)

## **a). L'agriculture**

L'agriculture occupe une place de premier choix, suite à sa forte participation à la production nationale. Bien qu'ils ne représentent que 5% de la population tunisienne, les Bizertins produisent 40% des légumineuses, 37% des artichauts, 33% du raisin de table, 28% des tomates, 23% des viandes, 17% de la pomme de terre, 12% des céréales et 13% du lait (H'Mad et al., 2013).

La vocation agraire qui caractérise ce territoire se justifie principalement par les potentialités naturelles que comportent les plaines de cette région :

- Terres Cultivables : 330 800 ha (88,2 % de la superficie totale).
- Périmètres irrigués : 25 000 ha.
- Réserves hydrauliques : 595 Mm<sup>3</sup> (13% des ressources nationales)
- Ressources en eau mobilisées : 400,2 Mm<sup>3</sup> (67%)
- Forêts : 22% de la superficie du Gouvernorat
- Bovins : 87 000 dont 50 900 vaches productrices
- Ovins : 246 000 dont 201 000 brebis productrices
- Caprins : 127 000 dont 41 000 chèvres productrices (Bencharif et al., 2009).

Selon l'enquête statistique menée en 2004/2005 : 31% des exploitations se consacrent à la céréaliculture, 27% à l'élevage, 16% au maraîchage, 7% arboriculture, 3% oléiculture et 16% à des activités diverses.

Les conditions climatiques et les potentialités naturelles favorisent le développement des cultures fourragères dans cette région. L'activité d'élevage domine une part importante des superficies agricoles, 11 800 éleveurs détiennent plus de 87 000 têtes de bovins, dont 50 900 vaches laitières, parmi lesquelles 26 600 sont de race pure, en grande partie d'origine Holstein (H'Mad et al., 2013). Ce qui fait de ce gouvernorat l'un des plus grands bassins laitiers en Tunisie qui participe à hauteur de 13% à la production nationale (Mabrouki, 2014).

Malgré les quantités de production importantes qui ne cesse d'évoluer d'une année à l'autre, certains observateurs suggèrent qu'une meilleure utilisation de potentialités naturelles permettrait de développer davantage la production laitière.

## **b) La pêche**

La pêche à Bizerte constitue une ressource naturelle prospère pour la région, elle produit 6% de la production nationale de poisson.

Avec 200 km de côtes, 1253 unités de pêche et 5 ports de pêche : Zarzouna, Cap Zebib, Sidi Mechrig, Ghar El Melh et Menzel Abderrahman, Bizerte est l'une des zones de pêche les plus riches en Tunisie et elle est très reconnue pour la bonne qualité de ses poissons bleus.

- Production moyenne : 6 300 tonnes
- Emploi : 6 000
- 12 unités de congélation et de conservation
- 3 unités de stockage

## **c) L'industrie**

Le gouvernorat de Bizerte abrite plusieurs secteurs d'activité industrielle comme le textile et la confection, le cuir, les chaussures et accessoires, l'industrie électrique et électronique, la plaisance et ses accessoires. Ce tissu industriel est très répandu et développé. Il constitue une source de revenus pour beaucoup de chefs de famille d'une part et une source considérable de devises vu sa destination à l'exportation d'autre part.

L'industrie lourde représente un pôle qui comporte essentiellement les branches suivantes : la sidérurgie (El Fouladh), la construction et la réparation navale (CMRT), la construction mécanique (SACEM), la cimenterie et la raffinerie (STIR).

L'industrie agroalimentaire constitue un pilier pour l'économie de ce territoire. Des microentreprises se construisent, une forte production agricole diversifiée stimule la création de nouvelles unités de production et l'existence de créneaux porteurs et de produits à forte identité territoriale.

Le pôle de compétitivité de Bizerte, à travers ses différentes composantes (technopôle agroalimentaire, espace industriel, réseau de partenaires régionaux et internationaux) et sa mission d'animation et de coordination, contribue fortement au développement de ce secteur. Le technopôle cible 9 filières considérées comme prioritaires dans le cadre de la stratégie nationale de promotion du secteur agroalimentaire : l'huile d'olive, les conserves de poisson et

les produits de la mer, le fromage, les céréales et dérivés, la pomme de terre et dérivés, le vin et la vinification, les plats cuisinés et les fruits & légumes, l'industrie de la tomate et la conservation des produits agroalimentaires.

Les zones industrielles s'étalent sur une superficie totale de 227 ha et comprennent les unités suivantes :

- 500 entreprises industrielles opérationnelles.
- 342 entreprises employant plus de 10 personnes et totalisant un effectif de 54
- 231 emplois.
- 228 entreprises totalement exportatrices employant 46 565 personnes.

### 3. La problématique

Dans les pays du Sud, l'élaboration des politiques publiques dans l'agriculture ignore souvent le rôle des acteurs de terrain. Pourtant, la sollicitation par les pouvoirs publics des agriculteurs à travers leurs opinions et de leur savoir-faire constitue un préalable important pour la redynamisation des territoires ruraux.

Bien qu'ils puissent contribuer à la mise en œuvre d'une politique de développement en cohérence avec la réalité du contexte dans lequel ils exercent leur activité, les agriculteurs restent moins intégrés au processus décisionnel, souvent trop peu écoutés et éloignés de la gouvernance locale.

Les initiatives émergentes dans le domaine de la gestion collective des filières risquent d'être inefficaces et de ne pas aboutir à des résultats performants si les acteurs principaux, notamment les agriculteurs, ne sont pas suffisamment associés, comme des vrais partenaires, à l'élaboration des règles et des législations institutionnelles.

Il est important de situer le rôle des acteurs professionnels (éleveurs, opérateurs industriels) à l'interface des échanges entre le monde de la recherche et le milieu professionnel. Les enjeux à relever sont nombreux : dépendance alimentaire, problème d'accès aux ressources naturelles, volatilité des prix alimentaires, ... Cependant les pratiques agricoles n'ont pas été suffisamment prises en compte et valorisées par les établissements de recherche, pour renforcer l'efficacité et la productivité à partir des expériences menées aussi bien en matière de recherche que dans le monde professionnel. Dans un tel contexte, il devient crucial d'assurer un cadre institutionnel associant les chercheurs et les acteurs en leur définissant de nouveaux rôles collectifs.

À l'échelle territoriale, les activités d'un pôle économique se concrétisent dans la réalité par une contribution mutuelle « public-privé », avec la collaboration de tous les acteurs qui interviennent dans le domaine laitier (agro-éleveurs, transformateurs, chercheurs, institutionnels), pour définir une stratégie commune et construire par la suite des projets qui répondent à leurs attentes. L'approche la plus efficace pour la mise en place des projets communs englobant plusieurs acteurs est la méthode « bottom-up ». Elle se concrétise par la concertation avec tous les intervenants du secteur, en examinant bien leurs points de vue et leur contribution éventuelle à un projet collaboratif. Cela implique la création d'un cluster lait pour le cas de la filière lait, un mode d'organisation qui aura pour mission la résolution des problèmes communs et l'amélioration de la compétitivité des participants. Le rôle du pôle dans une telle approche est d'animer cette initiative et de faciliter la coordination entre acteurs avec un appui des pouvoirs publics.

Dans le cas du pôle de compétitivité de Bizerte, la collaboration entre les acteurs laitiers, notamment les éleveurs locaux, paraît très faible. Or l'expérience mondiale, en matière des réseaux de coopération et des districts industriels, a montré que l'appropriation de la démarche collective est déterminée fortement par la motivation des principaux acteurs du secteur (notamment les éleveurs pour le cas de la filière lait), l'engagement des leaders entreprenant les premières initiatives collectives et la prise de conscience de l'importance d'une telle approche dans la performance et la compétitivité de leur activité.

L'opportunité d'un cluster laitier à Bizerte se manifeste notamment par différents éléments qui caractérisent la filière lait dans ce territoire, nous citons en particulier :

- Le projet est inscrit dans les priorités des politiques publiques nationales.
- La filière englobe une masse critique d'entreprises et une large gamme de produits laitiers.
- Elle dispose d'un potentiel de développement économique et social porteur au sein d'un espace territorial favorable.
- Le cluster pourrait être éventuellement animé par des opérateurs privés dynamiques soutenus par des institutions locales.

Par ailleurs, le secteur laitier à Bizerte est caractérisé par un grand nombre de handicaps, notamment l'irrégularité des approvisionnements, la faible organisation des acteurs, l'atomisation de l'activité d'élevage, la mauvaise qualité du lait, la saisonnalité de la production, le morcellement des exploitations, les petites agricultures familiales non rentables, la fragilité des petits élevages qui exercent en milieu rural, le faible niveau d'intégration et de

coordination entre l'amont et l'aval de la filière et le manque de moyens financiers suffisants pour le développement du secteur...etc.

Cependant, il existe également des opportunités certaines de développement qui peuvent être exploitées, parmi lesquelles nous pouvons citer :

- la pluviométrie annuelle dépassant les 600 mm,
- la disponibilité fourragère pour l'alimentation des bovins,
- la politique de soutien et d'encouragement menée par l'État en faveur du secteur laitier,
- la stratégie étatique d'encouragement et d'incitation au développement de l'économie territoriale à travers la mise en place des pôles de compétitivité dont celui de Bizerte qui joue un rôle primordial dans la promotion du secteur agroalimentaire,
- l'ouverture de la nouvelle centrale laitière à Utique
- l'émergence des produits laitiers spécifiques qui peuvent avoir des débouchés dans l'agrotourisme,
- l'existence des organismes d'appui et des centres de savoir,
- les projets de développement financés par les organismes internationaux (ex : Lactimed).

Par ailleurs, le lait est considéré comme un instrument de dynamique d'une zone géographique donnée, car il a une forte relation avec les caractéristiques du territoire. La chaîne de sa valorisation contribue à l'activation des ressources spécifiques d'un espace local et pousse les acteurs à se mobiliser ensemble autour de cette filière grâce à un savoir-faire local pour valoriser la qualité des produits locaux reflétant l'image du territoire d'origine. Ce système dynamique au sein d'un territoire est très déterminé par les acteurs ainsi que par leur vision quant à l'action collective mais également à partir de leurs relations avec le produit d'une part et avec les autres opérateurs d'autre part, ce qui incite ces derniers à agir à travers des actions dans un cadre collectif pour valoriser et protéger une ressource génératrice de revenu.

À partir des données de ce contexte local, qui est impacté souvent par l'environnement économique national et international, nous posons notre question principale :

**Quelles visions portent les opérateurs laitiers locaux envers l'approche cluster et quels sont les déterminants de leur appropriation de la démarche collective ? À quel niveau peuvent-ils se coordonner pour l'élaboration des projets communs ?**

➤ **L'objectif de l'étude :**

L'étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de développement de la filière bovins laitiers dans la région de Bizerte en Tunisie et poursuit les objectifs suivants :

- Analyser la vision des acteurs de la filière lait par rapport à la démarche cluster à travers le biais d'enquête.
- Etudier, en concertation avec les partenaires motivés, les préalables qui permettront la bonne pratique de cette démarche.
- Evaluer une éventuelle réussite de la démarche par la confrontation des résultats de l'enquête menée au niveau de chaque maillon de la filière.
- Réaliser une étude benchmarking internationale pour valoriser les pratiques existantes.

Nous pouvons émettre pour notre travail les hypothèses suivantes :

➤ **Hypothèses :**

**H1 :** Les acteurs de la filière se rapprochent dans leur vision par rapport au développement du cluster. Cependant, des contraintes technico-économiques telles que : le faible niveau de qualification des éleveurs, la faible rentabilité de l'activité d'élevage, l'inefficacité de l'appui institutionnel, ... affaiblissent énormément l'opportunité d'investissement dans le secteur laitier. Il en résulte une absence d'intérêt à s'organiser en réseau commun pour surmonter les défis et déclencher un processus d'innovation.

**H2 :** La réussite d'un cluster dans le contexte des pays du Maghreb notamment en Tunisie est très dépendante de l'amélioration du système institutionnel. La gouvernance centralisée des filières territoriales, la négligence des points de vue des agriculteurs dans l'élaboration des politiques locales, l'absence d'une culture de coopération, la méfiance à travailler avec les concurrents etc. sont des facteurs qui constituent un obstacle pour la dynamique des acteurs locaux, même s'ils reconnaissent l'effet positif des externalités engendrées par l'action collective, notamment l'amélioration de leur accès au financement.

**H3 :** Les terrains d'entente entre les éleveurs et les autres acteurs de l'aval sont souvent affectés par des relations marchandes moins équilibrées, avantageuses pour le maillon le plus fort qui se concentre dans quelques unités de transformation et des relations marchandes désavantageuses pour le maillon le plus faible de la filière où la majorité

des élevages sont pratiqués sous forme des petits ateliers familiaux. La divergence des préoccupations et la différence dans les niveaux de compétitivité entre les éleveurs et les transformateurs nécessitent autant des relations de complémentarité et d'appuis qu'un montage commun d'un projet qui requiert souvent des grands capitaux. La réussite d'une organisation commune nécessite de tenir compte de ces éléments du contexte en appuyant davantage la filière en amont pour mettre à niveau leurs pratiques d'élevage.

## II. Le cadre théorique et méthodologique

### 1. La nature de la démarche adoptée

Afin de répondre à notre question principale et aux questions secondaires ainsi que pour vérifier notre hypothèse, il convient d'adopter une méthode de diagnostic stratégique du contexte de la filière lait à Bizerte. Il faut ensuite appliquer une démarche à la fois prospective, participative et opérationnelle pour étudier un éventuel réseau de coopération avec les acteurs.

#### A. Origines et principes de base

La méthode adoptée s'inspire de deux types « d'approches complémentaires », qui ont été construites respectivement par Abdelhamid Bencherif dans les pays du Maghreb et Jean-Louis Rastoin en France. Une telle approche convient le mieux à notre zone d'étude, car son apparition est le résultat d'une étude de mise en place du pôle de compétitivité dans le domaine agroalimentaire en Tunisie. La démarche a subi des enrichissements suite à des propositions issues de plusieurs travaux et rencontres internationales. Elle a donc fait ses preuves dans plusieurs contextes (Bencharif, 2015).

La méthode s'appuie sur les principes de base suivants :

- **Démarche participative** : ce point constitue le fondement de base de cette approche : les entreprises, les institutions d'appui, les centres de savoir et tous les acteurs intervenants dans l'élaboration du cluster participent dès les premières phases d'initiation.
- **Démarche adaptée selon le contexte** : dans les pays du Maghreb le contexte est différent de celui de la France : les organismes de recherche contribuent peu au secteur industriel et le concept cluster est mal compris. De ce fait, les campagnes de communication et de sensibilisation sont souvent associées à la démarche.
- **Démarche opérationnelle** : il s'agit de procéder à la consultation des avis de tous les acteurs impliqués par le biais d'enquêtes. Il va falloir ensuite confronter les avis des différents acteurs composant du cluster ce qui nous permettra par la suite de définir les axes stratégiques de coordination, d'élaborer un plan d'action et d'identifier les personnes leaders.

#### B. Les principales étapes de la démarche appliquée :

La démarche adoptée est fondée globalement sur l'interaction entre des données empiriques récoltées à base des enquêtes menées sur le terrain et le diagnostic socio-économique du contexte. Elle comporte 4 phases en tout.

La première phase consiste à construire un cadre théorique et méthodologique. Elle a été réalisée à partir de deux composantes essentielles : un diagnostic général du secteur laitier en Tunisie et une synthèse bibliographique des concepts de base ce qui nous a permis par la suite de valider un cadre théorique et méthodologique adéquat.

En ce qui concerne la deuxième étape, nous avons procédé à un travail bibliographique à partir des documents existants. Elle comprend les composantes suivantes :

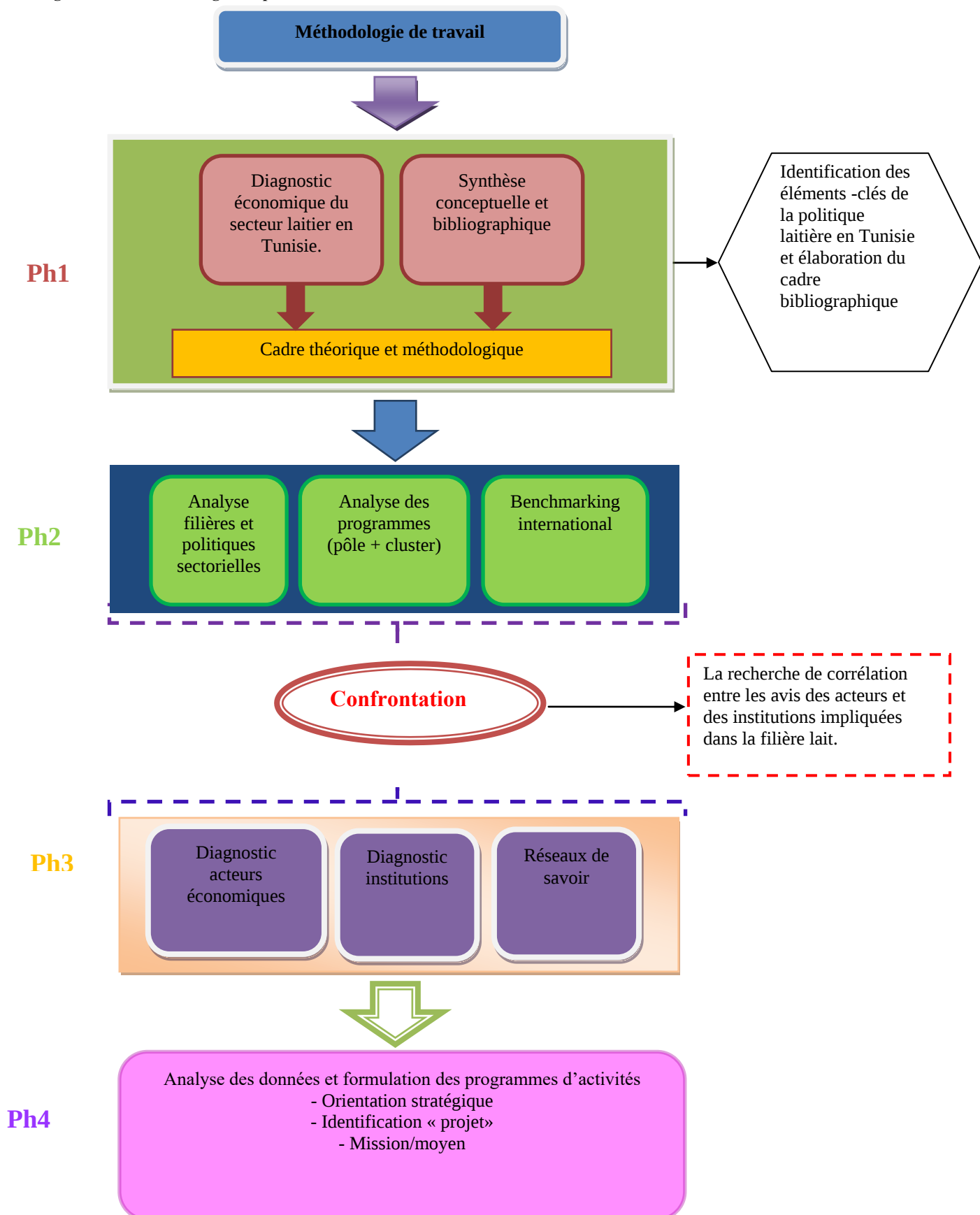
- L'analyse stratégique de la filière lait et l'examen des politiques menées dans ce domaine.
- L'examen des programmes et des politiques adoptées pour la création des clusters et des pôles dans les pays du Maghreb.
- L'étude benchmarking international qui présente les clusters et les expériences internationales. Le but de cette partie est d'identifier les facteurs de succès et d'évaluer la pertinence de la transplantation de la démarche cluster occidentale.

La troisième phase consiste à réaliser une analyse stratégique des acteurs intervenant dans le secteur laitier: cette étape consiste en premier lieu à identifier les acteurs laitiers et de terrain ainsi que les organismes institutionnels à savoir : les éleveurs, les centres de collecte, les transformateurs, les chercheurs, les administrateurs locaux et à examiner leur perception sur l'intérêt de se structurer dans un réseau de développement cluster. Les questions sont posées par le biais d'enquête qui ont pour but d'examiner leurs attentes, les atouts et les contraintes propres à chaque organisme et à estimer leur capacité objective à participer à la concrétisation du projet.

La dernière phase correspond à l'analyse des données et à la formulation d'un plan d'action. Dans cette étape, nous avons analysé et traité les données empiriques recueillies. Nous avons ensuite réalisé une confrontation entre l'avis

des acteurs locaux d'une part et les données de la deuxième phase d'autre part, ce qui nous a permis par la suite d'évaluer l'éventuelle réussite du cluster. Nous avons pris en considération toutes les données résultant des étapes précédentes dans la formulation de notre plan d'action.

**Figure 9 : La méthodologie adoptée**



## 2 La phase bibliographique

La synthèse bibliographique a pour objectif d'approfondir les concepts théoriques en matière d'élaboration du cluster, de systèmes productifs localisés et d'analyse filière.

### A. Le cadre théorique

#### a) L'analyse du développement territorial

##### \* Définition du concept de territoire

D'après Campagne et al (2014), dans les pays du Maghreb, les politiques d'ajustement structurel ont abouti au désengagement total des Etats des activités économiques en faveur du secteur privé. Cela s'est traduit par l'émergence progressive des territoires ruraux.

Le mot territoire est en effet d'origine latine et vient de territorium (Campagne, Pecqueur, 2014).

À partir des années 1980, les géographes ont élargi le concept de territoire, c'est pourquoi on assiste actuellement à plusieurs définitions selon le domaine étudié.

Pour Pecqueur (2000), il s'agit « un concours d'acteurs ancrés dans un espace géographique délimité (même si la frontière du territoire peut être floue et provisoire) qui vise à identifier puis tenter de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs ».

D'autres auteurs ont parlé de territoire dans une dimension de partenariat « Un territoire est à la fois un espace et un réseau d'acteurs publics et privés qui coopèrent, partagent les mêmes valeurs et produisent collectivement une dynamique économique par l'activation des ressources spécifiques à cet espace » (Abdel Hakim, 2007)

D'après T. Abdelhakim (2007), la notion de territoire ne porte pas uniquement sur l'aspect physique mais elle va au-delà, en intégrant d'autres éléments : l'identité culturelle, le sentiment d'appartenance, etc. De ce fait, elle est ainsi considérée comme un construit social qui englobe un groupe d'acteurs ayant un passé commun, travaillent ensemble dans un projet collectif.

Les économistes P. Campagne et B. Pecqueur (2014) ont donné de l'importance à l'action de l'acteur dans le territoire et à son rôle dans l'appropriation de cet espace qui est « approprié par les acteurs et provient de processus collectifs de reconnaissance et d'action par les acteurs. Dans ce cas, les acteurs sont présents pour construire un territoire ».

« Au total, nous pouvons dire que la substance du territoire s'exprime dans la territorialité que Bailly (1994) à la suite de Moles, traduit par les notions d'identité, d'appropriation et d'enracinement. En d'autres termes, on peut dire que le territoire est un site qui est façonné par l'homme et qui, à son tour, façonne également ce dernier. Cette définition, dans son premier volet exprime bien l'existence de la logique d'acteurs dans le processus de structuration de l'espace. » (Kherdjemil, 1999, p. 25).

Donc, nous pouvons dire que le territoire est un espace délimité géographiquement, englobant un ensemble d'acteurs qui partagent les mêmes origines socioculturelles et se coordonnent autour d'un projet commun dont l'objectif est d'activer les ressources spécifiques. Le processus et le mode de coordination entre acteurs permettent de construire la composante sociale du territoire « construit social ». Nous passons d'une situation de délimitation géographique ou découpage administratif « territoire donné » dont les acteurs ne sont pas encore définis à une situation d'un « territoire construit » où la délimitation est partagée par l'apparition de ces acteurs qui construisent le territoire.

##### \*\* Les fondements et l'objectif du développement territorial

Le développement des territoires notamment dans le milieu rural dépend des ressources qu'ils détiennent. En effet, d'après les économistes, les ressources d'un territoire comportent tout ce qui porte une valeur : la force de travail, le capital, la matière première. Pour les néoclassiques « la ressource concrète est constituée d'une combinaison des facteurs de production ».

En associant les ressources avec l'adjectif territorial, cela donne une signification plus large à ce concept et touche même les aspects immatériels

Le développement du territoire s'appuie essentiellement sur le **système productif localisé** qui renvoie au concept de district industriel « il s'agit d'une forme d'organisation industrielle regroupant un grand nombre de petites entreprises spécialisées dans une même production, aussi compétitives que les grandes entreprises, avec des formes de coordination et de coopération » (Abdelhakim, 2007).

Les éléments constituant le système productif sont constitués de « la force de travail, les moyens de production, les méthodes utilisées dans l'organisation de la production, la structure de la propriété et du contrôle de l'activité productive et le contexte sociopolitique dans lequel intervient le processus de production » (Courlet, 1999).

P. Campagne et B. Pecqueur (2014) considèrent que le développement territorial repose essentiellement sur trois acteurs principaux : les pouvoirs publics, les acteurs privés, les associations.

La spécificité de développement d'un territoire repose aussi sur le côté endogène, c'est-à-dire « fondé sur l'utilisation des ressources locales, la capacité de contrôle au niveau local du processus d'accumulation, le contrôle de l'innovation, la capacité de réaction aux pressions extérieures et la capacité d'introduire des formes spécifiques de régulation sociale au niveau local favorisant les éléments précédents ». (Courlet, Pecqueur, op. cit., p. 93).

B. Pecqueur (2014) a rappelé l'importance de situer le développement dans l'espace. Celui-ci joue un rôle fondamental de par son « capital social » : « si le développement se tricote fin, c'est parce que l'on observe l'émergence de modes d'organisation socio-économique qui s'appuient sur les relations locales des acteurs plutôt que sur les seuls atouts sectoriels. La relation globale/locale s'impose face à la figure classique du développement des systèmes productifs nationaux ».

Le développement territorial est un acte d'amélioration de compétitivité d'un territoire, en valorisant les ressources locales par les acteurs dans un cadre « d'action concerté ». La forme d'organisation collective qui réunit les acteurs est déterminante pour le niveau de développement. Il y a une tendance actuellement vers la mise en place de stratégies et d'action collective pour résoudre les problèmes communs et pour développer la force de chaque acteur à partir d'une meilleure exploitation des ressources locales.

Le rôle des acteurs locaux dans les stratégies de développement est de définir les points forts (forces) du territoire et d'activer les ressources qui sont à l'état brut pour construire un avantage de compétitivité territorial.

## **b) Définition et objet de l'approche filière**

Selon Bencharif (2006) l'approche filière est née dans les pays développés à l'époque du changement important au niveau de l'économie agroalimentaire : l'industrie de transformation s'est développée ainsi que le secteur de la distribution. Cela a conduit à la « complexité du champ agroalimentaire » caractérisée par une difficulté à analyser les liens entre les composantes du système alimentaire, d'où la nécessité de penser à l'approche filière.

D'après les travaux de J.H. Davis et al (1957),<sup>2</sup> l'analyse filière est l'analyse d'un sous-système qui sort du système agroalimentaire global. Dans le cas de l'analyse d'un produit ou d'un groupe de produits au sein du système alimentaire, on peut dire que cela est considéré comme une analyse filière. « Elle englobe tous les agents impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit. Dans le cas d'un produit agricole, elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs réalisant le stockage, les transformateurs, les grossistes et les détaillants, c'est-à-dire l'ensemble des agents permettant au produit brut agricole de passer de la production à la consommation. Elle concerne enfin toutes les institutions et les associations de commerçants qui affectent et coordonnent les niveaux successifs par lesquels transitent les produits. » (Davis et al, 1957).

Les travaux d'études et les recherches réalisés par la suite, notamment en France, ont permis d'enrichir le concept qui est basé uniquement sur l'aspect opérationnel et fonctionnel chez Goldberg.

Selon L. Malassis (1995) « la filière se rapporte à l'itinéraire suivi par un produit (ou un groupe de produits) au sein de l'appareil agroalimentaire ; elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérations (de production, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des facteurs et des produits le long de la filière et à son stade final »<sup>3</sup>.

Le concept filière chez L. Malassis englobe d'autres éléments du système alimentaire. En plus de la place des agents, on ajoute les opérations en lien avec l'acheminement du produit ainsi que les mécanismes de flux, des facteurs, des opérations et des produits.

---

<sup>2</sup> **Davis J.H., Goldberg R.A. (1957).** *A concept of Agribusiness*. Boston : Division of Research, Harvard Business School. Cité par : Bencharif A. (2006). Une brève biographie de la notion de filière. In : Hassainya J. (dir.), Padilla M. (dir.), Tozanli S. (dir.). *Lait et produits laitiers en Méditerranée : des filières en pleine restructuration*. Paris (France) : Karthala. p. 285-304. (Economie et Développement).

<sup>3</sup> **Malassis L. (1995).** *Economie Agroalimentaire, Tome I : économie de la production agroalimentaire*. Paris : Cujas. Cité par : Bencharif A. (2006). Une brève biographie de la notion de filière. In : Hassainya J. (dir.), Padilla M. (dir.), Tozanli S. (dir.). *Lait et produits laitiers en Méditerranée : des filières en pleine restructuration*. Paris (France) : Karthala. p. 285-304. (Economie et Développement)

Au niveau des pays développés, l'approche filière a été « réhabilitée » à la suite d'une exigence exprimée par les consommateurs en matière de « traçabilité des produits » pour faire face aux risques sanitaires et renforcer la sécurité alimentaire des consommateurs. Il y a aussi le besoin d'analyse intersectorielle entre les différentes activités des entreprises réparties à l'échelle mondiale.

Quant aux pays en développement, la découverte de l'approche filière coïncide avec l'époque de « la libéralisation de leur économie de marché ». Elle est considérée comme un lieu de concertation et d'organisation des activités ainsi qu'une approche de développement local.

L'analyse systémique est l'une des méthodes préconisées pour l'analyse filière. Selon Crozier et al. (1977), une filière possède 4 éléments :

- des objectifs qui consistent à satisfaire le consommateur.
- des fonctions qui pour répondre aux objectifs s'intercalent entre la décision de produire et l'objectif final.
- des institutions et des mécanismes permettant à ces fonctions de s'exercer.
- une structure de décision propre à la filière qui va tenter de contrôler et de coordonner les forces en présence.

Au sein d'un système agroalimentaire, l'approche filière joue 4 rôles principaux (Morvan, 1991) : un outil de description technico-économique, une modalité de découpage du système productif, une méthode d'analyse de la stratégie des firmes, un instrument de politique industrielle.

L'approche filière peut être étudiée de plusieurs façons. Elle permet d'analyser les flux physiques et financiers qui existent entre les éléments composant d'un système agroalimentaire, en mettant l'accent sur les phénomènes d'intégration, les relations d'interdépendance et les stratégies d'acteur.

### **c]. L'analyse et l'objet de l'approche cluster**

#### **\*. L'Aperçu historique**

Le phénomène a attiré l'attention de l'économiste anglais Alfred Marshall à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Ce dernier a étudié des villes industrielles en forte émergence économique comme Birmingham et Sheffield (Pommier, 2014) puis il a fait des recherches publiées dans son ouvrage intitulé « Principes d'économie » dans lequel il a désigné cette forme d'organisation par la notion de « district industriel » ou système productif localisé.

Le concept apparaissait de nouveau dans les années 1980, dans le contexte de la crise économique et de la récession qui a remis en question le modèle d'organisation fordiste. En effet, des économistes italiens s'intéressent aux concentrations géographiques des producteurs dans le nord-ouest de l'Italie. Ils observent que des PME se coordonnent et forment des groupes pour être plus compétitives et performantes ainsi que pour faire face aux grandes firmes.

Les travaux de recherche scientifique s'intéressent petit à petit à ce mode d'organisation, en étudiant les avantages compétitifs qui en découlent. À partir des années 1990, une reconnaissance s'accroît par les publications de Michael Porter. Ce dernier décrit les facteurs de compétitivité de certains pays, parmi lesquels figurent les clusters : les relations de coopération entre firmes colocalisées facilitent le transfert technologique, la diffusion de l'innovation et des compétences, ce qui augmente la compétitivité au sein d'un cluster.

Par la suite, la littérature économique donne une importance aux acquis issus de la coopération, en utilisant le concept d'« agglomération d'entreprises ». Le terme « cluster » est apparu en anglais et la mise en valeur des effets de ce système dans les pays industriels.

#### **\*\* Les principaux concepts**

Plusieurs définitions ont été données à ce phénomène : district industriel, cluster, grappe, Système productif localisé, pôle de compétitivité, etc.

Pour Porter en 1990, le cluster est « une forme d'organisation dont la compétitivité est basée sur l'existence de relations étroites entre acteurs liés par des objectifs communs ou complémentaires, enracinés (embedded) sur un territoire donné ».

Le champ de collaboration a fait intervenir d'autres organismes qui ont un poids très important dans le processus de compétitivité. En effet, le concept a pris un sens large et englobe nombre d'entreprises et d'institutions différentes dont l'intervention à la constitution de grappe est indispensable.

En 2008, le même auteur Porter a défini ce concept comme des « concentrations géographiques d'entreprises interconnectées : fournisseurs spécialisés, prestataires de services, entreprises des industries connexes et d'institutions associées (par exemple, les universités, les organismes de normalisation et les associations

professionnelles) dans des domaines particuliers qui sont en concurrence mais aussi coopérant » (Campagne et Pecqueur, 2012).

#### \*\*\*. Les différentes approches d'analyse

##### ➤ L'approche institutionnelle

L'approche institutionnelle envisage le sujet du cluster dans son aspect relationnel. En effet la complexité des interactions entre acteurs nécessite un processus de régulation, car le comportement d'un individu est inscrit dans un contexte qui dépasse les limites du marché : au-delà de la relation individu-objet mais en intégrant aussi l'action collective qui implique des relations individu-individu. Il s'agit d'une institution qui est « une action collective dans le contrôle, la libération et l'expansion de l'action individuelle (...) comprendre la fonction de l'institution comme médiation entre l'individuel et le collectif et par là comme instance régulatrice ».

Chez North (1997), les institutions sont « des règles ou des contraintes et leurs caractéristiques de mise en œuvre [...] des structures que les êtres humains s'imposent dans leurs relations les uns avec les autres ». Ces institutions veillent aux bonnes interactions entre acteurs en réduisant les coûts de transaction et en facilitant le mécanisme de prise de décision. À l'intérieur d'un espace constitué d'un ensemble d'entreprises géographiquement proches, cela implique des relations intenses entre acteurs, qui permettent la création d'institutions à travers les échanges et la diffusion du savoir. L'action collective permet la minimisation des coûts de transaction entre acteurs mais aussi la réduction des coûts d'organisation à l'intérieur d'une firme.

##### ➤ L'approche des économies externes

L'approche adoptée par Porter est basée essentiellement sur les « économies externes » ou les externalités engendrées par le mode d'organisation en cluster (effet d'apprentissage, transfert technologique, économie d'échelle). Il a employé également ce concept comme un outil d'analyse des stratégies d'entreprise et des politiques régionales.

L'importance de la mise en place d'une organisation en cluster réside essentiellement dans les effets externes et les intérêts communs dont les acteurs qui collaborent peuvent bénéficier. Selon Ditter (2005), l'expérience résultant des différents clusters adoptés dans le monde a révélé l'existence de plusieurs aspects positifs, nous citons :

- l'externalité favorisant la minimisation des coûts de transports par la proximité des marchés de consommation,
- la concurrence entre les entreprises voisines est un facteur stimulant de l'innovation,
- la réduction des coûts de transaction entre partenaires suite à l'instauration des valeurs de confiance entre acteurs et à la proximité géographique ainsi qu'à la communauté d'intérêts entre les membres du cluster,
- les projets communs permettent la réalisation d'économie d'échelle, en s'appuyant sur des relations de complémentarité par exemple dans le domaine commercial, de la formation, du marketing, etc.
- la participation des institutions d'appui (organisme de formation, collectivité territoriale, centre de recherche) aux activités du cluster facilitant l'accès aux biens et services publics (subvention, formation, expertise, ...) et renforçant la capacité d'innovation des entreprises qui bénéficient des produits de recherche-développement,
- l'économie d'échelle procurée par les actions de complémentarité dans différents domaines d'activité, exemple : commercial, logistique, marketing,
- la mobilité des personnels entre les entreprises du cluster concourt à la diffusion du savoir-faire et du savoir technologiques,
- l'intensité des relations entre les unités de production locales, « spécialisées et complémentaires », permet d'identifier les gains de productivité liés à l'externalisation de quelques fonctions ainsi qu'à la réduction des coûts d'organisation.

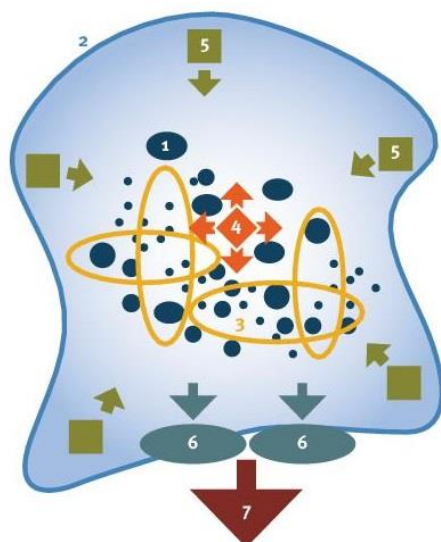
L'existence du cluster, en lui-même, crée une opportunité pour les nouvelles entreprises, désirant participer à la dynamique du groupe organisé et constitue un élément d'attraction pour les nouveaux investisseurs.

##### ➤ La méthode opérationnelle

Les travaux de diffusion de la démarche cluster, réalisés par l'AFD (Ceglie et al., 2013), dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), ont adopté une démarche méthodologique opérationnelle. Afin de bien simplifier les termes, nous résumons le concept sous forme d'un schéma légendé et d'une petite synthèse :

C'est un certain mode d'organisation au sein d'un conglomérat d'entreprises du même secteur d'activité, géographiquement proches, entretenant entre elles des relations de coopération, coordonnées par une fonction d'animation, s'appuyant sur des partenariats avec les institutions locales, mettant en œuvre des projets collectifs pour relever des défis communs.

Figure 10 : Schéma illustratif du concept Cluster



Source : Ceglie et al. (2013).

### ➤ L'approche du développement endogène

Dans une autre approche, le concept cluster renvoie aux origines du district Marshallien, en parlant avant du système productif localisé, « il s'agit d'une forme d'organisation industrielle regroupant un grand nombre de petites entreprises spécialisées dans une même production, aussi compétitives que les grandes entreprises, avec des formes de coordination et de coopération » (Levesque et al. 1996 in Abdelhakim, 2007). Ce mode d'organisation est basé sur les ressources internes d'un territoire, ce qui signifie que la force économique, dans ce cas, est fondée à partir des spécificités endogènes dans un espace géographique proche.

Le processus de développement endogène comprend aussi des caractéristiques du district Marshallien « fondé sur l'utilisation des ressources locales, la capacité de contrôle au niveau local du processus d'accumulation, le contrôle de l'innovation, la capacité de réaction aux pressions extérieures et la capacité d'introduire des formes spécifiques de régulation sociale au niveau local favorisant les éléments précédents ».

### \*\*\*\*. Les préalables à la mise en place du cluster.

Bien que l'organisation en cluster soit un atout principal de compétitivité territoriale, il existe des éléments déterminants pour sa réussite et l'apparition de ses effets bénéfiques, celles-ci pourraient être des mécanismes encourageant le rapprochement des entreprises ou par alternative constituer un obstacle, on se réfère à « l'impact de la confiance, de la réputation ou encore des asymétries dans l'établissement de coopération » (Ditter, 2005).

### ➤ Valeurs communes de coopération

Les relations de coopération entre producteurs dans le cadre de l'action collective « rencontrent un grand nombre d'obstacles ; les risques d'échec sont très élevés et plusieurs projets n'ont jamais atteint leur maturité. Les principales difficultés rencontrées sont liées à l'individualisme des partenaires ainsi qu'aux doutes et à l'incertitude quant aux résultats des initiatives collectives. D'autres obstacles sont souvent cités pour expliquer l'échec des projets : la méconnaissance du concept de cluster, l'absence d'un leader parmi les partenaires, la méfiance à travailler avec des concurrents, l'absence d'une culture de coopération, la faiblesse des contributions financières des membres, l'insuffisance ou l'inadaptation du cadre réglementaire » (H'Mad et al, 2013).

Beccatini cité par Ditter (2005) développe une approche socio-économique des SPL dont les relations entre acteurs sont basées sur une construction sociale et sont reliées par des mécanismes de coordination à la fois productifs et non productifs (marché et hors marché). Dans ce contexte les rapports sociaux s'appuient sur un élément commun : la famille ou la communauté, ce qui facilite pour tous les acteurs la prise en compte des valeurs reconnues telles que la confiance, la réciprocité et le don. L'ensemble des relations et des éléments communs sont ancrés dans un territoire unique où la construction des mécanismes de collaboration se fait à travers des circonstances dans le temps.

## ➤ La proximité

On distingue d'après la littérature, deux formes de proximité qui favorisent la création d'un réseau d'innovation et jouent un rôle dans la compétitivité des entreprises : la proximité géographique et la proximité organisée (Rallet et Torre, 2005).

La proximité géographique est basée sur la distance séparant deux unités, l'idée reste relative car le but est de savoir si une unité est près ou loin d'une autre unité, ce qui dépend des moyens de transport et de communication ainsi que de la perception de la distance (Torre, 2009).

Dans la deuxième forme de proximité, la proximité organisée, le mot « organisé » renvoie à l'existence d'une organisation dont les membres établissent des relations actives entre eux (Rallet et Torre, 2005).

Selon Bouba-Olga et Grossetti (2008), la proximité organisée ne signifie pas uniquement l'appartenance à une « organisation formelle » mais elle englobe également le sens de l'agencement des activités humaines « interagir ou organiser une activité ». De fait, la littérature a identifié deux logiques à l'origine de la proximité organisée :

La logique d'appartenance : l'appartenance à une organisation a pour conséquence la facilitation des interactions entre ses membres compte tenu des règles sur lesquelles ils fondent leurs comportements (Rallet et Torre, 2005). L'appartenance à un même réseau favorise les externalités de la communication, que leurs relations soient directes ou indirectes. (Torre, 2009).

La logique de similitude : cette logique présuppose que les membres d'une entité économique partagent le même système de représentation et de connaissance, augmentant par-là leurs possibilités à interagir (Rallet et Torre, 2005). Selon Vicente (2005), en cas d'incertitude, les individus confrontent leurs visions personnelles aux visions collectives pour définir la meilleure stratégie qui répond aux objectifs collectifs et individuels. Le partage d'un même système de représentation et de connaissance favorise le processus de la compatibilité entre les stratégies individuelles.

À notre avis, le concept de proximité évoqué ci-dessus, constitue un facteur pertinent pour la mise en place d'une organisation en cluster, son intérêt réel réside dans sa capacité à produire les externalités suivantes :

- La colocalisation des unités de production et son impact lié au « développement d'économies d'échelles externes », résultant d'un mouvement au niveau de la proximité géographique.
- Les relations formelles et informelles, entre les firmes colocalisées et leurs effets sur la diffusion de l'information et des connaissances par la mobilisation de la proximité organisée (Amissse, Muller, 2011).

## d]. Définition et fondement d'une organisation

### \* Le concept de l'organisation

Pour Crozier et Friedberg (1977), l'organisation est « un construit politique et culturel, un moyen dont les acteurs sociaux se dotent pour régler leurs interactions afin d'obtenir le minimum de coopération nécessaires pour atteindre les objectifs collectifs ».

Mucchielli (1998) indique que le concept d'organisation est une abstraction. Il le perçoit comme un ensemble de phénomènes matériel (local, structure, textes de référence, ...), culturel (norme, représentation, mentalités, ...) et relationnel (relation informelle, hiérarchie et pouvoir, dépendance, gratification...).

Crozier et Friedberg font référence à certains auteurs et rapportent que « force est donc de reconnaître que les organisations n'étaient pas cet instrument passif et transparent au service d'objectifs qui leur étaient extérieurs et antérieurs. Les buts d'une organisation qu'ils soient officiels ou latents, déclarés ou réels, pas plus que les impératifs fonctionnels de suivi et d'adaptation qui la caractérisent en tant que système naturel (Gouldner, 1959), ne suffisent pas pour subsumer son fonctionnement et pour expliquer son fonctionnement. Celui-ci dépend de la façon dont une organisation réussit à motiver ses membres à participer (Argyris, 1964), c'est-à-dire à accepter les buts d'une organisation et à contribuer à leur réalisation (March et Simon, 1958) ou encore de la façon dont elle obtient et légitime la compliance, c'est-à-dire la conformité et l'obéissance de ses membres » (Etzioni, 1961).

### \*\* Les fondements d'une organisation

L'existence d'une organisation est très attachée aux quelques conditions qui devraient être remplies. Pour Bernard (1982) cité par Hmimidi (2004), la naissance d'une organisation nécessite :

- un ou des buts : élément central de création et la raison d'être d'une organisation, il définit la principale problématique à laquelle le fondateur veut faire face, de ce fait, il ne peut pas la résoudre seul mais cela nécessite l'organisation en plusieurs membres.

- un ou des créateurs : l'existence de membres motivés et très conscients de l'importance de l'objectif de l'organisation. Ils sont capables d'apporter une solution au problème posé par le but.
- des participants : un ensemble d'individus qui acceptent de participer aux activités nécessaires pour atteindre le but principal de l'organisation. Cela exige une attention particulière aux raisons de la participation de ces individus qui seront différentes de celles des fondateurs.

D'après Bernard (1982) cité par Hmimidi (2004), l'objectif des fondateurs à travers la création d'une organisation est certainement la réalisation des buts qu'ils ont fixés eux-mêmes mais ce « but ultime » n'est pas obligatoirement la raison de l'intégration de l'organisation par les membres qui participent aux activités et actions mises en œuvre par les créateurs. En d'autres termes, il existe des motifs personnels (différents des buts de l'organisation) qui les poussent à adhérer. À cet effet, on doit tirer de cette distinction une conclusion, c'est que la réussite d'une organisation est déterminée par la fixation de deux types d'objectifs :

- ✓ des objectifs pour lesquels l'organisation a été créée.
- ✓ des objectifs qui assurent la satisfaction de ses membres.

Dans ce sens et selon Crozier et Friedberg (1977), il existe une catégorie d'individus qui contribuent au sein des organisations à travers une stratégie particulière, rassurants sur leurs finalités personnelles et en utilisant l'organisation pour atteindre leurs objectifs.

## **e]. Définition et enjeux de l'action collective**

### **\*. Définition**

Pour Hawkins (2002), l'action collective consiste en un effort fourni par un ensemble d'individus qui entretiennent entre eux des relations de réciprocité et ayant un intérêt mutuel. Jennyfer et Laure (2001) indiquent que l'action collective est un espace privilégiant la démocratie, « car c'est un moyen pour la population de s'exprimer, on agit sur la politique et on exprime ce que l'on désire ».

Oslen (1978) met l'accent sur l'analyse spécifique des « groupes de pression », et propose deux théories liées :

Celle du sous-produit : un groupe peut être actif et fort s'il garantit à ses membres des biens privés en plus de l'intérêt général ou du bien collectif.

Celle des intérêts particuliers : qui affirme que les intérêts spécifiques d'un groupe étroit tendent à dominer ceux de l'ensemble des membres, généralement peu organisés et inactifs.

### **\*\* Les enjeux de l'action collective**

Les théories de l'action collective relèvent l'existence de deux pensées essentielles à savoir celle d'Albert Hirschman et celle d'Olsen.

Hirschman à travers son analyse met en avant l'importance de l'action collective, car elle permet d'exprimer ce qui ne va pas.

On distingue 3 comportements d'acteur face à un mécontentement :

- ✓ la fidélité : l'acteur supporte la situation sans agir,
- ✓ la défection : il quitte l'organisation concernée par le mécontentement,
- ✓ la prise de parole : il expose ses réclamations pour provoquer une correction de la situation.

Le pire des cas est la fidélité, puisqu'elle ne provoque pas un changement de situation, tandis que la défection permet de montrer aux autres la colère ou le mécontentement mais sans expliquer ni justifier la raison. Dans le troisième cas, l'individu agit explicitement, il prend la parole en incitant à un changement social, c'est ainsi que l'action collective est primordiale. Or là est le problème, comment peut-on passer d'une volonté individuelle de prise de parole à l'action collective ?

Olsen développe un autre aspect de l'action collective : celui de l'analyse coût/avantage, ce qui veut dire « ce que cela coûte doit être mis en rapport avec ce que cela rapporte ». Pour chacun, l'action collective est difficile, elle coûte beaucoup plus qu'elle ne rapporte à l'individu. Le paradoxe d'Olsen, c'est que chacun bénéficie de la prise de parole : on a plus de droits, on conteste et on revendique mais on ne veut pas participer car il existe un comportement individualiste et opportuniste. La logique dominante c'est que « chacun veut gagner sans prendre de coup ».

Pour remédier à ce problème, on doit mettre l'accent sur 2 axes de l'incitation individuelle :

- la sanction des personnes qui ne participe pas dans les mouvements de mécontentement.

- la possibilité de privilégier les acteurs motivés qui désirent changer la situation. En prenant l'initiative pour le lancement de l'action collective, cela devrait procurer plus de responsabilités et de reconnaissance institutionnelle (davantage de responsabilités).

#### **f) L'analyse de la relation entre territoire, produit et acteur**

Selon (Rastoin & Vissac-Charles ; 1999), le terroir se définit comme un territoire homogène, possédant une très forte identité, il se construit par rapport à ses ressources spécifiques locales. Le « produit de terroir » est distingué par son identité territoriale ainsi que par les acteurs (entreprises) maîtrisant sa production, ce qui le remet seul et spécifique sur le marché, donc, il est inimitable.

Le lait peut devenir par ses caractéristiques comme un facteur de dynamique territorial, « un instrument de développement territorial des petits producteurs pour accéder à de nouveaux marchés », (Boucher, 2006). Cela veut dire que le lait est une ressource à spécificité territoriale, convertible à un « actif territorial » et capable de mobiliser toute une zone géographique grâce à sa transformation en produits de qualité et spécifiques résultant d'un savoir-faire local des acteurs. En plus de « l'avantage concurrentiel » que les acteurs locaux vont gagner à partir de l'accès aux compétences locales, ils s'organisent autour des actions collectives permettant d'obtenir des intérêts collectifs et de faire face ensemble aux difficultés communes. Cette coordination extrême entre territoire, produit et acteurs organisés, constitue une force contre les concurrents sur le marché ainsi qu'une barrière contre l'imitation. Donc, « donnant aux entreprises locales un quasi-monopole sur les niches ainsi créées » (Ditter J.-G. 2005).

#### ***B. La valorisation et la capitalisation des expériences existantes :***

Cette partie a fait l'objet d'une analyse bibliographique des études et des documents existants, elle englobe l'étude benchmarking internationale et l'analyse stratégique de la filière lait à Bizerte ainsi que l'examen de la politique du programme de développement proposant la création du cluster.

Nous avons basé dans cette analyse sur plusieurs études : le rapport du projet Lactimed réalisé en 2013 sur la valorisation des produits laitiers en Tunisie, les rapports des institutions de développement local (CRDA, Givlait, BNA, OEP, Ministère de l'Agriculture...), l'étude menée par l'IPEMED sur les clusters au Maghreb, Pommier P, (2014). Les rapports de l'AFD et de l'ONU(2013) sur la démarche cluster au Maghreb et en Tunisie. Etude sur les clusters industriels en Algérie, (2013),...

En ce qui concerne le benchmarking international, nous avons opté principalement pour les ressources documentaires suivantes : Etude sur les systèmes productifs locaux, réalisée par la DATTAR, les sites internet des différentes structures d'animation des pôles et des clusters dans les pays occidentaux, étude sur les clusters et territoire, Ditter J.-G. (2005), étude sur la France, puissance industrielle, DATAR. (2004), étude sur l'écosystème d'innovation et incubateur d'organisations compétitives, Eddelani O. (2009), ...

Le champ d'intervention a été délimité par l'approche filière, donc on s'est concentré sur les acteurs de la filière lait bovine dans le bassin laitier du gouvernorat de Bizerte en Tunisie. L'analyse stratégique de la filière a été structurée de la façon suivante :

- l'identification des opérations organisationnelles et financières dans les différents maillons,
- l'identification des circuits et des réseaux indiquant les itinéraires suivis par le produit, de la production à la transformation,
- l'identification des acteurs et des institutions qui contribuent à la promotion de la filière par différentes actions.

### **3. Les enquêtes**

#### ***A. La conception des questionnaires***

Afin de collecter les informations spécifiques pour chaque type d'acteurs, nous avons opté pour quatre questionnaires (éleveurs, collecteurs, transformateurs, institutionnels et centre de recherche) qu'on les a partagés en trois parties :

Une première partie a pour objectif de décrire l'activité de l'acteur à partir de la collecte des données factuelles sur l'activité.

Une seconde partie est consacrée pour à l'analyse de la filière et à l'identification des atouts et des menaces qui caractérisent l'activité ainsi que pour déterminer les priorités stratégiques de développement.

La dernière partie a fait l'objet d'un examen du point de vue de l'acteur vis-à-vis des préalables, les missions éventuelles et la forme adéquate pour le prochain cluster.

Au total, nous avons enquêté 57 acteurs impliqués dans la production laitière (éleveurs, centres de collecte, institutions, centre de recherche, groupements...). En ce qui concerne les unités de transformation, nous avons

essayé de les contacter par différents moyens, en vue de consulter leurs avis par rapport à la mise en place d'un réseau de coopération (cluster) dont ils peuvent jouer un rôle important mais, malheureusement ils ont refusé d'accueillir les stagiaires et de répondre à notre thème d'enquête, il s'est révélé après qu'ils ne s'intéressent pas à l'idée de coordination et de collaboration, ils préfèrent plutôt de travailler en autarcie.

### ***B. L'enquête auprès des éleveurs***

Nous avons commencé notre enquête par le maillon de la production. À ce niveau, nous avons sélectionné 36 éleveurs, provenant de dix communes du gouvernorat de Bizerte.

A la suite des difficultés pour décrocher des entretiens avec les éleveurs, nous avons essayé de caractériser notre échantillon et d'enquêter selon les critères suivants :

- le nombre des enquêtés par commune a été rapporté aux quantités de lait produit dans chaque commune, car nous ne disposons pas d'une cartographie de distribution des éleveurs, n'est des informations fiables concernant leurs caractéristiques (Nombre, taille, volume de production, nombre de tête,...) qui devait permettre de justifier un bon échantillonnage.
- le nombre total des enquêtes (36) a été subdivisé en trois modes d'élevage (intégré, semi-intégré et hors-sol).

Les informations récoltées portent sur les aspects suivants :

- l'Identification sociodémographique des exploitations,
- le diagnostic de la dynamique de l'activité : situation actuelle, quantités produites, variation dans le temps, en évolution ou en régression,
- l'analyse de la stratégie d'acteurs,
- l'examen du point de vue de l'enquêté par rapport au contexte actuel et au projet du cluster.

### ***C. L'enquête auprès des centres de collecte***

Le but au niveau de ce maillon était de déterminer les relations entre les maillons de la filière et de discuter avec les collecteurs les contraintes évoquées en amont de la filière. En outre, les chefs des centres interrogés ont mis en évidence de leurs attentes et avis quant au projet du cluster. Les investigations à ce niveau ont pour objectif également de connaître le type des interactions entre l'éleveur et le reste des acteurs de la filière.

Pour cela, nous avons enquêté 7 centres, à différentes capacités de collecte et de niveau d'équipement.

### ***D. L'enquête auprès des institutions et des centres de savoir***

En plus de leur vision sur la situation et l'élaboration du cluster, les entretiens menés avec les représentants des institutions ont été portés principalement sur leurs éventuelles contributions au projet du cluster. Pour compléter les données nécessaires, nous avons consulté les documents et les rapports d'activité annuels qu'il nous a servis pour appréhender la place de ces organismes dans la filière.

L'enquête a ciblé 14 institutions à différentes missions d'appui et d'encadrement du secteur.

### ***E. L'enquête auprès des transformateurs***

Le rôle des industriels est primordial dans la zone d'étude choisie, ce maillon constitue l'image de la filière lait à Bizerte. La diversité des produits laitiers locaux et les recettes fromagères développées au cours du temps contribuent à la compétitivité de la filière et constituent un atout d'investissement dans la région.

Nous avons essayé de contacter les chefs des unités de transformation durant notre enquête pour solliciter leurs points de vue quant au contexte actuel de la filière ainsi qu'à une éventuelle participation au cluster mais malheureusement ces derniers ne s'intéressent pas à la stratégie de coopération et ils ont refusé même de répondre à notre questionnaire.

Afin de finaliser l'étude au niveau de différents segments, Nous nous sommes basés sur les résultats des études menées dans le cadre du projet Lactimed en 2013 pour présenter la perception des opérateurs industriels et des fromagères vis-à-vis le projet du cluster.

L'étude du projet Lactimed est menée à travers un questionnaire auprès de 8 unités de transformation à Bizerte.

#### 4. L'analyse des données et la formulation d'un plan d'action.

Le dépouillement de l'enquête a été effectué à l'aide de logiciel Statbox sur le tableau Excel, il nous a permis de réaliser la typologie des réponses, de présenter et d'analyser les avis des acteurs quant aux conditions préalables à la mise en place du cluster dans la région.

|    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5    | 6      | 7    | 8    | 9    | 10  | 11   | 12  | 13   | 14  |
|----|----|----|----|----|------|--------|------|------|------|-----|------|-----|------|-----|
|    | Q0 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4   | Q5     | Q6   | Q7   | Q8   | Q9  | Q10  | Q11 | Q12  | Q13 |
| 1  | 1  | 26 | 1  | 3  | 6100 | 4270   | 25   | 23   | 3    | 12  | 20   | 5   |      | 0   |
| 2  | 2  | 20 | 6  | 2  | 6500 | 4550   | 3.5  | 3.5  | 1    | 0.5 | 3    |     |      | 0   |
| 3  | 3  | 60 | 1  | 4  | 6100 | 4270   | 10   | 10   | 4    | 6   | 4    | 6   |      | 0   |
| 4  | 4  | 51 | 3  | 3  | 2745 | 1921.5 | 100  | 100  | 2    | 15  | 100  | 0   | 0    | 0   |
| 5  | 5  | 29 | 8  | 4  | 5490 | 3843   | 40   | 40   | 20   | 4   | 0    | 0   | 0    | 40  |
| 6  | 6  | 34 | 3  | 3  | 2745 | 1921.5 | 10.5 | 10.5 | 3.5  | 7   | 10.5 |     |      | 0   |
| 7  | 7  | 32 | 5  | 3  | 2745 | 1921.5 | 0.5  | 0.5  | 0.5  | 0   | 0.5  | 0   | 0    | 0   |
| 8  | 8  | 32 | 3  | 2  | 4575 | 3202.5 | 6    | 6    | 3    | 3   | 6    |     |      | 0   |
| 9  | 9  | 60 | 3  | 1  | 4425 | 3097.5 | 4    | 4    | 0    | 4   | 4    |     |      | 0   |
| 10 | 10 | 40 | 3  | 3  | 3050 | 2135   | 3    | 0    | 0    | 0   | 0    |     |      | 0   |
| 11 | 11 | 43 | 1  | 1  | 4575 | 3202.5 | 6    | 3    | 3    | 2   | 3    | 3   |      | 0   |
| 12 | 12 | 55 | 4  | 2  | 3660 | 2562   | 3    | 3    | 3    | 0   | 3    |     |      | 0   |
| 13 | 13 | 50 | 4  | 3  | 3050 | 2135   | 8    | 8    | 8    | 2   | 8    |     |      | 0   |
| 14 | 14 | 70 | 3  | 1  | 4575 | 3202.5 | 3    | 3    | 3    | 0   | 3    |     |      | 0   |
| 15 | 15 | 56 | 3  | 1  | 6500 | 4550   | 7    | 7    | 7    |     |      | 7   |      | 0   |
| 16 | 16 | 62 | 4  | 1  | 4270 | 2989   | 5    | 5    | 5    | 3   | 5    |     |      | 0   |
| 17 | 17 | 48 | 9  | 2  | 7625 | 5337.5 | 5.5  | 5.5  | 0    | 5.5 |      | 5.5 |      | 0   |
| 18 | 18 | 50 | 4  | 3  | 4575 | 3202.5 | 10.5 | 10.5 | 10.5 | 2   | 2    | 8.5 |      | 0   |
| 19 | 19 | 40 | 5  | 2  | 4575 | 3202.5 | 1    | 1    | 1    | 1   | 1    | 0   | 0    | 0   |
| 20 | 20 | 40 | 10 | 3  | 2989 | 2989   | 1    | 1    | 1    | 1   | 0.5  | 0.5 |      | 0   |
| 21 | 21 | 43 | 10 | 4  | 4270 | 2989   | 110  | 110  | 5    | 30  | 110  | 0   | 0    | 0   |
| 22 | 22 | 50 | 3  | 1  | 3660 | 2562   | 16.5 | 16.5 | 6    | 10  | 0.3  | 3   | 12.7 | 0   |
| 23 | 23 | 49 | 7  | 4  | 6500 | 4550   | 30   | 30   | 2    | 30  | 30   | 0   | 0    | 0   |
| 24 | 24 | 75 | 4  | 3  | 6100 | 4270   | 5.5  | 5.5  | 1.5  | 5.5 | 5.5  |     |      | 0   |
| 25 | 25 | 25 | 4  | 3  | 4270 | 2989   | 8    | 8    | 1    | 8   | 8    |     |      | 0   |
| 26 | 26 | 43 | 2  | 1  | 6100 | 4270   | 6    | 6    | 3    |     |      |     |      | 0   |
| 27 | 27 | 54 | 2  | 3  | 6500 | 4550   | 25   | 17   | 6    | 17  | 25   |     |      | 0   |
| 28 | 28 | 28 | 2  | 3  | 4575 | 3202.5 | 12   | 12   |      | 12  | 12   |     |      | 0   |
| 29 | 29 | 43 | 2  | 3  | 4575 | 3202.5 | 7    | 7    | 1.5  | 5.5 | 7    |     |      | 0   |
| 30 | 30 | 45 | 2  | 3  | 6500 | 4550   | 8    | 8    | 1    |     | 8    |     |      | 0   |
| 31 | 31 | 43 | 3  | 1  | 3660 | 2562   | 12   | 12   | 5    | 7   | 5    | 7   | 0    | 0   |
| 32 | 32 | 54 | 5  | 4  | 6100 | 4270   | 100  | 100  | 60   | 60  | 0    | 0   | 0    | 0   |
| 33 | 33 | 36 | 3  | 1  | 6500 | 4550   | 7    | 7    | 3    | 4   | 7    | 0   | 0    | 0   |
| 34 | 34 | 65 | 3  | 1  | 6500 | 4550   | 12   | 12   | 4    | 8   | 4    | 8   | 0    | 0   |
| 35 | 35 | 45 | 5  | 1  | 6500 | 4550   | 3    | 3    | 2    | 1   | 3    | 0   | 0    | 0   |

Nous avons procédé par la suite à une confrontation des réponses des 4 types d'acteurs (Éleveurs, Centres de collecte, centre de formation et de recherche, institutions) dont le but d'identifier les axes stratégiques de coopération, de proposer un plan d'action et d'esquisser les principales caractéristiques du futur cluster.

Pour concrétiser une telle confrontation, nous avons opté pour une méthode des scores, en attribuant un score de 1 lorsqu'il y a un accord sur un point de vue entre les 4 catégories d'acteur, un score de 0,75 quand il y a un accord entre 3 catégories et un score de 0,5 s'il y a un accord entre 2 catégories seulement. En cas de divergence totale sur un point de vue entre les 4 acteurs, le score attribué est égal à 0. Nous avons ensuite calculé en pourcentage le degré de rapprochement des trois catégories d'acteurs pour chaque élément de confrontation, cela nous a permis de sortir le niveau total de rapprochement des 3 composantes du cluster à base d'un calcul de la moyenne des résultats obtenus pour chaque élément qui a été déjà mesuré.

Une telle méthode peut nous servir également à évaluer la possibilité d'une éventuelle coordination entre les 3 pôles du cluster (éleveur, centre de collecte, institution).

Dans cette confrontation, nous avons retenu uniquement les principaux éléments de base pour la fondation du cluster, ils sont présentés ci-après :

- les points faibles et les contraintes au niveau de l'activité,
- les priorités de développement,
- l'existence des relations avec d'autres acteurs,
- la participation éventuelle au cluster,
- les missions qui devraient être prises en charge par le futur cluster,
- les préalables de réussite du cluster,
- les facteurs de blocage du cluster,
- les attentes vis-à-vis du cluster.

### **III. Conclusion du chapitre 1**

L'analyse de la politique laitière en Tunisie au cours des deux dernières décennies révèle une volonté des pouvoirs publics pour l'amélioration de ce secteur. Le contexte économique au niveau international (flambée des prix à l'importation, plans d'ajustement structurels,...) constituaient le point de lancement d'une vraie politique laitière en Tunisie, fondée sur une exploitation optimale des ressources internes pour améliorer la sécurité alimentaire du pays. L'établissement des règles de jeux et les systèmes d'encouragement des acteurs à différents niveaux de la filière n'ont pas pris en compte suffisamment la dimension participative et la concertation avec les différents acteurs intervenants dans le secteur laitier, il résulte de cela actuellement, plusieurs points de blocage à différents niveaux. Notre démarche méthodologique dans ce contexte renforcer le dialogue professionnel « publique-privé » qui est relativement négligé dans les programmes antérieurs. En étudiant notamment la possibilité d'un développement de la filière à base des ressources endogènes ainsi qu'on apportant la dimension participative à l'élaboration des politiques laitières. La concertation entre acteurs, la planification commune et les débats collectifs quant aux enjeux de durabilité de l'activité sont des outils de la démarche participative que nous essayons à mettre en valeur dans la partie opérationnelle.

# Chapitre II : Analyse des programmes de clusters au Maghreb et benchmarking international

## I. Les clusters dans les pays de Maghreb

Les activités traditionnelles et industrielles dans les trois pays de Maghreb prennent de plus en plus une forme de territorialisation et d'agglomération, ce constat a été vérifié systématiquement au Maroc grâce à l'étude de la direction de l'aménagement du territoire marocain (Courlet C, 2006).

Les clusters résultant des initiatives publiques dans ces pays stimulent le domaine de recherche et développement, en appuyant des nouveaux modèles d'organisation de travail et d'innovation.

Selon Pommier, (2014) les politiques publiques adoptées dans les pays maghrébins ont pris comme priorités d'accorder une importance aux clusters technologiques et à l'aspect d'innovation pour contrecarrer le caractère « bouts de chaîne » de l'industrie classique. Alors que les clusters traditionnels tournés vers les marchés régionaux ou nationaux n'ont pas pris la même priorité, malgré la nécessité de développer les régions et les territoires périphériques.

Selon le même auteur, les caractéristiques des politiques conduites en faveur des clusters au niveau des trois pays du Maghreb sont résumées dans les points suivants :

- la gouvernance centralisée des territoires : les collectivités territoriales sont faiblement présentes dans des projets communs avec des partenaires privés et leur contribution reste régie par l'administration centrale à la limite des pouvoirs qui lui en était délégué.
- une classification du cluster et filière sur le même plan : la méconnaissance du concept cluster par plusieurs acteurs a fait que ces derniers l'aperçoivent comme la filière : c'est un enchaînement d'un ensemble de processus : de la production jusqu'à la consommation.
- la territorialisation est très peu mise en avant à l'exception des activités agroalimentaires et la distinction entre cluster et technopole ou parc industriel est parfois ténue, suite à la forte ressemblance existant entre ces 3 formes de coopération.

La clusterisation dans les pays du Maghreb est souvent appuyée par les pouvoirs publics, tant sur le plan d'innovation que sur le niveau organisation, en stimulant la compétitivité des entreprises pour qu'elles puissent acquérir des parts de marché et se placer dans des segments de production à haute valeur ajoutée. Dans ce sens, plusieurs programmes d'appui en partenariat avec l'union européenne ont été menés, exemple : projet Lactimed<sup>4</sup> pour la valorisation des produits laitiers en méditerranée, initiative ENPARD<sup>5</sup> pour l'appui aux politiques agricoles...

En plus du rôle que jouent les pouvoirs publics dans la promotion de la politique des clusters dans les pays du Maghreb, les acteurs privés et les chercheurs sont devenus également des promoteurs de ce modèle. On pourra donc attendre un développement futur de l'approche cluster. Cependant la culture de coopération étant récente, le processus d'organisation en cluster sera plus long et prendra du temps par rapport aux contextes des pays développés qui ont connu des expériences dans ce domaine.

L'évolution du mouvement de clusterisation permet de distinguer 3 formes de cluster :

- les clusters spontanés : non reconnus et non organisés.
- les clusters constitués et reconnus.
- les clusters potentiels, émergents ou pré-émergents.

---

<sup>4</sup> Est un projet européen qui vise à renforcer la production et la distribution de produits laitiers innovants.

<sup>5</sup> Initiative lancée au printemps 2011 comme affirmation de l'importance du rôle socio-économique de l'agriculture et des zones rurales pour le développement inclusif et durable, en réponse aux événements survenus au sud de la Méditerranée

## 1. Les clusters au Maroc :

La reconnaissance du phénomène de clusterisation au Maroc remonte au début des années 2000, les recherches statistiques et les enquêtes de terrain sur les systèmes productifs localisés menées par les organismes d'expertise ont permis d'identifier une cinquantaine d'agglomérations d'établissements spécialisés regroupant 35% de l'emploi manufacturier marocain (Pommier ; 2014). Le secteur industriel marocain est répartie en différentes agglomérations : le textile-habillement (Tanger, Casablanca, Guercif et Taza), la sous-traitance mécanique-électrique et les technologies de l'information et de la communication (Casablanca), les filières de cuir (Fès), la dinanderie et le tourisme dans la vallée du Ziz (Eddelani O et al, 2009). Selon l'étude de la DEPF<sup>6</sup> l'emploi se concentre beaucoup plus dans les industries intensives en main-d'œuvre : habillement et fourrure 32% et l'industrie alimentaire 16%.

Les pouvoirs publics au Maroc ont adopté à travers leur ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies une politique orientée vers l'appui des clusters innovants à fort potentiels technologiques.

La stratégie d'appui aux clusters vise à dynamiser le secteur productif et à assurer la performance des plans mis en place : Plan Maroc vert, Plan Azur, Plan Halieutis pour les produits de la mer, ...

Le pacte émergent est un programme adopté en 2006, il fixe les objectifs industriels du Maroc, il cible les secteurs clés pour lesquels le Maroc dispose d'un avantage compétitif. Ce programme a été complété en 2009 par la stratégie d'innovation dénommée « initiative Maroc innovation », son objectif à moyen terme est « de positionner le Maroc dans le club des pays producteurs de technologie ».

### A. La politique des clusters :

La création des clusters est une composante de la stratégie d'innovation, elle est considérée comme ses outils de performance à travers la réponse aux conditions suivantes :

- appartenir aux secteurs et thématiques prioritaires<sup>7</sup>.
- être capable de produire des projets collaboratifs à forte intensité de recherche développement dans les thématiques identifiées.
- être émergent à l'international et contribue à la visibilité de secteur d'activité ciblé.

La politique mise en place s'est fondée sur des opérations pilotes, trois clusters ont été accompagnés dans le cadre de cette stratégie : un dans la technologie de l'information et de la communication (TIC), un autre en microélectronique et un troisième en électronique et mécanique.

L'État procède à un appel à projet pour la création des nouveaux clusters, cela se concrétise par la signature d'un contrat programme entre le porteur du projet et l'État, ce qui permet de définir d'une part les modalités de subvention et de suivi du projet ainsi que les indicateurs d'évaluation (le nombre de projet collaboratif, le nombre de brevets, le nombre d'emplois de recherche développement,...) d'autre part.

Les dispositifs de financement consistent en l'octroi d'un financement durant une période de 3 ans, qui comporte l'appui à la mise en place et au fonctionnement d'une cellule d'animation ainsi que le financement mutuel des projets collaboratifs. À cet effet, des instruments financiers ont été créés, nous citons en particulier les fonds TATWIR<sup>8</sup> et PTR<sup>9</sup>.

### B. Les initiatives de cluster au Maroc

Il résulte de la politique de clusterisation mis en œuvre par l'État marocain plusieurs projets à différents niveaux d'initiation ; à l'heure actuelle on peut distinguer les formes suivantes :

#### A). Des projets nouvellement sélectionnés

Suite aux 2 derniers appels à projet lancés en 2011 et 2012 quatre clusters ont été sélectionnés :

- Le cluster des TIC (Maroc Numéric Cluster) : un cluster qui vise la promotion de la technologie et la généralisation de l'utilisation des TIC dans trois principaux niveaux : administration, entreprise et citoyen. Sa stratégie de fondation en 2013 a permis l'identification de quatre niches : services mobiles, sécurité monétaire, droits numériques, Multimédia, Progiciel.
- Le cluster Microélectronique (Morocco Microelectronics Cluster) ;
- Le cluster électronique mécanique et mécanique du Maroc (CE3 M).
- Le cluster Oceanopole Tan Tan (Valorisation des produits de la mer).

<sup>6</sup> Direction des études et des prévisions financières.

<sup>7</sup> Métiers mondiaux du Maroc (MMM), technologies avancées, matériaux avancés, biotechnologies, microélectronique, TIC, énergie, eau, environnement, agriculture et pêche.

<sup>8</sup> L'instrument « TATWIR » est dédié aux projets de recherche développement portés par une entreprise ou un groupement d'entreprise agissant dans le cadre d'un cluster en phase de développement ou un consortium d'entreprise (s) et organisme (s) de recherche. Il finance 50% des dépenses du projet, dans la limite de 4 millions de dirham TTC.

<sup>9</sup> L'instrument « PTR » est destiné aux projets d'appui à l'innovation et au développement technologique porté par des entreprises, ou groupement d'entreprises. Il couvre les dépenses afférentes aux prestations éligibles à hauteur de 75% et ce dans la limite de 100 000 dirham TTC.

Un deuxième appel à projet a retenu deux nouveaux clusters :

- Le cluster « MENARA » (Marrakech Exclusivity Network For Advanced Research In Art's Living) agissant dans les industries de Luxe, de l'agroalimentaire et du cosmétique. Il englobe un grand espace d'activité dans l'argan, il a pour ambition de fédérer l'ensemble des acteurs du secteur notamment les agroindustriels, les universités ou les associations autour d'une vision commune de l'innovation.
- Le cluster « Agadir Haliopôle », il opère dans la pêche et l'industrie de transformation des produits de la mer, fédère des entreprises et des institutions dans la région d'Agadir, Souss Massa Draa. Ce cluster touche une activité traditionnelle (pêche et produits de la mer) à fort taux d'emploi.

#### b]. Des projets en cours d'initiation

À l'inverse des initiatives précédentes, il existe des clusters qui ont émergé sans un appui étatique, cependant elles représentent des possibilités de conventionnement futur.

- **Le cluster EMC** (efficacité des matériaux de construction) : il s'est hébergé à l'université de Settat, il a comme objectif la mutualisation des compétences dans le domaine de l'efficacité énergétique des matériaux de construction, dans la finalité est d'optimiser la consommation énergétique des entreprises de matériaux de construction et d'améliorer la compétitivité de l'industrie des matériaux de construction par des solutions innovantes en matière d'efficacité énergétique.
- **Le cluster Solaire** : C'est une association des acteurs du secteur solaire, les participants se sont réunis autour d'une plateforme novatrice pour développer la filière industrielle solaire et d'assurer sa compétitivité. La mise en place du cluster inscrit dans le cadre du plan solaire NOOR, lancé en 2009<sup>10</sup>. Il promeut la synergie entre les partenaires publics et privés souhaitant développer le domaine.
- **Les clusters textiles** : Le MDC (Moroccan Denim Cluster) : association qui regroupe un nombre important d'entreprises et d'organismes dont l'activité est liée à la filière de sportswear et du denim. Tisseurs, fabricants de vêtements, fabricants d'accessoires, établissements de formation au métier du textile au Maroc. Son initiation revient à la fin de l'année 2013<sup>11</sup>.

#### c]. Des projets émergents ou potentiels

Le domaine industriel connaît plusieurs regroupements industriels ayant la possibilité de s'organiser officiellement en cluster et d'élaborer des contrats de programme engageant :

- un cluster dans le domaine de l'automobile en cours de construction selon les déclarations du président (Hakim Abdelmoumen, in Pommier P.2014) de l'AMICA (association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile), son siège sera autour de Tanger.
- un cluster de l'aéronautique : le secteur aéronautique marocain repose sur une zone industrielle intégrée comportant l'université Mundiapolis sur un campus moderne, l'institut de formation IMA (Institut des métiers de l'aéronautique). Il exerce principalement ses activités au siège de technopole de Nouaceur à proximité de l'aéroport de Casablanca.

#### d] Les clusters agroalimentaires

Le programme du plan Maroc vert a permis l'aménagement de nouvelles zones de compétitivité agroindustrielle et la création des agropoles dans six régions : Meknès, Berkan, Sous, Gharb, Haouz et Tadla. L'idée est de contribuer activement au développement de ces territoires en leur permettant au mieux l'exploitation des atouts humains naturels et géographiques. Ces agropoles promeuvent conjointement les activités de recherche technologiques et d'investissement agricole et agroalimentaires dans une optique de valorisation des filières agricoles d'avenir. Grâce à leurs structures d'animation, ils peuvent initier des clusters.

- **Le pôle agroalimentaire de Meknès** : c'est le premier pôle lancé dans le cadre du plan Maroc vert, plus de 40 (Pommier P. (2014) projets d'investisseurs marocains ou étrangers ont reçu à ce jour un accord pour s'implanter. La première partie aménagée s'étale sur une superficie de 130 ha (Pommier P, 2014), elle comporte un parc agroindustriel, une zone logistique, un pôle de recherche développement et de contrôle de qualité avec d'autres équipements de proximité.
- **Agropole de Marrakech** : Le projet d'agropole de Marrakech couvre la région de Marrakech Tensift Al Haouz, il permet aux acteurs de ces régions de bien profiter des atouts humains et naturels qu'elles disposent. Son parc agro-industriel s'étend sur une superficie approchant les 200 ha (Créative Lab, 2012), il comprend une zone logistique, un pôle de recherche- développement et contrôle qualité et une zone d'activités tertiaires.

<sup>10</sup> <http://www.clustersolaire.ma/>

<sup>11</sup> <http://moroccandenimcluster.org/fr/>.

## 2. L'émergence des clusters en Algérie

La structuration des entreprises industrielles sous forme de cluster a tardé en Algérie ; en effet selon l'étude de (Belkacem et al 2013), la politique de désindustrialisation amorcée pendant les années 80 a affaibli le tissu et le regroupement des entreprises, cela est aggravé également par une concurrence très rude venant des produits importés.

La volonté de développement du secteur industriel a commencé dès 1998, la création de l'ANVREDET<sup>12</sup> (Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et de développement technologique) à cette époque en vue d'encourager l'innovation. De même, l'INAPI (Institut National Algérienne de la propriété industrielle) a été créé sous l'égide du ministère de l'industrie et des PME<sup>13</sup>.

En 2004, la création de l'agence nationale des parcs technologiques pour favoriser la collaboration entre les entreprises et les universités. Il a découlé de cette stratégie la réalisation de Cyberparc de sidi-Abdellah, actuellement une trentaine d'entreprises y sont hébergées. Les efforts ont été orientés désormais vers l'appui à la création d'entreprise et au développement de l'innovation industriel.

Avec le renforcement du tissu industriel, particulièrement par des nouveaux PME « 40600 en 2011 » et la création l'ANIREF (Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation du Foncier) en 2007 pour l'aménagement des zones industrielles intégrées (ZII), les éléments clés constituant le cluster commencent à émerger : disponibilité des infrastructures, proximité d'établissements et des unités de recherche, ....

À partir de 2008, l'action du pouvoir public a été appuyée par les organismes internationaux, On assiste à des actions de la GIZ (Agence de coopération Allemande) à travers son programme de développement économique durable et l'AFD (Agence française de développement),...

Le plan de création de nouvelles zones industrielles intégrées (ZII) a pour objectif d'associer les entreprises et les centres de savoirs et de recherche, ce qui a permis par la suite d'émerger des pôles dédiés à différents créneaux industriels et technologiques, de favoriser également le processus d'innovation pour attirer des entreprises nouvelles à s'installer. Les externalités positives résultantes de la proximité géographique au sein des nouvelles ZII constituent un atout spécifique qui n'existait pas avant. Les zones industrielles créées pendant les années 1970 engendrent aux entreprises la facilité de s'installer sans souci de favoriser la synergie et la coopération.

Les projets de cluster en Algérie sont apparus notamment à travers la stratégie industrielle mise en œuvre par le ministère de l'industrie, les politiques agricoles et rurales initiée par le ministère de l'agriculture et du développement rural et le schéma national d'aménagement du territoire (SNAT 2025) qui prévoit d'ici 2025 le lancement au moins de six technopoles (SAHI L, 2013).

### A. Les clusters agroalimentaires

Les projets de technopoles et les clusters agroalimentaires sont ciblés dans les régions suivantes :

- Sétif à travers un pôle agroalimentaire intégré, centré actuellement sur la filière lait, sa plateforme d'initiation s'appuie sur les actions de la coopérative COOPSEL, structure commune réunie plus de 1300 éleveurs (COOPSEL, Sétif, 2013).
- Bejaia à travers un projet technopolitain encadré par une tutelle conjointe du ministère de l'enseignement supérieur et du ministère de l'industrie, se concrétise par la création d'un bureau de collaboration (université-entreprise) appelé « Bleu », il intègre plusieurs entreprises de la vallée de la Soummam. Dans ce projet, un cluster des boissons réunit les membres de l'association professionnelle APAB (Association Algérienne des producteurs de boissons) de différentes spécialités : producteurs de matières premières, les entreprises d'emballage et de services. L'initiative bénéficie du programme DIVECO (Programme d'appui à la diversification de l'économie en Algérie)
- Biskra, le projet de cluster dattes vient d'être lancé avec l'appui d'un projet de GIZ (coopération Allemagne), l'idée est de créer une entreprise de fractionnement de la dattes pour mieux valoriser le produit et développer la commercialisation de ses dérivés. Un projet également de labellisation en cours de montage avec l'union européenne.
- Annaba et Guelma, un cluster pilote en cours de constitution autour de la tomate industrielle.
- Le cluster lait et ses dérivés à Ghardaia avec l'appui de la GIZ dans le cadre du programme DEVED (Développement économique local durable), il s'agit d'une initiative issue des acteurs laitiers de la région, animé par un leader spécialisé en transformation du lait à différent type (vache, chèvre, chamelle).

<sup>12</sup> Décret ministériel du 03/05/1998

<sup>13</sup> Selon Mr Mohamed Taibi, directeur de l'ANVREDET [www.moudjahid.com/fr/actualites/29813](http://www.moudjahid.com/fr/actualites/29813) (28/06/2012).

- Le cluster de l'huile d'olive à Bouira, sur un rayon de 100 km entre les wilayas de (Bejaia, Tizi-Ouzou, Bourdj-Bou Arreridj) des potentialités naturelles oléicoles se concentrent, ce qui a permis une production de 30 000 tonnes/an (Pommier P; 2014). À partir de l'association des oléiculteurs qui compte 8000 adhérents un opérateur oléicole privé a lancé en 2004 une initiative pour regrouper des opérateurs et des agriculteurs pour surmonter les défis communs, plusieurs membres se sont rapidement impliqués et « la confiance et l'engagement moral » se sont installés. Avec l'adhésion des institutions locales, l'initiative a été structurée en cluster et plusieurs actions ont été mises en place : mutualisation d'équipement moderne de collecte, programme de formation sur les nouvelles technologies d'extraction et de conditionnement, Programme national de valorisation.

### ***B. Les clusters potentiels en électronique et dans la mécanique***

Les deux secteurs de la mécanique et de l'électronique comportent des grandes zones industrielles ainsi que des regroupements de PME sous-traitants susceptible qu'ils soient organisés en cluster et entretiennent des relations de partenariat technologique.

À la wilaya de Bordj bou-arreridj, l'activité industrielle est fortement dynamique, la région est devenue la capitale de l'électronique et de l'électroménager du pays, le ministère de l'industrie a envisagé la création d'un cluster sur place, le projet est connu par la plupart des chefs d'entreprises. Toutefois, ce projet peine à décoller, toujours en attente de directives centralisées (SAHI, 2013).

On constate également des opportunités de clusterisation dans d'autres régions : aux alentours de Constantine, un réseau de PME sous-traitant se construit à l'initiative de l'union professionnelle de l'industrie automobile et mécanique (UPIAM). À Oued Tlélât, wilaya d'Oran, à proximité de l'usine de Renault Algérie Production (RAP), un appel à projet a été lancé pour construire un réseau de partenariat autour du projet RAP.

### ***C. Les Parc industriels : établissements d'animation des futurs clusters***

En jugeant d'importance leur intérêt économique pour le développement industriel, l'État algérien s'est orienté vers une politique technopolitaine. On a ciblé des régions pilotes à différents créneaux d'activité, À l'instar d'autres projets publics, la majorité de ces technopoles sont en état de constitution.

- **Le Technoparc de Sidi Abdallah** (à 26 Km d'Alger), spécialisé dans les TIC et la biotechnologie, sa construction a démarré le 30 mars 2004, il abrite l'agence nationale de promotion et de développement des Parcs technologiques. Il a été suivi par le ministère de la poste et des technologies de l'information, il constitue de plusieurs unités en lui donnant un lieu professionnel de haute qualité, on distingue notamment :

- Espace de Bureaux se forme d'un immeuble multi-locataire,
- Incubateur : c'est une structure d'appui à l'innovation centrée sur les TIC et à la création d'entreprise innovante,
- Assiette foncière : des terrains aménagés à attribuer pour les projets d'investissement,
- Tour d'affaire : des tours d'affaire aménagés sur une superficie de plus de 36 000 m<sup>2</sup>.
- Centres de recherche (CERTIC) : point focal des laboratoires de recherche accueillant des projets TIC.

En plus, il existe d'autres projets de technopole mais ils ne sont pas encore réalisés à 100 % :

- Le projet du **Parc technologique de Ghardaïa et Annaba** sont survenues suite à la réalisation réussite du parc de Sidi Abdallah.
- Le projet de **technopôle en électronique et électroménager** à Bourdj Bou Arreridj.
- Le projet de **technopôle agroalimentaire de la wilaya de Bejaïa**.

## **3. Les clusters en Tunisie**

### ***A. Pôle, technopôle et cluster***

La politique technopolitaine établie en Tunisie en 1999 vise comme objectif principal la création des réseaux nationaux de recherche scientifique et technologique en vue de moderniser et de développer les secteurs vitaux de l'économie (industrie, agriculture, Tourisme). La stratégie industrielle à partir de 2008 a mis l'accent sur l'idée de clusterisation en soulignant son importance pour surmonter les leviers de croissance.

La clusterisation en Tunisie a été adoptée à la suite d'une transformation d'un modèle de groupement industriel se forme de consortium d'exportation vers une organisation dans différentes formes de cluster. L'étude générale portant sur la mise en place des réseaux d'innovation dit « cluster » a porté sur trois secteurs d'activité stratégiques : textile et habillement (à Monastir), l'agroalimentaire (Bizerte) et les technologies d'information et de communication (TIC, à Sfax).

La politique de mise en place des pôles de compétitivité et des technopoles, envisagée dès l'année 2000, a été établie pour faire face à la concurrence internationale. À l'ouverture vers le marché mondial, les entreprises tunisiennes ont

perdu une grande part de leur marché, notamment dans le secteur de textile-habillement. Les pôles sont construits et aménagés dans des espaces destinés comme des lieux d'échange, de formation, de coopération et d'information. Le programme de technopoles et de clusters en Tunisie vise plusieurs objectifs complémentaires :

- faciliter la création et le développement d'activités innovantes à partir de l'échange entre entreprises ;
- renforcer le lien entre la formation, la recherche et la production ;
- améliorer la compétitivité de l'industrie nationale ;
- attirer l'investissement direct étranger par la création d'un climat des affaires favorable ;
- stimuler la création de l'emploi, notamment pour les jeunes diplômés.

Un pôle de compétitive est censé de regrouper 3 éléments essentiels :

1. **Le technopôle** : l'objectif de cette unité est la promotion de secteur à travers les activités de formation, de recherche et de production.
2. **Le réseau de partenaire** : est un espace d'échange et de partenariat entre divers intervenants dans le même créneau d'activité, exemple : réseau AGROTECH du pôle agroalimentaire de Bizerte qui compte jusqu'à maintenant 31 partenaires (23 Tunisiens et 8 étrangers).
3. **L'espace industriel** : ce sont des terrains aménagés sur des grandes superficies, ces espaces abritent des opérateurs tunisiens et étrangers opérant dans divers secteurs d'activité.

La stratégie technopolitaine en Tunisie a formé jusqu' à l'heure actuelle six pôles de compétitivité :

**Tableau 5 : Les technopôles constitués ou en cours de constitution en Tunisie.**

| Technopôle         | Domaine d'activité                                |
|--------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Bizerte</b>     | <b>Industrie agroalimentaire</b>                  |
| <b>Bordj</b>       | <b>Energie renouvelable</b>                       |
| <b>Cedria</b>      |                                                   |
| <b>Monastir</b>    | <b>Textile et habillement</b>                     |
| <b>Sfax</b>        | <b>Informatique et multimédia</b>                 |
| <b>Sidi Thabet</b> | <b>Biotechnologie et industrie pharmaceutique</b> |

Source : MESRS, 2004.

Le programme d'installation des technopoles en Tunisie s'appuie sur un partenariat avec les pôles de compétitivité français, il s'en démarque de ce partenariat la signature de plusieurs accords de coopération tuniso-français.

Selon SAHI 2013, les accords ont été signé en particulier entre :

- le pôle de compétitivité mondial « SCS Région PACA » et les pôles de compétitivité « El Gazala », « Sfax » et « Sousse », afin de promouvoir des projets de Recherche et Développement et une plate-forme technologique ;
- le pôle de compétitivité mondial « SYSTEM@TIC » et le pôle de compétitivité « El Gazala », en vue de mettre en place des projets de Recherche et Développement, de formation, d'assistance et de veille ;
- le pôle de compétitivité français « UP-TEX Nord-Pas de Calais » et le pôle de compétitivité de « Monastir / El Fejja », dans les domaines du coaching / innovation et de la veille technologique ;
- le pôle de compétitivité « TECHTERA Lyon » et le pôle de compétitivité de Monastir « El Fejja », en vue de favoriser des échanges d'expériences, l'innovation, la Recherche et Développement et les partenariats ;
- le technopôle « AGROPARC » d'Avignon et le Pôle de compétitivité de « Bizerte », en vue de favoriser les transferts d'innovation ;
- le pôle « QUALIMED - Agropolis » Montpellier et le pôle de compétitivité de « Bizerte », dans le domaine de la formation professionnelle.

Un financement accordé par la Banque Européenne d'Investissement dans le cadre du programme FEMIP (Facilité Euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat) en vue d'un appui technique aux technopoles : Bizerte, Monastir, Sfax, Sidi Thabet et Sousse.

D'après Pommier P. (2014), un comité de pilotage réunissant des intervenants de différents ministères a été installé, son rôle est de définir une politique d'appui aux clusters, les réflexions sur les méthodes d'appui seront entreprises dans le cadre du programme PASRI (programme d'appui au système de recherche et d'innovation), ce dernier envisage l'émergence de 10 à 15 clusters dans les prochaines années. D'autre part, les moyens financiers devraient avoir 2 formes : des budgets réservés aux entreprises alloués dans le cadre d'un projet de cluster et d'autres moyens financiers seront introduits pour le financement des activités d'animation. Ce programme vient notamment du fond de compétitivité.

Les pôles de compétitivité en Tunisie sont gérés par une société, établie dans le cadre d'un partenariat public et privé, les équipes d'animation font partie des services du pôle, ils jouent le rôle d'animateur de l'écosystème technopolitain et de contributeur à l'émergence de cluster. Sous l'effet de leurs actions, plusieurs clusters ont été créés et d'autres sont en cours de constitution au niveau de différentes zones industrielles.

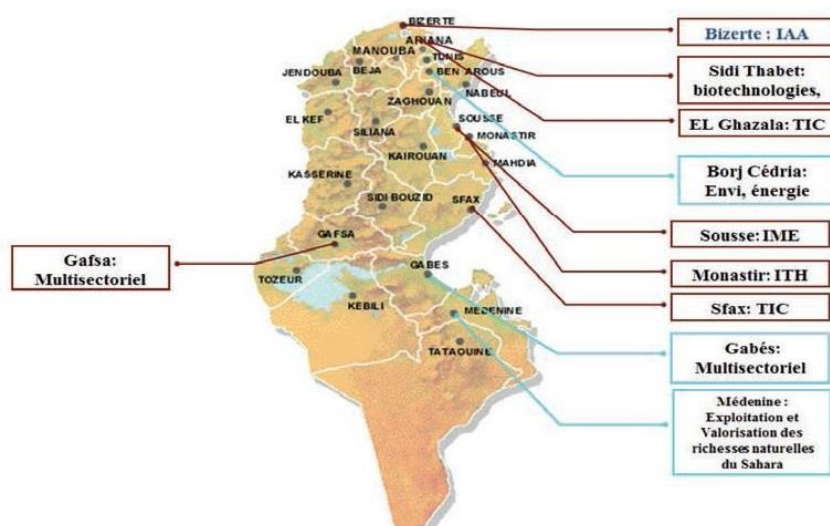
**Tableau 6: Des clusters émergents ou en cours de constitution.**

| Pôle ou technopole animant                        | Cluster émergent                                   |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>PDC<sup>14</sup> de Bizerte</b>                | <b>Cluster émergent dans les produits laitiers</b> |
| <b>Technopole de Sidi Thabet</b>                  | <b>Cluster émergent dans les biotechnologies</b>   |
| <b>PDC d'El Ghazala</b>                           | <b>TIC</b>                                         |
| <b>Technopole de Borj Cédria</b>                  | <b>Eco-énergie</b>                                 |
| <b>PDC de Sfax</b>                                | <b>Cluster Mecatronic (CMT)</b>                    |
| <b>PDC Monastir El Fejja La Manouba (mfcpole)</b> | <b>Cluster textile technique de l'habillement</b>  |

Source : Pommier P, 2014.

La dynamique entrepreneuriale en Tunisie, le changement du contexte socio-économique qu'a connu le pays durant ces dernières années et les initiatives de développement des clusters territoriaux en cours de mise en œuvre rendent difficile l'établissement d'une cartographie stable pour les clusters, des mises à jour régulières sont à prévoir.

**Figure 11 : La carte des clusters en Tunisie**



Source : Pommier P, 2014.

Selon le niveau d'initiation, on distingue deux types de cluster : Cluster constitué ou en cours de constitution et cluster émergent et pré-émergents.

#### **B. Clusters constitués ou en cours de constitution :**

Selon Pommier P, 2014, On distingue cinq clusters qui ont avancé dans leur niveau de développement :

- **Cluster MECATRONIC, CMT** : il compte 39 entreprises<sup>15</sup> à différentes origines : tunisienne, franco-tunisienne ou étrangère appartenant à un secteur majeur de l'industrie tunisienne. Avec l'appui de l'agence française de développement, il a été créé en mars 2012, l'action de l'AFD consiste à un appui financier aux projets collaboratifs ainsi qu'à un renforcement de l'animation des membres. Il s'est hébergé au pôle de compétitivité de Sousse, il bénéficie de son équipe d'animation et du soutien de son directeur général. Il compte huit projets collaboratifs dont deux sont très célèbres (Energiebox et WEEZ).

<sup>14</sup> Pôle de compétitivité.

<sup>15</sup> <http://www.mfcpole.com.tn/>

- **Cluster TTT (Textile technique de Sahel)** : c'est un réseau animé par le pôle de compétitivité Monastir-El Fejja la Manouba. Il a été créé le 9 février 2016<sup>16</sup>. Ses activités se concentrent sur la formation, la veille et la diffusion de l'information technique, l'action de cofinancement et de subvention des activités collectives, les achats groupés et la communication sur le savoir-faire.

- **Cluster Energie renouvelable** : Hébergé au pôle Ecopark de Borg Cedria. Il regroupe des fournisseurs, des bureaux d'études et de contrôle ainsi qu'un millier de petits installateurs agréés. Son installation a été précédée d'un diagnostic sur l'intérêt de mise en relation des intervenants du secteur.

- **Deux clusters agroalimentaires à Bizerte** : à travers l'animation du pôle de compétitivité de Bizerte, 2 clusters sont en cours d'initiation, un dans le domaine laitier, il s'est fondé à base d'une opération tripartite<sup>17</sup> entre les centres de collecte, la BNA (Banque nationale Agricole) et les éleveurs, d'autres membres ont exprimé leur volonté d'y adhérer et des nouvelles activités vont avoir le jour (Formation, assistance technique aux éleveurs, le financement du matériel agricole, labellisation des produits laitiers locaux), ce cluster est adossé par le fond du projet LACTIMED. Un deuxième cluster en cours d'initiation qui fait partie du projet, c'est les produits de la mer.

### *C. Cluster émergents*

Les clusters à l'état embryonnaire, ou à la voie de l'émergence sont pressentis selon Mme Gongi<sup>18</sup> au niveau de plusieurs zones :

- cluster lingerie sur le territoire de Monastir, zone très avancée dans le secteur de l'habillement.
- cluster de biotechnologie hébergé au pôle de sidi-Thabet. Un projet a été défini autour des plantes médicinales.
- cluster des éco-industries adossé au pôle industriel et technologique de Gabès ;
- cluster des TIC à Sfax et sur la zone El Ghazala près de Tunis ;
- cluster du marbre dans la région de Kasserine, un financement a été apporté par la banque européenne d'investissement.
- cluster de l'aéronautique ; des « niches » à développer prioritairement sont à l'étude.

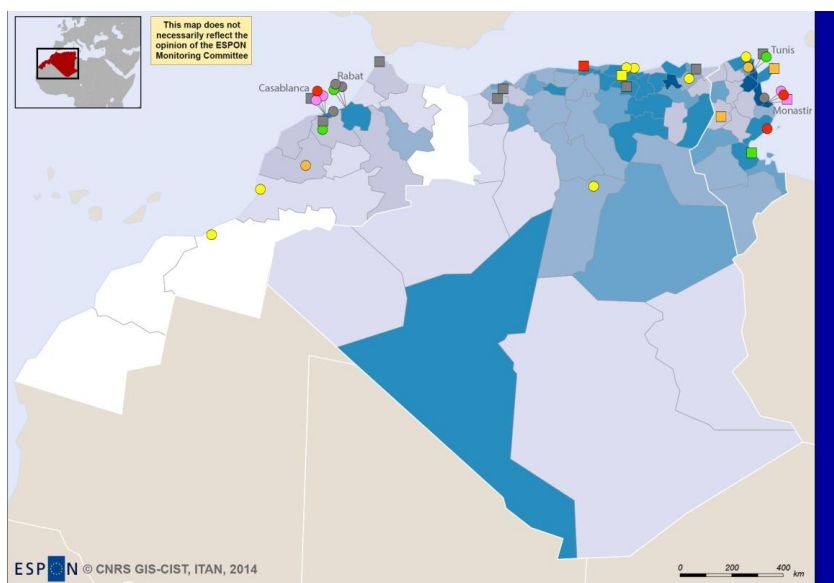
---

<sup>16</sup> [http://www.mfcpole.com.tn/Fr/actualites\\_7\\_50\\_D64](http://www.mfcpole.com.tn/Fr/actualites_7_50_D64).

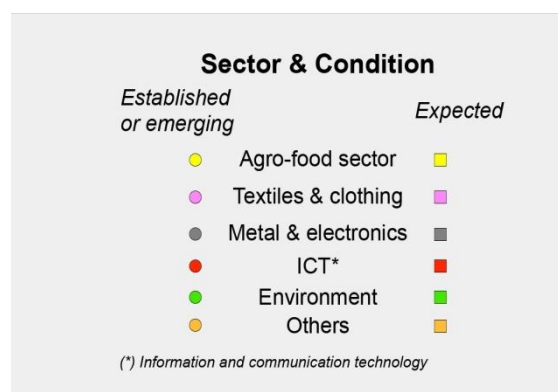
<sup>17</sup> Opération mise en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre les éleveurs, la BNA et le centre de collecte, en collaboration avec les institutions d'appui, visant à financer les petits éleveurs pour l'achat de génisses et d'équipements.

<sup>18</sup> Présidente de l'association des Technoparks tunisiens, interviewé par Pommier P, 2014.

**Figure 12 : Clusters in Maghreb**



Source: ITAN in brief – The Neighbourhoods, a new driver for European growth.  
<http://www.gis-cist.fr/>



## IV. Évaluation des expériences de cluster menées au Maghreb

L'intérêt pour la démarche cluster dans les pays du Maghreb s'est manifesté dans les programmes de coopération euro-méditerranéenne. Les pays du Maghreb accordent une place primordiale à ce modèle de développement dans leurs politiques industriels mais sans tenant compte à des variables économiques et institutionnelles liées à la spécificité du contexte de ces pays.

D'autre part, nous avons constaté l'émergence d'une volonté de coopération avec des clusters et des groupements étrangers. Au Maroc, on assiste à plusieurs conventions signées avec des partenaires étrangers, cela s'explique par l'impact économique des politiques industrielles en faveur de cette démarche. En Tunisie, à travers l'appui apporté par l'Agence française de développement (AFD) aux clusters, des liens d'échange et de coopération ont été créés entre des pôles de compétitivité tunisiens et des clusters français notamment dans les domaines de textile, l'énergie renouvelable et la TIC (technologie de l'information et de la communication).

L'expérience des pays du Maghreb dans les politiques de cluster pourrait être évaluée selon la méthode SOWAT :

### Les points forts :

- l'existence d'une culture de coopération en émergence et en état de construction, méritant d'être renforcée et accompagnée par les administrations locales.
- la mise en place des structures d'animation (pôle de compétitivité, technopôle, parc technologique,...) qui sert notamment à la promotion des investissements dans des créneaux stratégiques et le renforcement des liens de partenariat entre les opérateurs locaux et étrangers.

- le renforcement du processus d'apprentissage de la démarche cluster à travers la coopération dans le domaine de l'expertise avec les bailleurs de fonds internationaux.

#### **Les points faibles :**

- la faible efficacité des projets mis en place : la compétitivité de l'action collective est moins visible par rapport à l'action individuelle, cela s'explique par des facteurs institutionnels et économiques inadéquats.
- le manque d'une culture de coopération et la méfiance à travailler avec les concurrents ont affecté négativement la réussite des politiques de clusterisation dans ces pays.
- l'absence d'un système d'innovation cohérent et solide pour orienter les stratégies entrepreneuriales vers le développement technologique.
- le faible niveau d'attractivité des IDE (investissement direct étranger) à l'exception du Maroc, cela est constaté malgré quelques initiatives entreprises en matière de coopération internationale.
- l'adoption d'une approche (Top down) dans les processus d'appropriation de la démarche cluster a affaibli souvent le rôle des acteurs locaux et il a négligé également l'importance de l'approche participative.

#### **Les opportunités :**

- l'émergence des initiatives de coopération internationale pourrait être développée dans des projets de coproduction sud/sud, ou nord/nord surtout la Tunisie qui a évolué considérablement dans ce domaine.
- la mise en place des zones de production avec des services d'accompagnement associés devrait attirer l'attention des investissements étrangers pour y implanter.
- les initiatives actuelles en matière de formation et de partage de l'information joueront un rôle primordial dans la création d'un réseau d'innovation technologique.
- les politiques d'innovation mis en place peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la stratégie de compétitivité des opérateurs économiques : d'une approche basée sur l'économie fordiste vers l'approche de l'économie territoriale, qui se fonde notamment sur la valorisation des ressources locales et les liens de proximité géographique et organisationnelle.

#### **Les menaces :**

- la durabilité des projets mis en place constitue un enjeu principal, suite notamment à la forte dépendance aux bailleurs de fonds international. L'expérience a montré que plusieurs initiatives qui ont été créées à base d'un appui financier étranger, n'ont pas pu assurer leur autofinancement après l'achèvement de la mission d'expertise.
- le faible niveau de maîtrise du concept et l'absence d'une bonne pratique de la démarche suite à l'inadaptation du système institutionnel. Ces derniers éléments risquent de construire un mauvais comportement vis-à-vis de l'action collective chez les acteurs locaux.

## **II. Benchmarking international : la politique des pôles et des clusters dans les pays occidentaux**

Le concept cluster a connu une forte présence dans les politiques économiques de nombreux pays, la réflexion autour de la politique cluster a pris différents objectifs dans les initiatives publiques, certains veulent renforcer l'ancrage territorial des clusters pour augmenter l'attractivité territoriale dans les zones où il existe un fort potentiel d'agglomération de quelques activités, tandis que d'autres cherchent à favoriser la mise en réseau des compétences et à intensifier les liens au sein d'une région ou d'un pays, exemple : les Kompetenznetze en Allemagne. À cet effet, nous présentons quelques exemples des démarches existant au niveau mondial.

### **1. En Espagne**

L'Espagne est considérée comme une référence, plusieurs clusters ont émergé et évolué rapidement, à titre d'exemple les deux communautés autonomes la Catalogne et le Pays basque, ce sont les premiers à avoir appliqué le modèle des clusters, la stratégie qu'ils l'ont appliquée dans leur initiative est la création d'un partenariat stratégique entre acteurs industriels et universitaires.

À partir de 1991 dans le pays basque, des clusters ont été définis en électroménager, automobile, machine-outil, industries portuaires, environnement, énergie, connaissance, électronique/informatique/télécoms, aéronautique,

papier, construction navale, transport logistique et audiovisuel. Les clusters basques sont actuellement en nombre de 13 et génèrent 45% du PIB de la région (Lartigue, S., & Soulard, O. 2008).

En Catalogne, une centaine de micro-cluster ont pu avoir le jour depuis 1992, elles sont incitées par les autorités pour leur structuration, il s'agissait de mettre en réseau les acteurs et de les rapprocher à travers des projets communs. Le pays catalogne constitue des positions fortes en microélectronique, télécommunications, santé et environnement, il concentre ses efforts actuellement sur 4 secteurs émergents : aéronautique, biotechnologies, énergies propres et agroalimentaires ; et trois secteurs traditionnels en mutation : automobile, textile et électronique.

La tendance vers l'approche cluster en Espagne s'explique en fait par l'importance des compétences dont dispose ce pays en matière de recherche développement ainsi que de la formation.

Le point clé de succès réside notamment dans l'implication continue des acteurs locaux, ils ont pris en charge le développement des facteurs de compétitivité pour la région : facilitation du dialogue entre les acteurs, promotion des investissements étrangers, mise en place de programmes de certification des produits pour améliorer la qualité...

## 2. Au Danemark et en Suède

Le Danemark est l'un des premiers pays à engager avec la démarche cluster. Des études ont été menées avec des méthodes quantitatives et qualitatives pour identifier des clusters sectoriels, exemple « *A New Economy and its New Clusters* » étude qui a inspiré la politique des « compétences cluster » elle vise à soutenir les clusters à haut potentiel par la mise en réseau des investissements communs<sup>19</sup>

Cette politique s'appuie notamment sur l'identification des clusters potentiels à base des critères précis : structure du cluster, compétence, performance et cohésion, parmi les clusters identifiés et les plus intéressants « *Medicon Valley et NorCom Wireless Communication* », est un cluster qui résulte des initiatives entreprises par les chercheurs danois et suédois pour appliquer le modèle de la silicon Valley: Le développement rapide des liens entre l'université de Lund en Suède et du parc scientifique Symbion au Danemark a permis la création de la Medicon Valley Academy : organisation binationale à but non lucratif, responsable de la gestion du cluster. Ses ressources financières sont assurées par ses 265 membres et elle est gérée par un conseil d'administration de 15 personnes, venant des deux secteurs (publics et privés).

De son côté, la Suède a lancé dès les années 90 le programme des « compétences centres », dont le but de renforcer les interactions entre les universités et les entreprises à travers leur mise en réseau au sein des projets de recherche à fort contenu innovant, destinées en premier lieu à regrouper les compétences scientifiques et technologiques autour des thèmes de recherche spécifiques.

## 3. En Italie

La structure industrielle italienne est composée par des petites et moyennes entreprises qui sont liées entre eux par des relations de coopération, elles établissent des alliances autour d'un même métier ou branche d'activité. La proximité géographique de ces entreprises et leur ancrage territorial ont permis le développement des districts industriels au cours d'une période de 30 ans.

D'après le travail d'identification mené par le ministère de l'éducation, de l'université et de la recherche, ce pays dispose d'une masse de 200 districts représentant 2200 000 actifs dans le secteur manufacturier, soit 42,5% de l'emploi manufacturier en Italie, 90 000 entreprises, 67 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 30 milliards de dollars à l'exportation (Lartigue, S., & Soulard, O. 2008).

La politique d'appui au cluster en Italie est très intéressante, elle constitue une référence dans les programmes d'appui en effet les réseaux d'entreprises représentent une double caractéristique : un aspect d'ancrage géographique, historiquement attaché d'une part et une logique de collaboration et de relation formelle et informelle entre entreprises d'autre part.

« Le modèle italien a plusieurs spécificités, notamment son ancrage historique et la forte collaboration entre entrepreneurs qui puisent dans un tissu de relations informelles. Grâce à leur esprit entrepreneurial et leurs modes originaux de financement, ces regroupements géographiques d'entreprises dans un même secteur d'activité sont marqués par leur capacité d'adaptation aux évolutions des marchés et leurs faibles taux de chômage » (AFD, 2009).

---

<sup>19</sup> [https://erhvervsstyrelsen.dk/publikationer/rapporter/gb\\_klynge/ren.htm](https://erhvervsstyrelsen.dk/publikationer/rapporter/gb_klynge/ren.htm)

Le processus de développement des grappes industrielles en Italie représente une évolution des clusters attachés historiquement et ancrés géographiquement vers une dynamique de district technologique avec une préservation de l'identité territoriale et l'inscription dans l'économie moderne et mondiale.

Actuellement, les défis qui affrontent les districts italiens sont multiples : la difficulté des PME à se positionner sur des marchés de haute valeur ajoutée, le recul sur les marchés mondiaux<sup>20</sup>, ... face à cette situation, le gouvernement a lancé un label « district technologique » à travers un plan national de recherche qui vise « la promotion de la capacité d'innovation des PME et le regroupement des centres de compétences au niveau territorial » (Racault C. et al., 2004) basé notamment sur le rapprochement industrie-recherche-université. Cette politique de labélisation vient pour concentrer les financements sur des priorités thématiques et géographiques ainsi que sur les axes rassurants des impacts positifs pour le développement économique du pays.

#### 4. Les Etats-Unis

La notion de cluster aux États-Unis renvoie souvent à des concentrations géographiques sectorielles dont la relation entre les entreprises se construit souvent spontanément à travers des transactions du marché.

La logique d'intervention des autorités régionales et des institutions publiques s'appuie sur des initiatives qui permettra aux acteurs privés d'organiser le secteur et d'orienter les efforts de développement vers une thématique innovante, l'intervention correspond à des actions de financement et de mise en réseau des acteurs sans développer une politique « cluster » top-down.

La politique publique encourageant le développement de l'énergie propre a permis au cluster de Silicon Valley de s'orienter vers les « clean-Tech » après son grand avancement dans l'économie de la connaissance.

Les autorités de l'État californienne et de la région de San Francisco ont fixé le « clean-Tech » comme pilier de leurs stratégies de développement économique (Prager J.C., 2007), cela a donné des fortes mutations des clusters vers ce domaine de compétence. C'est ainsi que La silicon Valley s'est engagé dans des technologies propres ou vertes.

D'un autre côté, le programme « Greenwave » de l'État Californie envisage un investissement de 200 millions de dollars dans les start-ups de clean-Tech et engage un financement de 3,2 milliards de dollars sur 11 ans pour financer l'installation des toits solaires (IDEM). Il s'ajoute à l'application de ces mesures l'adoption des contraintes réglementaires par l'État pour promouvoir les clean-Tech, exemple : les producteurs de combustibles sont obligés de réduire leur émission de gaz à effet de serre suite à une loi signée en 2006, celle-là oblige l'État de Californie à réduire ses émissions de CO2 de 25% d'ici 2020 (Lartigue, S., & Soulard, O. 2008).

La commune de San Francisco, quant à elle, a fondé au cœur de sa stratégie de développement trois initiatives sectorielles (biotechnologies, médias numériques et clean-Tech), elle a donné une impulsion particulière aux technologies propres par l'utilisation de carburant alternatif et en exigeant un taux de réutilisation des déchets (Prager J.C., 2007)... cela a encouragé le positionnement des acteurs privés (entreprises...) sur cette thématique, qui est considérée parmi les technologies clés de la région.

Selon l'analyse de (Lartigue, S., & Soulard, O. 2008), la capacité d'adaptation des acteurs de Silicon Valley face aux défis résultant par l'imposition des nouvelles technologies et d'une concurrence accrue venue surtout des marchés mondiaux s'explique essentiellement par les points suivants :

- La multiplicité des réseaux sociaux résultant de l'existence d'une communauté innovante créant une dynamique sociale autour du cluster, renforcée particulièrement par l'instauration de la confiance entre les membres.
- Les industries high-techs collaborent pour influencer les politiques publiques de l'État ; il se forme une organisation influente comme le Silicon Valley Leadership Group (composée de 200 principales sociétés de la région) ou il se forme des groupes thématiques spécifiques.
- Le rôle que jouent les sociétés de capital-risque dans la constitution des réseaux, cela s'effectue par l'expertise et l'information diffusées entre les entreprises ainsi que grâce aux rencontres entre financiers et entrepreneurs.
- L'initiative public-privé Joint-Venture Silicon Valley, qui depuis 1992 réunit entrepreneurs, banquiers, avocats et responsables de gouvernement locaux pour étudier la compétitivité de la région et préserver sa place mondiale comme leader de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

---

<sup>20</sup> [http://www.lesechos.fr/poles-competitivite/ex\\_europe.htm](http://www.lesechos.fr/poles-competitivite/ex_europe.htm)

## 5. En Allemagne

### *A. La politique fédérale d'encouragement à la mise en réseau :*

Le système allemand, au niveau fédéral est basé sur des « réseaux de compétence »<sup>21</sup> initiative mis en place en 1998 par le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche.

Le réseau de compétence consiste à une grappe d'innovation au niveau régionale et activités suprarégionales, il regroupe les acteurs locaux de l'éducation, de la recherche et de l'industrie au sein d'une structure chargée de réaliser des innovations pour donner des produits compétitifs.

L'initiative Kompetenznetze Deutschland regroupe 130 réseaux et 18 domaines d'innovation dans 30 régions. Ils englobent plusieurs types d'activités notamment les technologies avancées, ces réseaux sont appuyés et ils sont incités à l'ouverture à l'international. Les réseaux de membres comptent plus de 6000 entreprises et plus de 1600 institutions de recherche adhérentes aux différents types de secteur technologique (Biotechnologie, technique médicale, réseaux d'énergie aux microsystèmes et à la nanotechnologie).

Kompetenznetze Deutschland vise également dans sa politique générale la labélisation des initiatives de cluster, ceci s'inscrit dans le but de promouvoir les réseaux de compétence destinés au progrès technologique en dispensant différentes infrastructures de communication et d'information innovante et en facilitant les échanges de connaissances entre eux.

La labélisation permet également à ses réseaux de se faire connaître par le public. Au niveau du site de Kompetenznetze les différents acteurs économiques (entrepreneurs, chercheurs, étudiants, investisseurs, ...) ont accès au profil de différents acteurs membres.

D'après (Lartigue, S., & Soulard, O. 2008) les critères de sélection sont :

- Focalisation thématique
- Concentration et enracinement régionaux
- Organisation et identité du réseau
- Acteurs intervenants à différents niveaux de création de valeurs
- Méthodes d'innovation collaboratives
- Durabilité du réseau
- Pouvoir d'innovation et potentiel de création de valeurs.

Les réseaux admis sont soumis à des évaluations consultatives et périodiques afin de préserver le label de qualité Kompetenznetze et que ce dernier conserve sa crédibilité.

### *B. Les initiatives au niveau du Lander et le cluster Offensif Bayern*

La politique fédérale est complétée au niveau de chaque Land par des initiatives régionales dont les efforts se concentrent de plus en plus vers la mise en réseau des entreprises pour assurer leur ancrage territorial. Exemple la politique du Land de Bavière (l'Allianz Bayern Innovativ).

La région de Bavière dispose d'une immense potentialité de développement : 11 universités, 17 Écoles techniques supérieures, 11 instituts Max Planck, 9 instituts Fraunhofer-Gesellschaft (recherche appliquée) et 3 grands établissements de recherche à différents domaines de compétence.

Au moment de l'élargissement de l'Europe et à l'époque et de l'intégration de l'Allemagne de l'Est, le Land de Bavière s'est spécialisé dans la technologie pour faire face à la concurrence engendrée par l'arrivée des nouveaux territoires. C'est ainsi que le gouvernement a encouragé l'innovation comme alternative de compétitivité et il a octroyé aux entreprises privées des aides, venant principalement des ressources récupérées du processus de privatisation.

#### **- Le cluster Offensif Bayern**

« Offensive des clusters » : est un programme visant le développement économique et scientifique du site bavarois. L'idée est de créer un réseau de coopération couvrant tout le territoire du Land, intégrant les compétences industrielles à différentes chaînes de création de valeur et les scientifiques de différentes disciplines qui font partie de plusieurs clusters au niveau du land, cela s'inscrit dans le but de favoriser la création des pôles de compétences ainsi que pour consolider et créer des emplois dans toute la région.

---

<sup>21</sup> Ou Kompetenznetze, pour plus d'info consulter le site <http://www.kompetenznetze.de/>

(l'Allianz Bayern Innovativ : Alliance bavaroise pour l'innovation) : c'est 'un pilier du programme d'action du cluster qui encourage la coopération intersectorielle à travers les réseaux de coopération régionale.

En plus de l'encouragement à la collaboration des compétences et des industriels, le programme d'action du « Cluster-offensif » vise également à favoriser le développement des nouveaux produits et de nouveaux processus de fabrication ainsi que le positionnement des entreprises de Land sur des nouveaux marchés. Chaque cluster dispose d'une plate-forme ouverte aux entreprises, instituts de recherche et université, elle joue un rôle fondamental dans l'échange et la communication entre les entreprises, les instituts de recherche, les associations professionnelles et les investisseurs. Les plates-formes permettent aux acteurs de la triple hélice (industrie, recherche, institution) de collaborer et de mettre en place des projets innovants.

L'Équipe de gestion du cluster au Land Bavarois encadre les initiatives de coopération dans chaque thématique, elle contribue à l'organisation et au déroulement des manifestations et à la détection des nouveaux champs d'application, elle apporte par la suite son appui de formation et de conseil.

Exemple : la société Bayern Innovativ aide les entreprises dans leurs processus d'innovation, son appui consiste à :

- intensifier le transfert technologique,
- favoriser la relation science-enseignement-industrie,
- identification des détenteurs de savoir-faire,
- soutenir l'innovation par l'activité de conseil, promotion et création de réseaux d'échanges entre entreprises.

Le programme du cluster offensif Bayern a développé un certain nombre de programmes dans le but de croiser les compétences entre branches industrielles et technologiques, nous citons notamment :

- BAIKA (Bayerische Innovations–und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie) pour l'automobile.
- Bayerisches Energie-Forum pour l'énergie, Forum Med-Tech und Pharma pour la pharmacie et les techniques médicales.
- Life Science Bavaria pour les sciences de la vie.
- Baikem (Bayerische Innovations –und Kooperationsinitiative Elektronik/Microtechnologie) pour la microélectronique.
- Baikum (Bayerische Innovations –und Kooperationsinitiative Umwelttechnologie) pour les technologies environnementales.

## 6. En France

### A. Les systèmes productifs locaux (SPL)

La politique française d'appui aux SPL a été lancée en 1997, elle consiste à un appel à projet et à une labélisation des systèmes productifs locaux. Les pouvoirs publics se sont intervenus à travers l'identification des entreprises travaillant dans le même secteur d'activité ; en mettant en place les infrastructures, les centres de formation, en encourageant la collaboration et l'ouverture à l'international, une aide financière octroyée aux structures d'animation. Il s'est découlé de cette politique la création d'une commission nationale interministérielle des SPL et la dépense d'un budget de 2,3 millions d'euros pour soutenir les démarches innovantes des SPL. D'autres appuis financiers ont été dispensés notamment pour les actions de partenariats internationaux, participation aux programmes européens, la formation du personnel et l'organisation de colloques et des événements de promotion. Les SPL renforcent la coopération entre entreprises et assurent également la valorisation des ressources du territoire. L'action collective et la confiance entre acteurs jouent ainsi un rôle fondamental pour l'atteinte de l'objectif escompté de son existence.

La logique de coopération dans un SPL vise notamment à :

- Accroître les performances économiques des territoires
- Développer l'économie relationnelle et la cohésion territoriale
- Renforcer la compétitivité par le partenariat public-privé
- Créer un comportement de coopération chez les entrepreneurs locaux.

Deux buts ultimes sont attendus de la mise en place d'un SPL: la création des liens entre entreprises et la veille collective, ceci a été fait pour rattraper l'avancement technologique dans le domaine de l'innovation.

Des études de cas français et européen (Club des Districts Industriels Français, 2004) sur les SPL, notamment en matière d'innovation et de veille technologique ont révélé les éléments suivants :

- la mise en réseau apporte des opportunités de partenariat stratégiques et une multitude de services bien qu'elle comporte des risques liés à la concurrence.
- les outils et services de veille mis en place dans le cadre du SPL permettent aux entreprises de s'adapter au marché et à la demande.
- l'anticipation future au niveau du SPL comporte une vision plus globale que celle des PME : la construction future et la réflexion sur le devenir de la région requièrent la prise en compte d'un multiple d'acteurs.

L'expérience a prouvé que dans un contexte marqué par une forte compétition, les PME contribuent et participent à l'innovation, une étude (École des Mines de Paris, 2006) qui a été menée sur cinq SPL repérés comme innovants met en évidence les éléments suivants :

- c'est l'histoire commune d'un ensemble d'acteurs appartenant à un territoire qui construit la force des coopérations d'un SPL, plus ce que sa création institutionnelle.
- les services de SPL encourageant l'innovation permettent aux PME traditionnelles de s'inscrire dans une démarche innovante et de renforcer leur compétitivité.
- les formes d'apprentissage et de la mutualisation permettent de renforcer les interfaces entre les fonctions de l'entreprise du SPL et génèrent un effet de localisation des activités au bénéfice des emplois et donc de l'attractivité du territoire.

En général les SPL ont renforcé leurs stratégies sur l'appui et l'encouragement à l'innovation. Ils sont fondés sur une logique de réseau, de partenariat autour d'un projet ou d'action mutualisée, les défis à relever sont liés à la diffusion rapide de l'innovation technologique et à la mondialisation.

### ***B. Les pôles de compétitivité***

La politique des pôles de compétitivité en France remonte à l'année 2004, quand un dispositif de soutien sous forme d'appel à projet a été mis en place suite à une réflexion initiée par la DATAR et par de nombreux rapports (DATAR, 2004).

« Un pôle de compétitivité est 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 à 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 » (Jacquet N., Darmon D., 2005).

La politique des pôles est une démarche d'appui au partenariat inter-entreprises et inter-institutions, l'État se positionne dans l'initiative comme un organe facilitateur. Elle accorde un appui essentiel aux porteurs de projets industriels et scientifiques.

Au sein d'un pôle de compétitivité, la vision commune des acteurs constitue un point de force et d'attractivité. Les entrepreneurs membres bénéficient de l'apprentissage à la suite de : la présence des leaders dans chaque domaine, la contribution des chercheurs, l'expérience du personnel qualifié. En plus, la réalisation des projets de recherche-développement et d'innovation leur apporte un soutien financier public.

D'autre part, les pôles de compétitivité permettent :

- l'ouverture à l'international à travers des coopérations avec d'autres institutions scientifiques et industrielles étrangères.
- l'implantation des entreprises étrangères en favorisant l'échange et le transfert technologique.

D'après le CIADT (Comité interministériel d'Aménagement et de Développement de Territoire), il existe 71 pôles de compétitivité qui ont été labélisés<sup>22</sup> depuis le mars 2006. Ils sont répartis selon leur poids économique en trois catégories : 7 pôles mondiaux, 10 pôles à vocation mondiale, 54 pôles nationaux.

La circulation de l'information entre les acteurs passe par l'accès permanent de ces derniers aux sources d'information, le site officiel des pôles de compétitivité informe régulièrement les acteurs sur les appels à projet, les initiatives engagées par le gouvernement, des textes en vigueur et des rapports d'experts

Nous citons également d'autres sources d'information : le CDIF<sup>23</sup> Centre de ressources et outil d'animation. L'Observatoire des pôles de compétitivité<sup>24</sup> initié par l'Association des Régions de France et dont l'animation est confiée à l'Ecole des Mines.

<sup>22</sup> <http://competitivite.gouv.fr/>

<sup>23</sup> <http://www.districts-industriels.com/>

La démarche de labélisation des pôles en France a encouragé certains SPL à présenter leur candidature (ex : Cosmetic Valley en région Centre, Haute-Normandie et Ile-de-France), ou à construire des actions communes et convergentes avec les pôles (ex : System@tic et Opticsvalley en Ile-de-France).

D'après (Lartigue, S., & Soulard, O.2008), Les principes retenus pour labelliser un pôle sont :

- être créateur de richesses nouvelles à forte valeur ajoutée et d'emplois qualifiés ;
- se positionner sur les marchés mondiaux à fort potentiel de croissance et posséder une visibilité internationale : le pôle doit ou devra à horizon limité représenter une masse critique suffisante, sur les plans industriels et/ou technologiques ;
- se fonder sur un partenariat approfondi entre acteurs et une gouvernance structurée ;
- définir les objectifs et les moyens d'une stratégie efficace de développement économique et d'innovation.

La gouvernance de chaque pôle est assurée par une structure juridique regroupant (entreprises, collectivités, structures académiques de recherche). Elle porte souvent la forme associative et leadership, elle est assurée par le monde industriel. L'objectif de pôle est de favoriser des partenariats entre le monde académique et industriel à travers des appels à projet lancés par le gouvernement.

Les sources de financement sont diverses : Ministères, Agence Nationale de la Recherche (ANR), Agence de l'innovation industrielle (AII), Oseo-innovation, Caisse des dépôts et Consignation. Il s'ajoute à sa également les dégrèvements fiscaux pour les entreprises situées dans le zonage du pôle. Les organismes financeurs contribuent en fonction de leur propre prérogative : Oseo-innovation s'intéresse aux projets conduits par ou associant des PME, l'ANR soutient spécifiquement les coopérations entre les organismes de recherche et les PME et elle contribue aux grands programmes d'innovation industrielle.

Quant aux collectivités territoriales, elles apportent des subventions dans le cadre de leurs politiques de développement économique à différents niveaux : l'innovation (création d'entreprises innovante), les équipements de recherche (plate-forme, infrastructures lourdes) et aux aménagements structurants (parcs technologiques, incubateurs).

En plus, le rôle des collectivités territoriales comporte l'intervention au sein du pôle de compétitive à plusieurs niveaux, une enquête menée en 2005 par entreprises et territoires (Lartigue, S., & Soulard, O. 2008) en concertation avec la caisse des dépôts et consignation et la DATAR, auprès d'une cinquantaine d'agglomérations montre la diversité des modes d'intervention des collectivités territoriales au sein des pôles : soutien politique, participation à la définition de la stratégie de pôle, mobilisation des ressources humaines et d'ingénierie, animation, communication sur les projets, financement d'étude...

---

<sup>24</sup> <http://www.observatoirepc.org/>



Figure 13: Les pôles de compétitivité labellisés

Source : <http://competitivite.gouv.fr/>

En conclusion, les pôles de compétitivité, les SPL et les districts comportent des logiques similaires : la création de réseau, le principe de partenariat autour de projet ou d'action mutualisée.

Les problématiques communes des pôles et des SPL ont fait que ces derniers choisissent le CDIF<sup>25</sup> pour représenter les deux formes de cluster dans une structure unique et se mobiliser pour des enjeux communs (Lartigue, S., & Soulard, O. 2008).

### III. Les facteurs de succès et l'apport des bonnes pratiques

L'analyse des différentes politiques de clusterisation menées dans les pays occidentaux révèle l'existence d'un ensemble d'éléments de succès qui ont permis d'avancer dans leur démarche cluster.

<sup>25</sup> Le club des districts industriels français

## 1. Facteurs de succès

La volonté des États vis-à-vis de l'encouragement à la démarche cluster surtout à travers la mise en place des organismes et des structures (pôle, établissement de recherche,...) de soutien et l'allocation des budgets de financement pour la concrétisation de ces politiques. En France, la commission nationale interministérielle des SPL a été créée en 2001 avec l'attribution d'un budget de 2,3 millions d'euros pour soutenir les démarches innovantes des SPL, (Lartigue, S., & Soulard, O.2008). En 2007, le cumul des financements publics dans le cadre des projets de partenariat est atteints à 930 millions d'euros.

La forte implication des unités de recherche et des établissements scientifiques dans les actions de partenariat, ces derniers ont souvent le but d'avancer dans la recherche. Le financement des actions de recherche-développement dans ce cas de figure est apporté par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) qui soutient les grands programmes d'innovation industrielle.

Le partenariat (public/privé) est très fort : les intérêts des deux parties convergent notamment au sein des territoires. Les pôles de compétitivité sont un moyen pour les PME afin qu'ils puissent améliorer leur efficacité commerciale, par un accès au marché, à des débouchés à l'international et un outil de label qui leur fournit la crédibilité. D'autre part, les pôles contribuent au développement économique du territoire à travers la création des nouveaux emplois directs et indirects, l'ancrage territorial des activités traditionnelles et l'amélioration de l'attractivité territoriale par la création des nouveaux services ainsi que par l'implantation des entreprises étrangères. Ces externalités sont bénéfiques au public et au privé font que les deux parties s'engagent dans des projets communs et ils s'impliquent facilement. Selon l'enquête menée en 2005, l'impact des pôles de compétitivité sur les territoires s'accélère avec un fort rapprochement des acteurs (public-privé).

La gouvernance décentralisée des territoires et la spécialisation dans des thématiques bien précises : les collectivités territoriales collaborent avec des acteurs privés et publics de leur région dans des projets de recherche-développement, cette activité se caractérise par une stratégie régionale qu'élabore chaque région selon le domaine de compétitivité de son territoire et les spécialités qu'elle juge très opportunes, les décisions de financement et de contribution publique se prennent tous au niveau régional. En Allemagne, le Land de Bavière a choisi de se spécialiser dans la technologie et les collectivités locales ont ainsi encouragé les entreprises pour s'investir dans l'innovation, deux programmes d'action ont été mis en place : Offensive Zukunft Bayern (Offensive pour le futur en Bavière) et High-Tech-Offensive (Offensive pour les hautes technologies). Cette stratégie vise comme objectif à faire face à la concurrence résultante par l'arrivée des nouveaux territoires de l'Allemagne de l'Est.

Le rôle de l'État dans l'élaboration des stratégies et des programmes d'action correspond à une intervention facilitatrice efficace, il accorde une importance aux porteurs de projet industriels et scientifiques et il les soutient par différentes formes (soutien financier, participation à la définition de la stratégie de pôle, mobilisation des ressources humaines et d'ingénierie, animation, communication sur les projets, ...). Les pouvoirs publics assurent par ceci un cadre macroéconomique et institutionnel efficace, la gouvernance locale est flexible et elle intègre toutes les parties prenantes. Les collectivités territoriales ont tous les pouvoirs d'autonomie de décision et de mobilisation des ressources financières.

Le comportement rationnel des acteurs vis-à-vis de l'action collective, la culture de coopération et la proximité géographique sont autant de facteurs qui ont permis l'instauration rapide de la confiance et le développement des relations entre les partenaires, il s'ajoute à cela également l'efficacité du système juridique qui assure les droits de propriété et le respect des contrats.

La forte disposition en infrastructures de recherche-développement a contribué particulièrement dans l'avancement au niveau de différents créneaux et domaine technologique en matière d'innovation.

## 2. L'apport des bonnes pratiques

Les pratiques de la démarche cluster par ses différentes formes et appellations (SPL, Pôle de compétitivité, district industriel,...) dans les pays occidentaux nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

Les projets de coopération ont pris particulièrement une spécificité technologique, les acteurs cherchent à renforcer la compétitivité de leurs entreprises à travers le lancement des actions collectives dans le domaine de la recherche-développement. L'innovation technologique était la raison numéro 1 de partenariat, toutes les parties prenantes ont l'intérêt d'investir dans ce genre de projet, un choix qui reste rationnel dans un contexte économique fortement concurrentiel. La mobilisation des entrepreneurs et des pouvoirs publics autour de la stratégie des clusters innovants leur permettra de maintenir et d'avancer dans le niveau de compétitivité de leurs territoires. La promotion des projets de recherche-développement en Bayern a permis à ce Land d'être l'un des sites technologiques les plus

attractifs et les plus performants en Europe. Idem pour la Catalogne, elle occupe une position de haut niveau dans les domaines de microélectronique, télécommunications, santé et environnement, elle est comptée aujourd'hui parmi les régions les plus dynamiques d'Europe.

La politique de clustérisation en Allemagne compte deux approches selon la dimension géographique : au niveau fédéral, elle a encouragé la mise en réseau des acteurs (entreprise, structure de recherche, universités) dans le cadre du programme de Kompetenznetze, ce qui correspond à une approche top-down, tandis qu'au niveau des Lands, le cluster prend un fort ancrage dans le territoire et les politiques ont bien pris la dimension participative (approche bottom-up), exemple : la politique du cluster offensive en Bayern.

La mise en place des plateformes de coopérations entre les partenaires du même cluster et inter-cluster, l'idée est de faciliter la formation des réseaux de coopération et de permettra aux entreprises de se connecter entre eux d'une façon permanente. La plateforme est ouverte aux instituts de recherche, universités, les associations professionnelles, les instances d'aides, les investisseurs et les conseillers, ce qui permettra une coopération intensive dégageant un potentiel d'innovation de haut niveau.

La démarche de labélisation des clusters engagée au niveau de quelques pays occidentaux permet de garder la dynamique des acteurs et d'inciter les réseaux de coopération à avancer dans leur projet de recherche-développement : en assurant l'efficacité et l'efficience du groupe de travail. Les critères mis en place (le rayonnement du cluster, sa masse critique, sa présence dans les réseaux thématiques, construit à l'échelle nationale, européenne ou mondiale, pouvoir d'innovation et de création de valeurs, la durabilité du réseau, l'approche d'innovation adoptée...) incitant la création d'un climat de forte concurrence et l'exploitation optimale des ressources engagées. En plus, la politique de Kompetenznetze Deutschland en Allemagne vise par la procédure de labellisation de promouvoir la création et le développement des réseaux de compétence dédiés au progrès technologique, en mettant à leur disposition des moyens de communication et d'information innovante.

L'impact des pratiques de la démarche cluster sur les territoires comporte des aspects positifs. D'après une étude réalisée en France par le SESSI « Service des Études et des Statistiques Industrielles de la direction générale des entreprises du Ministère de l'Economie »<sup>26</sup> la politique des pôles a permis la participation de plus de 5000 établissements d'entreprises et de 640 000 salariés, les pôles absorbent une masse de 11% de l'emploi industriel et de 3% de l'emploi salarié national, les pôles mondiaux ont la plus grande taille avec une moyenne de 27000 salariés contre 10 000 pour les pôles nationaux. Cependant, il est à signaler que souvent le leadership des pôles est assuré par des grands groupes industriels laissant peu de place aux PME dans le partenariat et une place très faible aux universités.

---

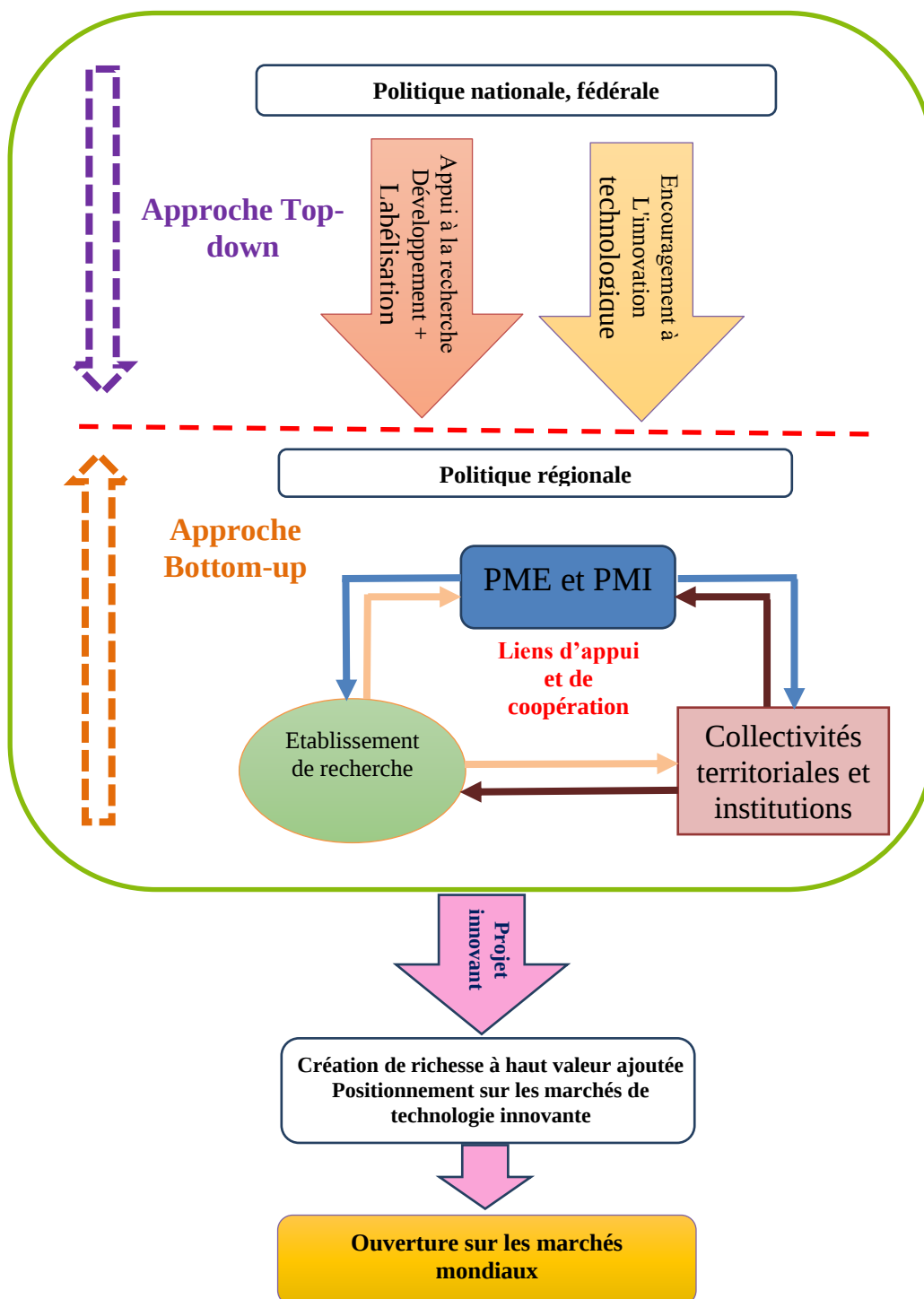
<sup>26</sup> Tableau de bord des pôles de compétitivité, SESSI, Décembre 2007. Disponible sur : <http://competitivite.gouv.fr/>

Tableau 7 : L'apport des bonnes pratiques

| Numéro | Les pratiques adoptées                                                                       | Facteur de succès                                                                            | Impact territorial                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Politique de labélisation                                                                    | Cadre institutionnel et politique macroéconomique efficace                                   | Encouragement à la création de la richesse et de l'emploi. La visibilité internationale et l'attractivité territoriale. Accès à l'échange de la connaissance et de l'information entre partenaires de la triple hélice (recherche, industrie, institution). |
| 2      | Approche territoriale bottom-up et le positionnement d'un État facilitateur.                 | Forte collaboration entre collectivités territoriales et opérateurs privés                   | Encouragement des initiatives locales et la promotion des projets de coopération.                                                                                                                                                                           |
| 3      | Appui à la recherche - développement et à l'innovation technologique                         | Système d'innovation cohérent et solide.                                                     | Un bon positionnement sur des marchés de haute valeur ajoutée                                                                                                                                                                                               |
| 4      | Ancrage territorial des initiatives locales                                                  | Développement des liens entre acteur. Instauration de la confiance entre acteurs             | Création des emplois directs et indirects. Valorisation des ressources locales.                                                                                                                                                                             |
| 5      | La spécialisation dans les domaines technologiques                                           | Disponibilités des infrastructures et forte implication des unités de recherche scientifique | Amélioration de la compétitivité des territoires.                                                                                                                                                                                                           |
| 6      | L'ouverture à l'international                                                                | Politique publique encourageante                                                             | Visibilité à l'international des PME, Partenariat dans des projets d'innovation à l'échelle mondiale                                                                                                                                                        |
| 7      | Gouvernance territoriale décentralisée                                                       | Système de gestion ouvert et participative                                                   | Mobilisation des collectivités territoriales et autonomie décisionnelle dans le financement des projets collaboratifs.                                                                                                                                      |
| 8      | Plateforme de coopération entre entreprises, centres de recherche et institutions publiques. | Disponibilité d'infrastructures technologiques et de communication                           | Échange de l'information et de la connaissance. Accès au profil des entreprises et des PME par les investisseurs, chercheurs, universitaires, ...                                                                                                           |

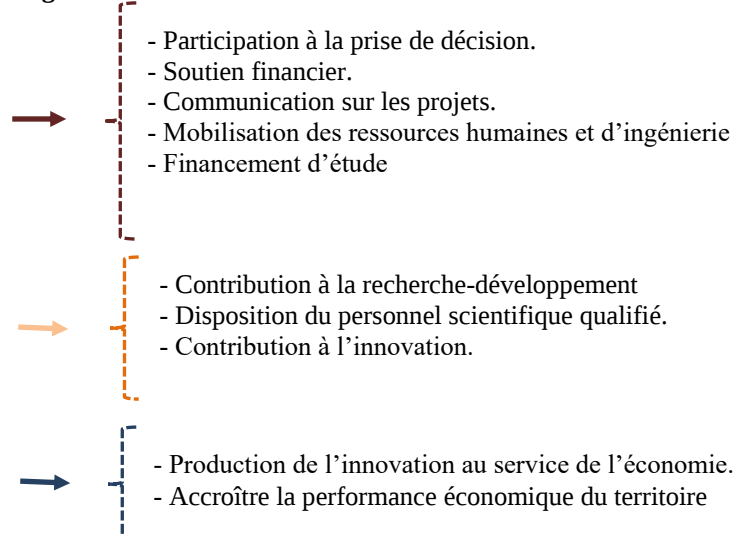
Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'analyse

Figure 14 : Approche cluster dans les pays occidentaux



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'analyse.

**Légendes :**

- 
- The legend consists of three entries, each with a colored arrow pointing to a dashed bracket that groups a list of activities:
-  - Participation à la prise de décision.  
- Soutien financier.  
- Communication sur les projets.  
- Mobilisation des ressources humaines et d'ingénierie  
- Financement d'étude
  -  - Contribution à la recherche-développement  
- Disposition du personnel scientifique qualifié.  
- Contribution à l'innovation.
  -  - Production de l'innovation au service de l'économie.  
- Accroître la performance économique du territoire

## IV. Conclusion du chapitre 2

L'analyse des clusters au Maghreb nous a permis de tirer des conclusions à différents niveaux. Les trois pays ont adopté au cours des temps des politiques d'encouragement et de soutien au regroupement des opérateurs selon le modèle cluster. Des éléments suscitant le rapprochement des entreprises ont été apportés (création des nouvelles zones d'activité, établissement d'animation et de coopération, des moyens financiers, ...). Plusieurs initiatives émergentes ou en voie de l'émergence se sont positionnées sur des créneaux stratégiques, particulièrement dans le domaine agroalimentaire qui a marqué sa forte présence.

Cependant, l'état actuel des politiques de clustérisation maghrébine représente aussi des modèles de développement différents entre les trois cas cités et traités : au Maroc, un pays leader, les politiques ont été orientés davantage vers la recherche-développement et l'innovation technologique ; en Tunisie, elles sont en phase d'élaboration, elles concentrent sur une dynamique territoriale locale avec un grand appui des partenaires étrangers. Quant au cas algérien, ce sont les initiatives des opérateurs privés qui stimulent les pouvoirs publics à adopter des politiques et un cadre réglementaire adéquat.

L'apport des bonnes pratiques internationales permet de constater que la stratégie des clusters est variable selon le contexte et le domaine de compétence de l'activité, néanmoins, il existe trois axes de croissance qui constituent le pilier de développement, il s'agit du « capital social, l'efficacité collective et l'action concertée » Ceglie G et al (2013). En conclusion, le développement du cluster devrait être procédé par les étapes suivantes : (i) Organiser (capital social), (ii) Formuler (stratégie d'action), (iii) exécuter (projets collectifs). De ceci, le développement des clusters maghrébins repose sur un ensemble d'activités ordonnées :

- organiser : sensibilisation des acteurs, instauration de la confiance entre partenaires, renforcement des groupes
- formuler : élaboration de stratégie, définition des programmes d'activité.
- exécuter : accompagnement étatique à la mise en œuvre.

# Chapitre III : L'analyse du contexte de la filière lait dans la région de Bizerte

## Introduction

Ce chapitre est consacré d'abord à l'identification de la filière dans la région de Bizerte à travers l'analyse de ses quatre maillons successifs : la production, la collecte, la transformation et la distribution. Les trois sections suivantes présentent respectivement les principales institutions qui interviennent dans le fonctionnement de la filière, puis l'analyse des forces et des faiblesses des principaux maillons et enfin un essai de typologie des relations existantes entre les différents acteurs du territoire.

## I. Le maillon de la production

### 1. Les ressources alimentaires

À Bizerte, l'aliment du bétail destiné à l'élevage provient de trois origines qui peuvent être classées de la manière suivante : - Les chaumes et les résidus qui restent après la récolte des grandes cultures.

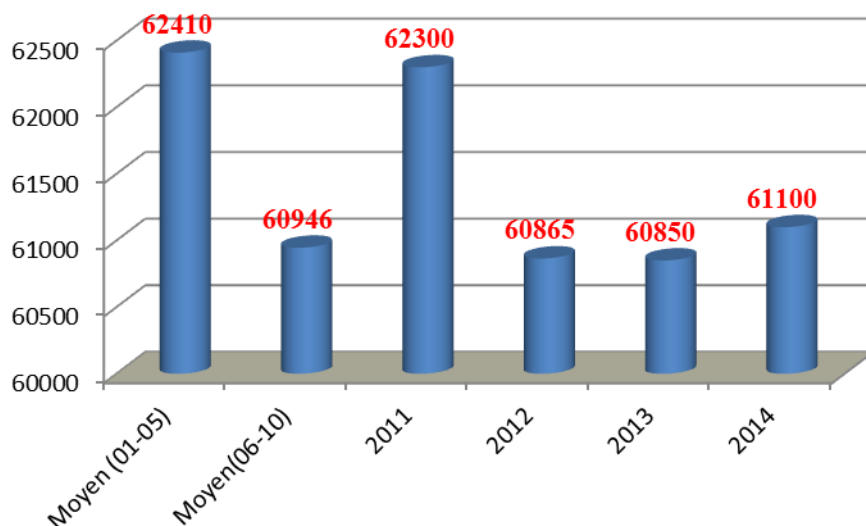
- Le fourrage vert.

- L'aliment concentré broyé et préparé au niveau des unités de production.

Les superficies destinées à la production des cultures fourragères ont connu une diminution à partir de 2006, suite à la sécheresse qui a frappé la région jusqu'à l'année 2008. Une reprise vers l'accroissement des superficies est remarquée en 2011, avant que celles-ci ne décroissent durant les 3 années suivantes.

Cela pourrait être expliqué en grande partie par le problème de l'insécurité qui a prévalu après la chute de l'ancien système en 2011. Cette situation a amené plusieurs exploitants à abandonner les terres, particulièrement les surfaces qui relèvent du secteur public, comme les Sociétés de Mise en Valeur et de Développement Agricoles (SMVDA) ainsi que les propriétaires terriens proches de l'ancien président Ben Ali, catégories qui étaient ciblées par les attaques d'incendies et de vols.

Figure 15 : Évolution de la superficie fourragère



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de CRDA de Bizerte, 2015.

### 2. La production fourragère

La production fourragère est répartie en 4 catégories :

- la paille et l'ensilage.

- le fourrage d'hiver qui concerne essentiellement le Bersim, Ray gras et le foin vert.
- le fourrage d'été : concerne le maïs, sorgho et la luzerne.
- les graines.

La production fourragère est dominée à 97% par le fourrage en herbe, la production en graine ne constitue que 3% en moyenne du total de la production. Cela s'explique d'une manière générale par la préférence des exploitants de couper les cultures avant le stade de maturation et de vendre leurs fourrages sous forme de balles. Cette forme minimise d'une part les coûts de production et répond à la demande du marché en aliment du bétail d'autre part.

Les caractéristiques pédoclimatiques du bassin laitier de Bizerte font de ce territoire une région de production fourragère par excellence, ce qui explique l'accroissement de la production durant ces 10 dernières années. Par ailleurs, des grandes opportunités sont offertes actuellement grâce à un marché caractérisé par une demande en aliment vert en forte augmentation, notamment dans les régions du centre et du sud où la pratique de l'élevage hors-sol est dominante. Les éleveurs dans ces régions s'approvisionnent en foin à partir des zones à forte pluviométrie annuelle ; le fourrage en foin substitue ainsi en grande partie l'aliment concentré dont le prix est très élevé.

**Tableau 8 : Répartition de la production fourragère (Qt)**

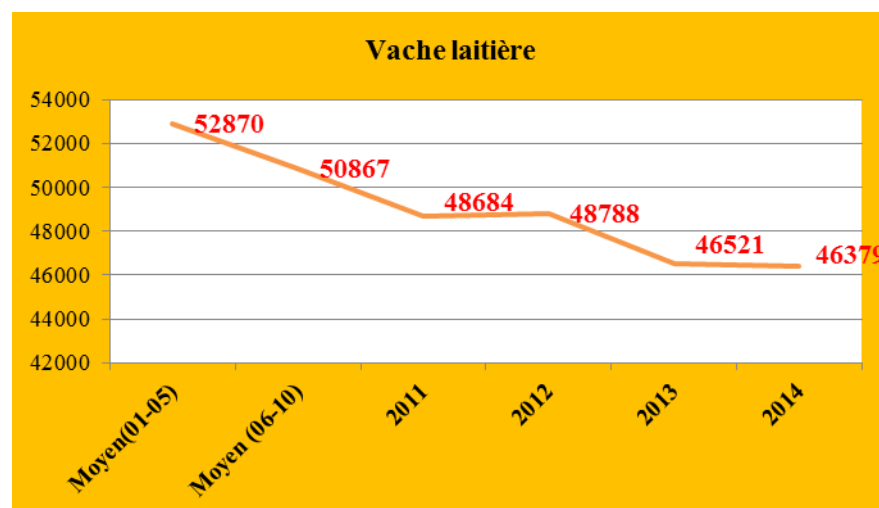
|                         | Moyen (01-05) | Moyen (06-10) | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|-------------------------|---------------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| <b>La paille</b>        | 125032        | 148458        | 150500 | 166140 | 150500 | 170800 |
| <b>Ensilage</b>         | 118320        | 141654        | 151800 | 161000 | 175000 | 175000 |
| <b>Fourrage d'hiver</b> | 259689        | 313017        | 318910 | 337150 | 216250 | 312000 |
| <b>Fourrage d'été</b>   | 50510         | 53680         | 53750  | 30950  | 30950  | 47150  |
| <b>Graines</b>          | 6844          | 6895,6        | 6927   | 6765   | 6500   | 6250   |
| <b>Total</b>            | 621995        | 678003        | 681887 | 702005 | 579200 | 711200 |

Source : CRDA de Bizerte, 2015

### 3. L'effectif bovin

Le nombre d'unités femelles à Bizerte tend vers la régression à partir de la période (2001-2005) jusqu'à l'année 2011. La cause essentielle avancée pour l'explication d'une telle baisse est la sécheresse mais d'autres facteurs ont également des effets, tels que la chute des taux de reproduction, entraînant une réforme précoce des femelles.

**Figure 16 : Évolution du nombre d'unités femelles à Bizerte.**



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de CRDA de Bizerte, 2015.

Le nombre des vaches laitières est maintenu pratiquement stable durant les années 2011 et 2012. Malgré la baisse des superficies fourragères, les éleveurs avaient dû augmenter leurs approvisionnements en aliment concentré pour remédier à cette situation.

Passant la période 2012-2014, le nombre des unités femelles a encore baissé de 5 %, une situation qui correspond à la baisse qui a touché également les superficies fourragères durant la même période et dont les principales causes sont :

- l'abaissement de la taille des cheptels par les éleveurs pour des raisons de difficultés financières.
- le manque de disponibilité fourragère surtout le fourrage en vert.
- la dominance de la race pure bovine qui représente 52% du total de l'effectif avec une production de 85% de la quantité totale produite.

**Tableau 9 : Répartition d'unités femelles selon le type de la race.**

| Race         | Nombre de vache | % du nombre total | % de la production |
|--------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Race pure    | 26600           | 52,3              | 84,5 %             |
| Race croisée | 16800           | 33                | 13,4%              |
| Race locale  | 7500            | 14,7              | 2,1 %              |
| <b>Total</b> | <b>50900</b>    | <b>100</b>        | <b>100</b>         |

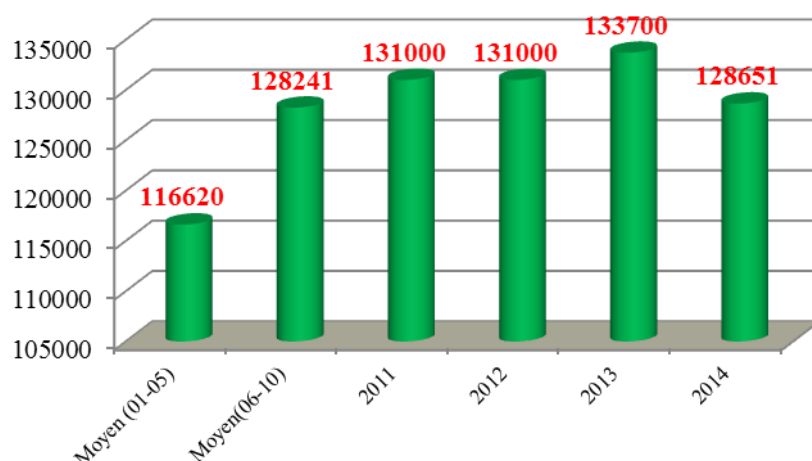
Source : CRDA Bizerte, 2012.

#### 4. La production laitière

La production laitière a connu un essor remarquable à partir de l'année 2006, soit une augmentation de 12,7% entre 2005 et 2013. Cela s'explique par le renouvellement du cheptel bovin : les éleveurs ont vendu un nombre important d'unités femelles de race locale ou croisée pour acquérir un nombre de moins en moins de génisses à haut potentiel génétique, ils ont adopté une stratégie d'intensification de l'activité d'élevage.

On constate également la même évolution si on croise la production avec l'évolution du nombre de vaches laitières illustrée dans le graphique précédent. Il convient aussi d'ajouter comme cause explicative de cette évolution, la fraude pratiquée par le mouillage du lait au niveau des différents maillons de la filière (Mabrouki, 2014).

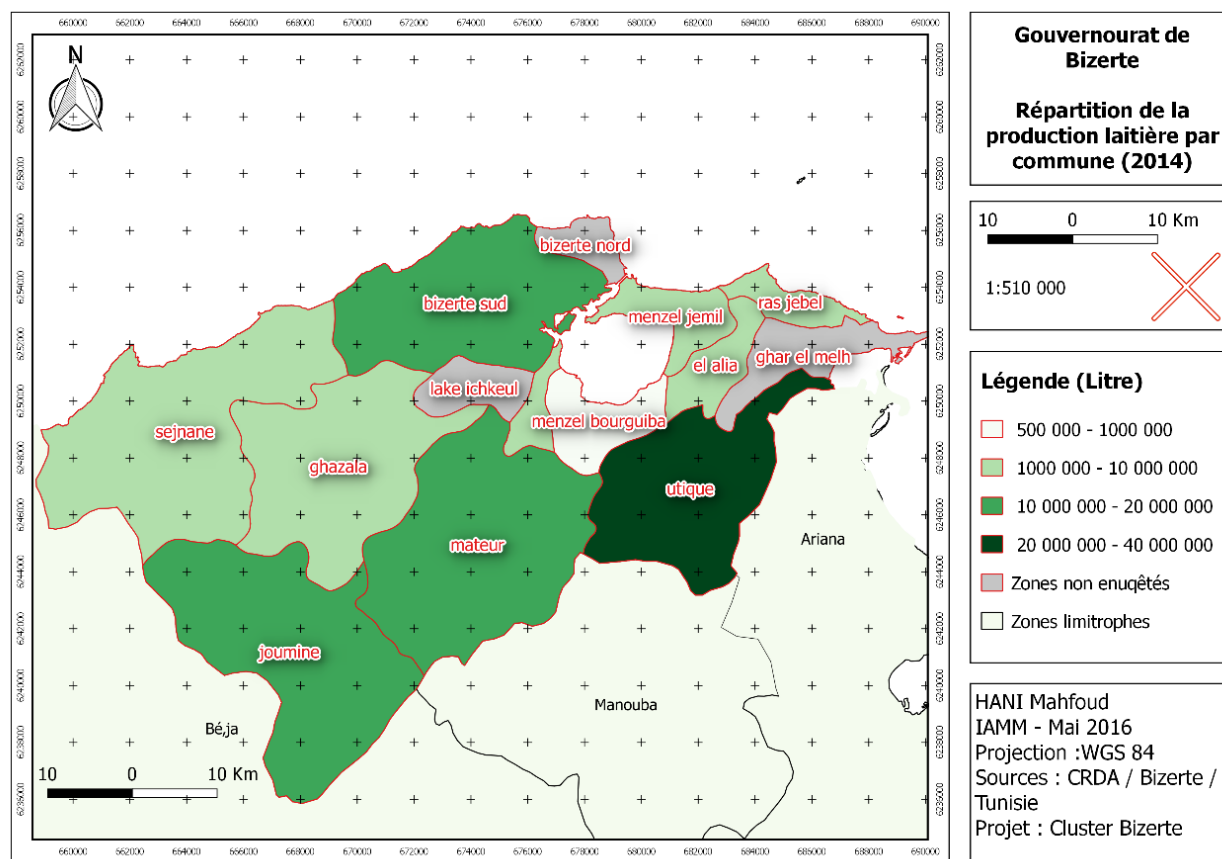
**Figure 17 : Évolution de la production laitière à Bizerte.**



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de CRDA de Bizerte, 2015.

Quant à sa répartition, le lait produit à Bizerte concentre majoritairement au niveau de la commune d'Utique, cette dernière dispose d'un potentiel productif de haut niveau en matière de nombre d'éleveurs et d'infrastructures de conditionnement (centres de collectes, centrale laitière, fromagerie, ...). Soit plus de 30 % des quantités collectées sont produites dans cette région. Il vient en deuxième position les communes de Bizerte sud, Mateur et Joumine, ces dernières contribuent respectivement dans la production laitière avec des proportions de 14%, 11% et 16%. Enfin, les communes caractérisant par un faible niveau de production sont : Sejnane, Ghazala, Menzel jemil, El Alia, Menzel Bourguiba et Ras Jebel.

**Figure 18 : Carte de répartition de la production laitière par commune**



Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données de CRDA de Bizerte, 2015.*

## 5. L'écoulement de la production

Le lait après la phase de production peut avoir plusieurs destinations qui peuvent se résumer de la manière suivante

### A. La consommation animale

Les quantités de lait consommées par les veaux sont estimées à environ 8%<sup>27</sup> du total de la production. En effet, l'allaitement des veaux durant les premiers mois de la naissance est une nécessité. L'éleveur doit laisser une quantité suffisante dans la mamelle pour subvenir aux besoins du veau.

### B. L'autoconsommation familiale

La consommation familiale est très faible, elle est estimée à hauteur de 2% (CRDA de Bizerte).

### C. La livraison au centre de collecte

Les centres de collectes constituent le premier maillon de l'approvisionnement pour les centrales laitières en Tunisie. En effet, la quantité collectée est généralement destinée en totalité à la transformation à l'exception de la part non conforme aux normes de qualité exigées par les industriels, ou celles qui sont acheminées vers les épiceries, points de vente, crémeries, ... par les colporteurs.

La quasi-totalité du lait est destinée à une livraison vers les centres de collecte, ces derniers assurent la collecte régulière du lait à la ferme. Les quantités qui font l'objet de collecte ont été estimées à hauteur de 65% (H'Mad et al., 2013) du lait écoulé.

La distance entre le centre de collecte et le lieu de production varié entre 6 et 13 Km selon la région.

### D. La vente par voie informelle

Elle concerne presque une proportion de 35% des quantités écoulées de la production ; elle permet souvent une meilleure rémunération par rapport à l'acheminement par voie formelle. En effet, le prix fixé pour la collecte au niveau du centre est de 736 millimes (OEP, 2014) tandis que les prix proposés par les colporteurs peuvent arriver jusqu'à 800 millimes (OEP, 2014) pour le litre mais ils concernent généralement de petites quantités.

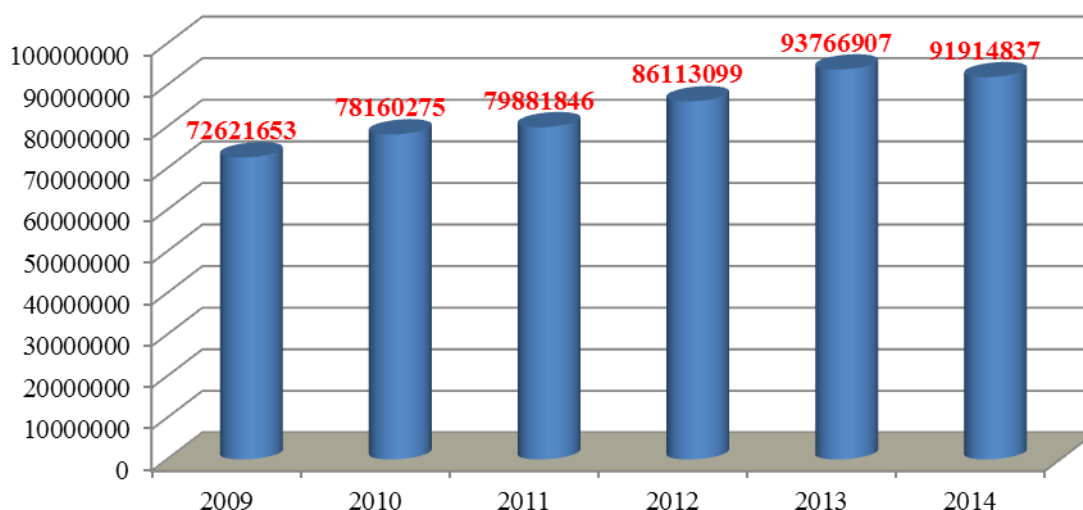
## II. Le maillon de la collecte

La politique de développement de la filière lait en Tunisie a mis l'accent sur l'encouragement du maillon de collecte. Ce dernier assure l'écoulement de la production pour les éleveurs et alimente l'industrie en aval après la réfrigération du lait.

### 1. Les quantités de lait collectées

Les capacités de la collecte ont pu répondre à la production laitière fournie en amont de la filière. En effet, les quantités collectées ont évolué proportionnellement aux volumes de la production en amont. Les quantités ont augmenté à raison de 20 % entre 2009 et 2014. L'évolution des quantités collectées est illustrée par le graphique suivant :

Figure 19 : Évolution des quantités du lait collecté à Bizerte.



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de CRDA de Bizerte, 2015.

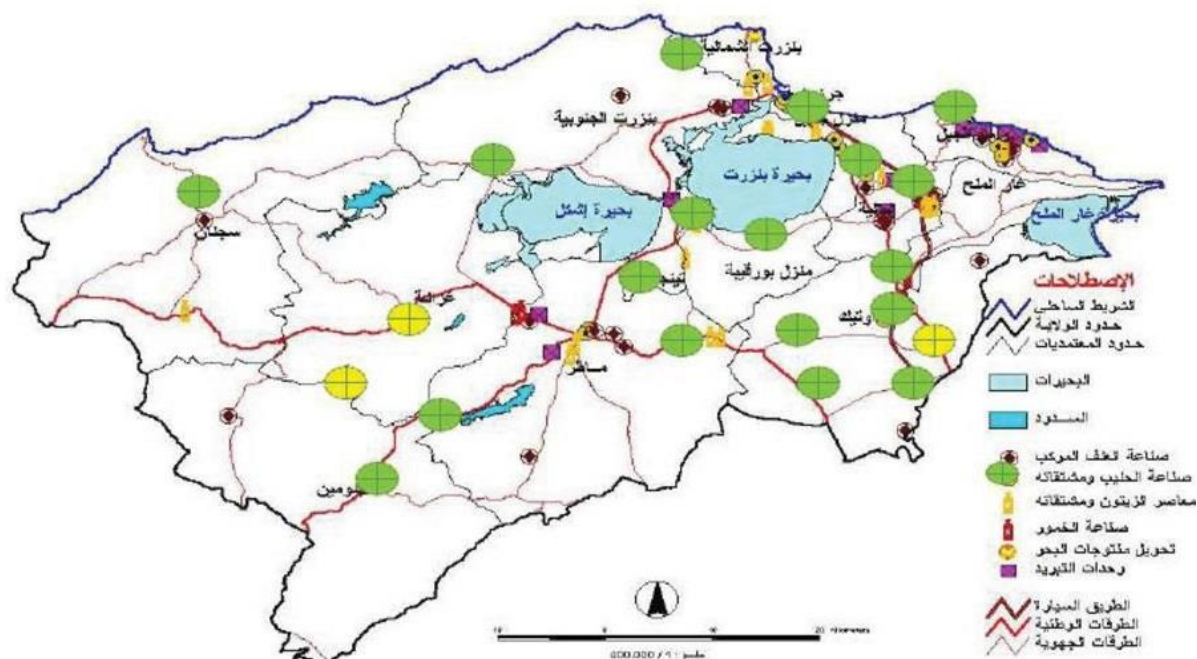
La région compte actuellement 23 (CRDA de Bizerte, 2015) centres de collecte qui servent pour la collecte de 65% de la production de la région.

Le lait collecté à Bizerte est écoulé vers :

- la société délice possédant une centrale laitière.
- 5 fromageries à Tunis.

- 14 fromageries à Bizerte dont 10 artisanales et 4 industrielles.

**Figure 20 : Répartition des centres de collecte du lait dans le gouvernorat de Bizerte.**



Source : OEP Mateur / CRDA Bizerte

Source : OEP Mateur, 2013.

La production laitière est écoulee régulièrement vers les centres de collecte à l'exception de quelques grandes fermes situées à Mateur ; il s'agit des SMVDA qui relèvent du secteur public dont la production laitière est livrée vers les centres de collecte et les fromageries locales.

## 2. Le système de collecte du lait

Le réseau de collecte est organisé autour de 2 grands circuits :

### A. Le circuit primaire

Il concerne l'écoulement du lait de la ferme vers le centre de collecte, par les 3 modes suivants :

1. L'éleveur livre sa production par ses propres moyens vers le centre de collecte.
2. Les colporteurs privés achètent auprès des éleveurs et écoulent la production vers le centre de collecte.
3. Le centre de collecte par ses petits camions équipés avec des citernes de 1000 litres. Le ramassage dans ce cas est réalisé 2 fois par jour du lieu de production vers le centre.

### B. Le circuit secondaire

Il concerne le lait acheminé du centre de collecte vers la centrale laitière.

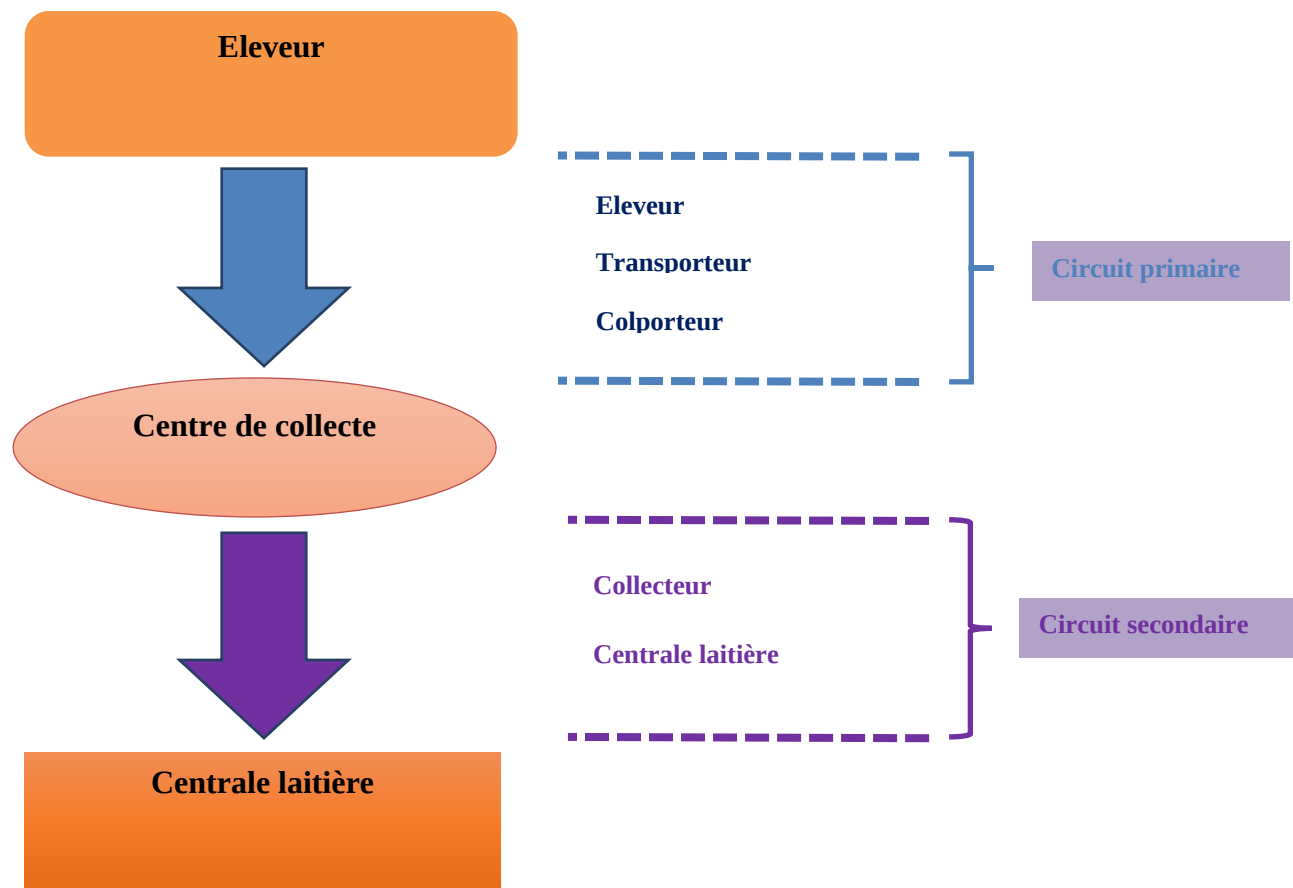
Le lait refroidi sera stocké et acheminé par la suite vers la centrale laitière via les moyens de transport qui appartiennent au centre ou bien à la centrale laitière. Le transport est équipé par des citernes réfrigérées isothermiques. Le schéma simplifié ci-après présente les deux circuits.

Selon les rapports de « Givlait<sup>28</sup> », Les volontés d'encouragement du secteur laitier ont pris naissance à partir des années 1980. Le développement de la filière s'est appuyé sur le maillon de collecte, l'État a attribué une subvention de 40 millimes par litre, actuellement elle est de 70 millimes. La création des centres de collecte a incité les acteurs en amont à produire : les éleveurs trouvent plus d'intérêt à produire même des petites quantités, car le débouché de leur production est garanti. En plus, le lait est refroidi et conservé correctement, en assurant sa livraison vers les centrales laitières.

<sup>28</sup> Groupement interprofessionnel des viandes et du lait.

La nouvelle politique laitière a été renforcée au début des années 1990 à travers la mise en place d'une taxe sur la poudre de lait importé pour encourager la production laitière nationale dans une perspective d'autosuffisance alimentaire (Ziadi, 2014). Cette politique a favorisé davantage l'apparition des nouveaux centres de collecte et elle a minimisé l'effet des colporteurs.

**Figure 21 : Les circuits de collecte à Bizerte.**



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données du contexte.

À propos des délais de paiement, les centres de collecte paient généralement les éleveurs par mois. Il est important de signaler que le centre de collecte paie en plus à l'éleveur les quantités du lait non conformes aux normes de qualité, à l'origine des traitements vétérinaires de la vache. Cela afin de garder toujours leur fidélité en matière de production et de livraison ainsi que pour les motiver afin qu'ils ne mélangent pas le lait contaminé avec le lait sain. En plus de la collecte du lait, les centres de collecte contribuent au développement de l'activité d'élevage au niveau du territoire de Bizerte, ils mènent des actions en faveur des éleveurs, principalement liés à :

- la vente des génisses importées de race pure.
- la vente de la machine de traite avec un paiement à long terme.
- la garantie des opérations d'octroi des crédits bancaires pour le financement d'investissement ou les crédits de gestion.

L'éleveur bénéficiaire de l'une de ces opérations fournit en contrepartie et quotidiennement la totalité de sa production au centre de collecte. De son côté, le collecteur soustrait de la rémunération au moment de chaque paiement du lait une partie des dettes liées à la fourniture des intrants cités ci-dessus.

**Tableau 10 : Exemples des principaux centres de collecte à Bizerte.**

| Société       | Lieu           | Capacité |
|---------------|----------------|----------|
| UAS           | EL AZIB        | 11800    |
| A NOUR        | DALI           | 19400    |
| EL MREZIGUE   | EL MREZIGUE    | 11800    |
| AOUSJA        | EL EDIB        | 21000    |
| Centre Bazina | Bazina Joumine | 25217    |

Source : CRDA de Bizerte, 2015.

Le service de collecte assure le contrôle des caractéristiques physiques-chimiques du lait approvisionné avant son acceptation. Dans le cas de la non-conformité aux règles de qualité le chef du centre refuse le lait et signale à l'éleveur le problème par un principe d'avertissement.

La multiplicité d'intervenant dans l'acheminement et l'écoulement du lait (colporteur, éleveur, collecteur,...) a mis en péril la qualité du lait, cela a conduit l'État d'imposer des règles introduites dans le cahier des charges de l'activité ainsi que de soumettre les centres à une attestation sanitaire.

### C. Les centres de collecte du lait

Les centres de collecte du lait sont majoritairement situés au bord de la route, en assurant l'accessibilité facile aux véhicules de collecte et de livraison.

L'opération de collecte est effectuée selon les étapes suivantes :

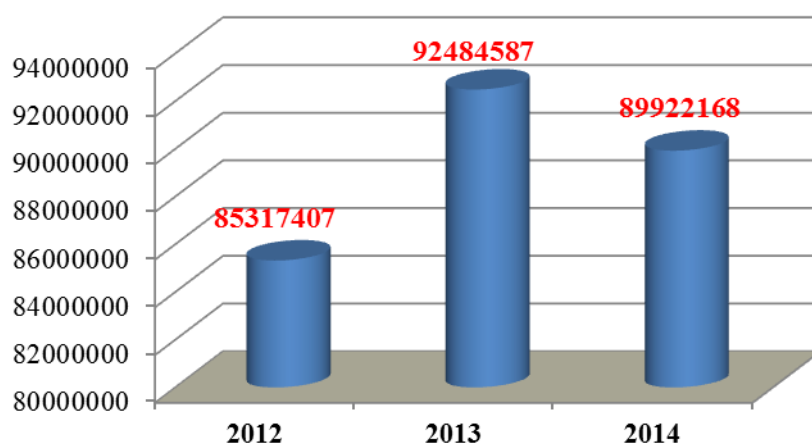
- l'approvisionnement.
- la réception du lait et les tests de vérification de conformité aux normes.
- le refroidissement dans les grandes citernes.
- la livraison vers l'industriel.
- l'entretien de différents équipements et bâtiments.

## III. Le maillon de la transformation

L'industrie de transformation se situe au troisième niveau de la chaîne de valeur. En effet, le rôle des industriels consiste à recevoir le lait venant des centres de collecte pour le transformer aux différents produits : lait UHT, Fromage, Yaourt,...

Les quantités de lait destinées à l'industrie de transformation dans la région de Bizerte étaient de l'ordre de 85 millions de litres en 2012, elles ont progressé pour dépasser les 92 millions de litres en 2013 avant de subir une baisse de 2 millions de litres en 2014, soit un accroissement de l'ordre de 5,4 % entre 2012 et 2013 ; cela est dû principalement à l'évolution continue des capacités de collecte dans la région.

**Figure 22 : Les quantités du lait industrialisées**



Source : Élaboré à partir des données de CRDA de Bizerte, 2015.

L'activité de transformation à Bizerte est dominée principalement par les fromageries qui relèvent du secteur formel ou informel. Les artisans se sont spécialisés dans la fabrication de produits spécifiques à forte identité territoriale. Une grande centrale laitière est en cours d'installation à Utique, son ouverture contribuera fortement au développement de la filière lait dans la région.

Le maillon de transformation à Bizerte est composé (CRDA de Bizerte, 2015) de 14 unités : 10 artisanales et 4 industrielles (Sotulaifrome, Nechma, Bouchiba, Allouche).

Les capacités industrielles demeurent encore insuffisantes pour absorber entièrement les quantités du lait délivrées par les 23 centres de collecte du gouvernorat, collecte qui enregistre un accroissement continu d'une année à une autre. La livraison en lait naturel concerne aussi d'autres centrales laitières à l'extérieur du territoire, il s'agit essentiellement des unités de DELICE, YOGO, CANDIA, DELICE, TUNISIE LAIT, VITALAIT et SIDI BOUALI.

Les principaux produits issus de la transformation sont le lait en boisson, le yaourt, le fromage, le lait en poudre et les autres dérivées du lait (beurre, raieb, lben...).

La saisonnalité de la production laitière en 2 périodes (haute et basse lactation) d'une part et la fluctuation de la demande d'autre part entraînent des surplus de production laitière à une certaine période de l'année. Un tel problème engendre des pertes énormes de la production qui n'a pas pu être absorbée au niveau des centrales laitières à cause d'un manque des moyens de production. Pour y faire face et résoudre le problème de surplus, l'État a instauré rapidement une prime encourageante au stockage du lait au niveau de la transformation, elle est de 40 millimes par litre (Givlait, 2014).

L'incitation au stockage du lait devra avoir un impact positif à double effet : répondre à l'augmentation de la demande locale en période de basse lactation et offrir une opportunité d'exportation pour les transformateurs.

## **IV. Le maillon de la commercialisation**

### **1. Les circuits de commercialisation du lait**

La commercialisation du lait est caractérisée par la diversité des circuits à travers lesquels le produit s'écoule, depuis la ferme jusqu'au consommateur. À cet effet, on distingue deux types de circuits selon le nombre d'intervenants et la longueur du circuit, la répartition de la marge, le contrôle ou non des institutions...,etc.

#### ***A. Le circuit informel***

Il correspond à toutes les quantités du lait collectées et livrées indépendamment du centre de collecte. Les colporteurs se sont les acteurs majeurs de ce circuit ; ils gèrent la distribution d'un produit périssable sans respecter les procédures de contrôle de qualité et de traçabilité du produit. Ils échappent également à la fiscalité et au contrôle des services étatiques. Bien que ces derniers soient conscients de cette activité parallèle, le circuit informel demeure toléré par l'État.

Le lait dans ce circuit est livré essentiellement aux cafés, Fromageries, points de vente en détail, des ménages, des crémeries et des pâtisseries.

Le nombre relativement faible des intervenants dans le circuit informel génère des marges de profits très importantes aux colporteurs par rapport à la voie formelle.

L'augmentation du nombre des centres de collecte au fil du temps permettra au fur et à mesure une meilleure organisation de la filière et minimisera par conséquent de plus en plus l'activité des colporteurs.

#### ***B. Le circuit formel***

Ce circuit concerne les centres de collecte qui sont le point de liaison entre la ferme et la centrale laitière, les producteurs livrent la quasi-totalité de leurs productions à travers ce circuit vers la centrale laitière.

### **2. Le maillon de la distribution**

La distribution de lait et de ses dérivés dans le gouvernorat de Bizerte se caractérise par un tissu très large et diversifié. Il englobe le réseau classique de distribution alimentaire au sein duquel on peut distinguer les magasins spécialisés et les petits commerces. Ces derniers dominent la distribution en accaparant une part importante des ventes.

Quant aux grandes surfaces, elles accordent une importance à la présentation des produits pour la vente ; les fromages artisanaux sont ainsi conservés dans de meilleures conditions d'hygiène et ils sont exposés dans des présentoirs réfrigérés. Cela donne une bonne image à la marque et attire davantage le consommateur.

L'approvisionnement des supermarchés se fait en quantité suffisante pour les différents types de produits : Lait demi-écrémé, lait naturel UHT, Fromage, Yaourt, Lben, Raieb...

Le marché se caractérise par une opportunité d'investissement importante, de nombreux produits sont encore moins valorisés et peu connus par les consommateurs, il convient également de signaler l'existence d'une possibilité d'écoulement vers les pays voisins, la Lybie et l'Algérie dont la consommation laitière est en nette augmentation.

L'association entre les produits laitiers spécifiques et l'agrotourisme constitue une alternative dans une stratégie d'intensification des actions de marketing afin de pénétrer des nouveaux marchés tant au niveau local que sur les marchés mondiaux.

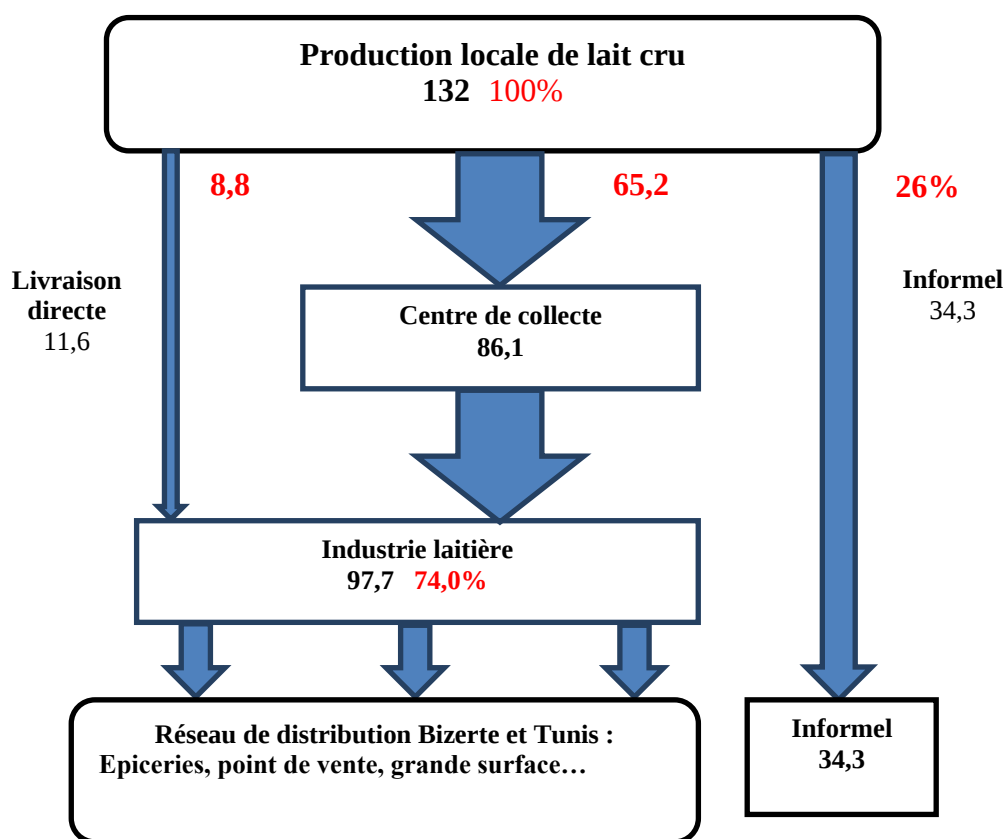
Bien que le territoire soit bien connu pour sa vocation laitière, la volonté des acteurs en matière de stratégie de commercialisation et de marketing reste insuffisante. La majorité parmi eux ne dispose pas de compétences en matière de management et de stratégie et préfère travailler en autarcie, négligeant ainsi toute initiative de lancement d'une nouvelle marque commune ou bien de renforcer leur présence dans les grandes et moyennes surfaces qui encouragent pourtant la promotion des produits laitiers par différents mécanismes. Par ailleurs, il faudrait aussi noter que la consommation des fromages n'est pas encore considérée comme un aliment principal par les consommateurs.

### 3. Le diagramme de la filière

Le schéma présenté ci-après permet de visualiser la structure globale de la filière ; il montre :

- les différentes relations entre les acteurs.
- les types de circuits.
- les échelles de transaction par rapport aux différents types de marchés.
- le poids relatif de chaque composante par rapport aux autres.

Figure 23 : Le diagramme de la filière lait dans le gouvernorat de Bizerte.



## V. Les institutions

En tête des institutions, le ministère de l'agriculture, premier établissement chargé des préoccupations du secteur, il a mis en œuvre en collaboration avec les ministères des autres secteurs intéressés la politique de l'État dans le but de développer et de promouvoir le secteur laitier.

Pour ce faire, il est important d'élaborer des stratégies et de mobiliser des moyens adéquats, en encourageant l'accroissement de la production ainsi que le contrôle qualité des produits animaux.

Le ministère de l'agriculture dispose de plusieurs structures chargées de différentes missions

### 1. Le commissariat régional au développement agricole (CRDA)

Représentation régionale du ministère de l'agriculture, le CRDA est un établissement à caractère administratif ; il est composé des services chargés de suivre et de veiller à la mise en œuvre des programmes de développement du secteur.

Dans ce cadre, le département de la production animale, doté en moyens et équipements nécessaires met l'accent sur le développement de l'activité d'élevage grâce aux aides financières accordées aux exploitants, en vue de les encourager à travers « le financement à l'achat du matériel et équipement nécessaire, le financement pour l'accroissement du cheptel par des nouvelles génisses, ... ». En plus, on note également l'existence des actions en lien avec l'amélioration des systèmes d'élevage, la protection de la santé animale, le contrôle qualité des produits animaux particulièrement le lait.

### 2. L'agence de promotion à l'investissement agricole (APIA)

L'APIA est un établissement public à caractère non administratif ; il a pour mission principale la promotion de l'investissement privé dans le domaine de l'agriculture et de la pêche et des services associés<sup>29</sup>.

Les services de l'APIA sont destinés aux jeunes investisseurs tunisiens et étrangers. Il concerne essentiellement :

- l'octroi des avantages financiers et fiscaux,
- l'identification des opportunités d'investissement
- l'assistance des promoteurs dans la constitution des dossiers et l'encadrement durant la phase de réalisation du projet.
- la formation des investisseurs et leurs encadrements durant la phase de l'identification, étude et la mise en œuvre du projet.
- la création des liens entre opérateurs tunisiens et étrangers en vue de promouvoir le transfert technologique et les échanges commerciaux.
- l'organisation des séminaires, des manifestations économiques, des journées d'information et des rencontres de partenariats.
- la participation aux foires et aux salons spécialisés en Tunisie et à l'étranger.
- l'animation du réseau qualité mis en place au niveau de différentes filières agricoles.

### 3. L'office d'élevage et de pâturage (OEP)

C'est une entreprise publique, à caractère non administratif, sous la tutelle du ministère de l'agriculture<sup>30</sup>, elle est chargée de promouvoir et de développer le secteur de l'élevage et également de participer à l'organisation des structures de la profession. Afin qu'elle puisse réaliser ses objectifs assignés dans le cadre des programmes de développement, elle dispose de plusieurs fermes expérimentales.

En ce qui concerne la production laitière, elle a pour missions :

- la promotion de la technique d'élevage des génisses de races pures nées et élevées en Tunisie
- la diffusion de la technique d'insémination artificielle à travers la mise en place des centres
- l'élaboration des programmes pilotes pour l'amélioration génétique des races existantes
- l'identification du cheptel
- l'appui à l'installation du froid à la ferme.
- l'assistance des éleveurs en matière de contrôle du lait, l'insémination artificielle, la production des cultures fourragères.
- la gestion de la prime de collecte accordée aux centres de collecte (70 millimes par litre du lait collecté et usiné).

<sup>29</sup> <http://www.apia.com.tn/>

<sup>30</sup> <http://www.oep.nat.tn/index.php/fr/presentation/qui-somme-nous>.

#### **4. Le groupement interprofessionnel des viandes rouges et du lait (Givlait) :**

Givlait est une institution interprofessionnelle d'intérêt économique et public, dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et des Ressources hydrauliques.

Le groupement assure principalement les rôles suivants :

- l'organisation et la promotion des filières lait et viandes rouges ainsi que les relations entre les professions.
- la promotion de la concertation entre les opérateurs sur les préoccupations communes.
- la promotion de la qualité grâce à :
  - la constitution d'un référentiel sur la qualité.
  - la réalisation de certaines actions-pilotes de promotion de la qualité.
- la régulation du marché grâce à un système de veille et de suivi.
- l'assurance de la régulation à travers la gestion des stocks régulateurs des produits animaux « viande, lait » pour maintenir d'une façon permanente l'équilibre au niveau du marché d'une part et de protéger les revenus des producteurs d'autre part.

#### **5. Le pôle de compétitivité de Bizerte (PCB)**

Le PCB est un établissement, qui a été créé dans le cadre d'un partenariat public-privé, il s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale de la promotion du secteur agroalimentaire du XIème Plan de développement, il se compose de trois éléments :

1. Le Technopôle Agroalimentaire de Bizerte qui a pour objectif la promotion du secteur agroalimentaire. Situé dans un espace de 45 Ha, il regroupe 3 activités principales : La formation, la recherche et la production.
2. Le réseau de partenaires régionaux, nationaux et internationaux : AGRO'TECH, c'est un espace d'échange et de partenariat entre divers intervenants du secteur agroalimentaire. Il assure la formation des opérateurs et la diffusion de l'information dans le secteur.
3. Les espaces industriels de haute qualité qui occupent une superficie totale de 150ha (112ha dans la région d'El AZIB). Ces espaces abriteront des opérateurs tunisiens et étrangers opérant dans divers secteurs d'activité<sup>31</sup>

La société du pôle de compétitivité est l'unité en charge de la gestion du PCB.

### **VI. L'analyse des forces et des faiblesses de la filière**

En fait, après avoir analysé la filière à travers ses différents maillons (production, collecte, transformation et institutions) il est indispensable d'évoquer les points faibles et les forces caractérisant les principaux maillons, dans le but de les confronter aux résultats des enquêtes et d'apporter éventuellement des propositions adaptées pour améliorer les performances de la filière.

#### **1. Les forces et les faiblesses du maillon de la production**

##### ***A. Les forces du maillon de la production***

La production constitue le maillon le plus déterminant de la filière ; les points forts suivants sont souvent évoqués :

- l'accroissement de la production à la ferme depuis la mise en place de la nouvelle stratégie de promotion du secteur en 1994.
- l'amélioration de la composition du cheptel par l'introduction des nouvelles races pures hautement productives.
- la révision permanente de la politique des prix à la production.
- la dotation en forte potentialité naturelle : pluviométrie, disponibilité fourragère, précipitation atteint jusqu'à 886,8 mm.

##### ***B. Les faiblesses du maillon de la production***

Bien que la progression de la production fût importante pour les éleveurs, des obstacles persistent toujours et entravent le bon développement de l'activité ; il convient de citer, notamment :

- l'inadéquation entre le potentiel génétique importé à haute production et les conditions techniques d'élevage local. En effet, nous avons constaté que les unités femelles importées dotées d'une capacité de 7800l/vache/an en France (Givlait, 2012) n'arrivent à produire qu'à hauteur de 2000 à 4000 l/vache/an en Tunisie, ce qui pose des problèmes au niveau de la rentabilité pour l'exploitant.
- la couverture insuffisante de l'insémination artificielle.

---

<sup>31</sup> [http://www.pole-competitivite-bizerte.com.tn/page.php?code\\_menu=27](http://www.pole-competitivite-bizerte.com.tn/page.php?code_menu=27)

- l'atomisation de l'activité d'élevage (67% des éleveurs ont une superficie moine de 10 hectares, 80% ont moins de 10 vaches) (Givlait, 2012).
- le manque de programmes de contrôle des performances et de suivi des résultats
- le faible niveau de qualification des éleveurs
- la flambée des prix de l'approvisionnement en aliment concentré.
- le faible taux d'implication de la profession et de la recherche scientifique.
- le manque de moyens financiers pour pouvoir développer et améliorer l'activité.
- l'absence d'un système de paiement du lait à la qualité.

Un grand problème également réside au niveau de la non-maîtrise de l'offre du lait selon le besoin. La saison de forte production coïncide avec une baisse de la demande durant la période étalant de Février à Août, alors que celle de la basse lactation s'accompagne d'une hausse de consommation pendant l'hiver.

## **2. Les forces et les faiblesses du maillon de la collecte**

### ***A. Les forces du maillon de la collecte***

En tant que point d'attache entre la production en amont et la transformation en aval, la fonction de collecte présente les points forts suivants:

- la sécurisation des petits et moyens éleveurs en matière d'écoulement de la production
- la constitution d'une source d'approvisionnement forte pour les industriels
- l'accroissement annuel des quantités collectées
- la facilitation de l'approvisionnement en lait réfrigéré et à domicile pour les centrales laitières avec une volonté d'améliorer la qualité à travers une proposition des solutions en concertation avec les éleveurs.

### ***B. Les faiblesses du maillon de la collecte***

L'activité de collecte se caractérise actuellement par des handicaps, affectant l'avancement et le développement de la filière. Vue la place stratégique sur laquelle se positionne ce maillon, ces problèmes peuvent se résumer principalement par :

- le manque de maîtrise des normes techniques et hygiéniques.
- le contrôle insuffisant des centres de collecte par les établissements étatiques concernés. En effet on a constaté un laisser-aller dans ce domaine : moins de respect des exigences sanitaires, les normes techniques n'ont pas été bien appréhendées et l'inconscience des acteurs quant aux risques de contaminations du lait.
- le ramassage du lait auprès des éleveurs se fait par des moyens de transport non équipés en froid et le lait collecté attende entre l'action de la traite chez l'éleveur et le temps du déplacement vers le centre une durée qui dépasse une heure, voire une heure et demie en température ambiante, avant de le mettre dans un système de refroidissement.
- l'utilisation du matériel (bidon, tasse,...) en plastique pour le ramassage du lait affecte ses caractéristiques physicochimiques.
- le circuit informel géré par les colporteurs (35 % du lait collecté) représente la contrainte principale de l'activité. Premièrement, ils ne pratiquent pas les mêmes prix que les prix administrés du réseau formel. Deuxièmement, le lait n'est pas soumis au contrôle qualité « micro biologique et physicochimique ». Par ailleurs, les colporteurs engendrent une concurrence pour le secteur formel ; ils proposent aux agriculteurs des prix du lait nettement supérieurs à ceux qui sont fixés par l'État. Cela risque de dévier une quantité importante de la production laitière vers le marché en parallèle surtout en basse lactation.

## **3 Les forces et les faiblesses du maillon de la transformation**

### ***A. Les forces du maillon de la transformation***

Au niveau de ce maillon, le tissu industriel représente l'image et la clé de succès de la filière, bien que la production en amont représente également un poids primordial. Les points forts de la transformation sont les suivants :

- augmentation des quantités usinées en Lait UHT.
- une tendance récente vers la diversification des produits laitiers à haute valeur ajoutée.
- approvisionnement à 100% en lait frais local et disparition des importations sauf durant quelques périodes.
- une multitude de petites entreprises et d'unités artisanales.
- un accroissement rapide de la production des dérivées (+ 5,9% les fromages, 4,5% pour le yaourt, 3,1% pour le lait stérilisé) (H'Mad et al., 2013).

### B. Les faiblesses du maillon de la transformation

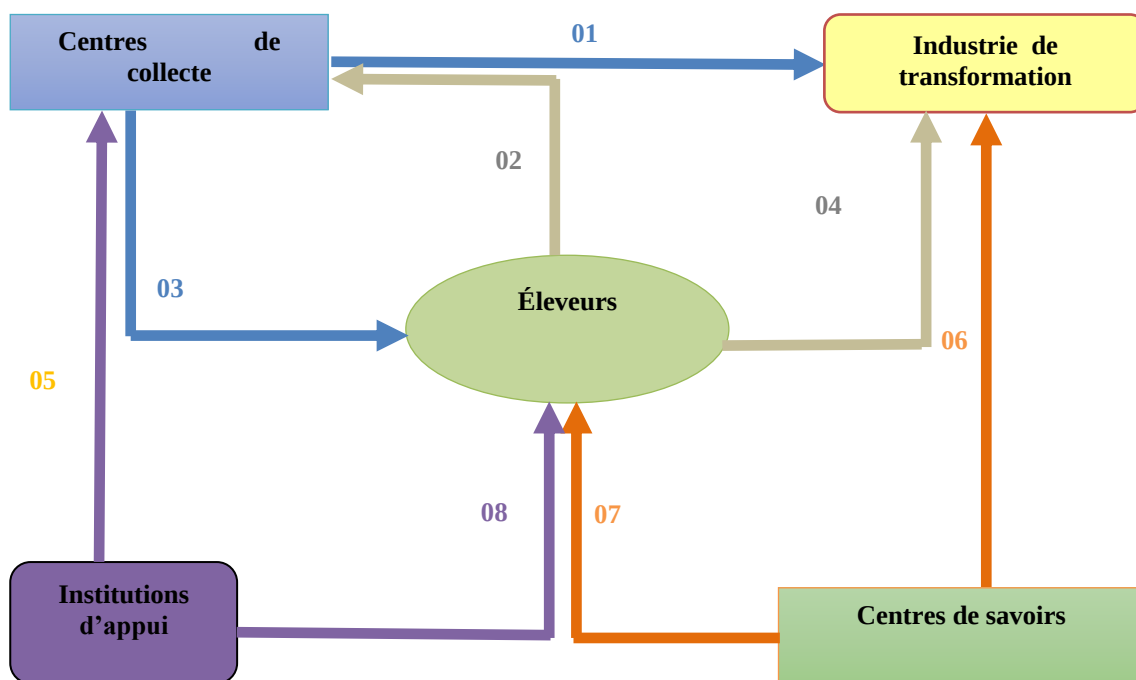
Le maillon de la transformation a connu un essor important à Bizerte mais il est caractérisé aussi par plusieurs obstacles qui peuvent être résumés ainsi :

- 65 % seulement de la production usinée vient du circuit organisé (H'Mad et al., 2013).
- Le recours aux importations pendant certaines périodes pour compenser le manque de la production par la poudre de lait importé.
- Le manque des mécanismes réels pour l'incitation au développement des produits typiques.
- Le secteur de la fromagerie est dominé par l'activité artisanale.
- Le déficit d'encadrement et d'information, malgré la multiplicité des organismes impliqués.
- Le niveau de qualité pour les produits laitiers artisanaux demeure faible.
- Le coût d'investissement dans le domaine est très élevé.
- La difficulté d'approvisionnement des fromageries en quantité et en qualité.
- La dépendance des unités de production artisanales des circuits de distributions informels, ce qui remet fortement en cause la qualité des produits finis.
- Une main d'œuvre spécialisée rare et un coût salarial élevé.
- L'inexistence d'une labellisation AOC commune.
- Une communication faible et la non-existence d'un réseau de coopération autour des produits laitiers artisanaux.
- La domination du marché par les grandes sociétés, alors que les petites unités de transformation familiales détiennent une part de marché de moins en moins importante, ce qui crée un écart de performance industriel très fort.

## VII. La typologie des relations existantes entre les différents acteurs du territoire

L'analyse des relations existant entre les acteurs au niveau de territoire étudié à Bizerte nous a permis de mettre en évidence les types des relations entre les intervenants de la filière à travers le schéma suivant :

Figure 24 : Schéma illustratif des relations existant entre les acteurs de la filière.



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données du contexte.

**01 :** La relation entre les centres de collecte et la centrale laitière est établie sur la base d'une convention signée entre les 2 opérateurs. Le centre fournit le lait collecté régulièrement aux centrales laitières et reçoit en contrepartie un paiement de 780 millimes par litre. Quant aux exigences des normes de qualité, les industriels pratiquent un test

de contrôle qualité pour le lait reçu. Ce test concerne essentiellement la densité, l'acidité, la teneur en antibiotique, la présence de germes (test à l'alcool). Les industriels deviennent de plus en plus exigeants en matière de normes de qualité en période de haute lactation, afin de se débarrasser des surplus de production suite à une insuffisance en capacité de transformation.

**02 et 03 :** La plupart des éleveurs livrent leur production aux centres de collecte ; en contrepartie chaque centre accorde à ses éleveurs des avantages dont l'objectif est d'augmenter leur fidélité et d'assurer une source d'approvisionnement permanente pour eux. Les avantages en question concernent la fourniture d'aliments du bétail à domicile avec un paiement à long terme, l'encadrement et le suivi technique du cheptel au niveau de l'exploitation, le paiement du lait collecté à domicile d'une façon régulière chaque fin de mois.

**04 :** Malgré l'existence des fromageries à Bizerte, un tiers seulement de la production fait l'objet de l'écoulement direct vers la transformation. La collecte est assurée en grande partie par les colporteurs.

**05 :** Les institutions contribuent au développement de la filière à travers plusieurs organismes, on peut citer à titre d'exemple l'OEP qui accorde une prime aux centres de collecte, pour chaque litre de lait collecté et industrialisé le centre reçoit 70 millimes de subvention (CRDA, 2015).

**06 :** La collaboration entre les centres de savoirs et les unités de transformation reste très faible, ces derniers bénéficient entre autres des sessions de formation de la part des centres de formation professionnelle mais quand il s'agit d'un travail de recherche en coordination avec les établissements concernés (PCB, INAT, ENSAM,...) ils préfèrent garder leur autonomie pour préserver le secret professionnel lié à la façon par laquelle se fait la transformation du lait en produits laitiers spécifiques. Cela pourrait être aussi expliqué par la méfiance envers toute personne étrangère qui peut avoir une mission de contrôle secrètement cachée derrière d'autres objectifs.

**07 :** La situation sur laquelle se trouvent principalement les petits éleveurs demeure de plus en plus précaire, on constate leur éloignement des organismes chargés de la formation et du perfectionnement. Bien qu'il existe quelques actions de vulgarisation, elles restent insuffisantes par rapport à une catégorie qui représente environ 80% des éleveurs en Tunisie. Des éleveurs ont choisi d'envoyer leurs fils dans les centres de formation agricole à partir d'un niveau secondaire pour assurer la succession.

**08 :** Les institutions d'encouragement à l'investissement agricole tel que l'APIA ou le CRDA accordent des subventions pour l'investissement en production laitière. L'intervention est estimée à hauteur de 30% du montant de l'investissement. L'établissement exige des conditions que l'éleveur doit remplir afin qu'il puisse accéder à cet avantage ; à titre d'exemple la subvention à l'achat des génisses est liée à la disposition de l'éleveur en superficie irriguée ou non irriguée « pour 1 ha irrigué, l'éleveur bénéficie de la subvention de 4 vaches, tandis que pour 1 ha non irrigué, l'éleveur bénéficie de la subvention d'une seule vache » (CRDA de Bizerte, 2015).

**Tableau 11 : Principales forces et faiblesses des différents maillons de la filière.**

| Forces                                                                                     | Faiblesses                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maillon de production</b>                                                               |                                                                                                                           |
| L'accroissement de la production                                                           | Le faible niveau de qualification des éleveurs.                                                                           |
| L'amélioration de la composition du cheptel                                                | La flambée des prix de l'aliment concentré.                                                                               |
| La dotation de forte potentialité naturelle (Disponibilité fourragère, précipitation, ...) | La faible couverture de l'insémination artificielle.                                                                      |
|                                                                                            | Le manque de moyens financiers                                                                                            |
| <b>Maillon de collecte</b>                                                                 |                                                                                                                           |
| La collecte du lait à domicile.                                                            | Le manque de maîtrise des techniques et des normes hygiéniques.                                                           |
| La proposition des actions d'amélioration de la qualité en concertation avec les éleveurs. | La présence du circuit informel qui entraîne une désorganisation de l'activité.                                           |
|                                                                                            | Le contrôle étatique insuffisant de l'activité et l'inconscience des acteurs quant aux risques de contaminations du lait. |
| <b>Maillon de transformation</b>                                                           |                                                                                                                           |
| L'augmentation des quantités usinées en lait UHT                                           | Le déficit d'encadrement et d'information                                                                                 |
| La diversification des produits laitiers.                                                  | La forte dépendance au circuit informel                                                                                   |
| L'accroissement rapide de la production des dérivées.                                      | Le faible niveau de qualité des produits artisanaux.                                                                      |
|                                                                                            | La dominance de l'activité artisanale quant à la production des dérivées.                                                 |

Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données du contexte.*

**Tableau 12 : Récapitulatif des résultats des deux diagnostics « interne et externe » :**

| Diagnostic externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une richesse des produits laitiers typiques à valoriser</li> <li>- Potentialités très fortes en Agro élevage (précipitation, fourrage vert, ...)</li> <li>- Demande des produits laitiers en forte croissance.</li> <li>- Possibilité d'association des produits de terroir avec le tourisme rural.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur très tributaire des règles et des politiques de subvention en changement permanent.</li> <li>- La flambée des prix des intrants au niveau du marché international dont les éleveurs sont très dépendants.</li> <li>- L'impact limité des projets de développement menus par les instances internationales.</li> </ul>                                                                                                                           |
| Diagnostic interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accroissement des rendements à la production.</li> <li>- L'amélioration de la qualité des races laitières.</li> <li>- Le développement du maillon de la collecte et l'évolution permanente des quantités collectées.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'atomicité de l'activité d'élevage.</li> <li>- Faible niveau de maîtrise des techniques d'hygiène en amont de la filière.</li> <li>- Une production laitière de mauvaise qualité.</li> <li>- L'écoulement d'une grande partie de la production par le circuit informel.</li> <li>- La fluctuation de la demande et la saisonnalité de la production</li> <li>- La rareté de la main d'œuvre agricole et son faible niveau de qualification.</li> </ul> |

*Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données du contexte.*

D'après la synthèse de quatre piliers de l'analyse SWOT, on peut dire que la filière lait en Tunisie dispose des opportunités de développement assez important. La richesse territoriale en produits laitiers spécifiques constitue un atout primordial pour la dynamique des acteurs à Bizerte, plusieurs opérateurs ont engagé des investissements dans ce créneau, en fabriquant différentes recettes fromagères typiques. Les unités de transformation artisanales s'approvisionnent à partir des collecteurs et des exploitants de la région différentes qualités de lait et chaque entreprise s'appuie sur son propre savoir-faire pour créer des nouvelles recettes fromagères. La clientèle est très satisfaite en matière de goût, cependant, on assiste à un manque d'une stratégie de commercialisation et de marketing pour mieux promouvoir ces produits typiques locaux sur les marchés domestiques et internationaux.

La politique laitière menée en Tunisie durant les années 1990 était axée sur la promotion de la collecte, on a essayé de développer ce maillon dans tous les bassins laitiers pour pallier au problème de l'atomicité de l'élevage et de la dispersion des éleveurs. Les volumes de lait collecté ont évolué par conséquent d'une manière considérable et les progrès enregistrés dans ce maillon ont encouragé plusieurs éleveurs à améliorer la race de leurs troupeaux, en procédant à l'acquisition des races hautement productives et en améliorant les rendements laitiers journaliers. Ces efforts déployés en amont de la filière pour améliorer la production laitière nationale n'ont pas été malheureusement accompagnés par des actions réelles sur le plan qualitatif. Les transformateurs laitiers se plaignaient d'une mauvaise qualité de lait, car les tests de la qualité biologique du lait ont prouvé que le nombre de germe est souvent très élevé et beaucoup des exploitants ne respectent pas les conditions d'hygiène et de conditionnement. Ce problème a engendré un refus des grandes quantités de lait non conforme aux normes de qualité par les transformateurs, surtout en période de haute lactation.

Sur un autre plan, la fluctuation de la demande et la saisonnalité de la production sont deux obstacles majeurs qui menacent l'avenir de la production laitière en Tunisie. En effet, ces deux entraves sont difficiles à gérer malgré les campagnes de sensibilisation, car une grande partie des éleveurs ne maîtrisent pas les techniques modernes de la gestion de la reproduction du cheptel qui permet de réaliser une adéquation entre l'offre et la demande sur le marché.

Ainsi, après avoir analysé la filière lait à travers ses différents maillons qui déterminent sa compétitivité sur le marché local et international. La présentation des avis des acteurs et leur perception vis-à-vis du projet cluster feront l'objet de la partie suivante de notre analyse.

## **VIII. Conclusion du chapitre 3**

L'étude diagnostic des composantes de cette filière nous a permis de constater l'existence d'une articulation entre les acteurs de l'amont et ceux de l'aval. Le circuit informel a connu une baisse considérable dans le temps et la filière s'organise au fur et à mesure, cependant, si les unités de transformation artisanales continuent leur expansion et diversifient, leur production, nous pouvons prévoir une augmentation des quantités de lait écoulées par le circuit informel, car ces unités absorbent une grande partie de lait écoulée dans le circuit informel.

Malgré les obstacles de développement caractérisant le territoire d'étude, la production laitière a augmenté considérablement et les efforts doivent s'orienter actuellement vers l'amélioration de la qualité. Cette dernière constitue un défi majeur, surtout avec le manque d'organisation des acteurs et les difficultés financières des éleveurs.

Le positionnement des acteurs et des institutions quant à la stratégie de développement de la filière et au dépassement des contraintes de l'activité englobe plusieurs points de vue. La partie suivante de notre étude fera l'objet d'une analyse de la perception des acteurs par rapport à l'approche cluster.

# Chapitre VI : La perception du projet de cluster et la formulation d'un plan d'action

## Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord les résultats des enquêtes menées auprès des éleveurs et des institutions ainsi que la perception des industriels. Par la suite, le plan d'action construit à partir des résultats de l'enquête et la confrontation entre les points de vue des différents types d'acteurs, propose successivement des actions tripartites, la forme de gouvernance et les partenaires potentiels, la stratégie de développement du cluster et les activités à mettre en œuvre avec un plan de financement.

On procède d'abord à la typologie des exploitations qui permettra d'identifier les acteurs visités, ensuite on passera à l'analyse de la perception du projet de cluster à base des réponses des acteurs aux questions qui concernent l'élaboration du cluster. En deuxième lieu, on se réfère à la synthèse des résultats obtenus chez les 2 types d'acteurs pour confronter entre les visions d'acteurs.

Enfin, les problèmes et obstacles constatés nous permettront d'élaborer un plan d'action pour le prochain cluster.

## I. L'enquête auprès des éleveurs

L'enquête a été menée à travers un questionnaire comprenant des questions ouvertes et des questions fermées sur le déroulement de l'activité d'élevage ainsi que le point de vue de l'éleveur concernant les préalables de la mise en place du cluster, son organisation et son mode de fonctionnement

En deuxième partie, nous avons abordé avec les éleveurs qui ont accepté d'adhérer au cluster leurs besoins dans le cadre de l'opération tripartite. Nous présentons ici d'abord les caractéristiques de l'échantillon, avant d'analyser les principaux résultats de l'enquête.

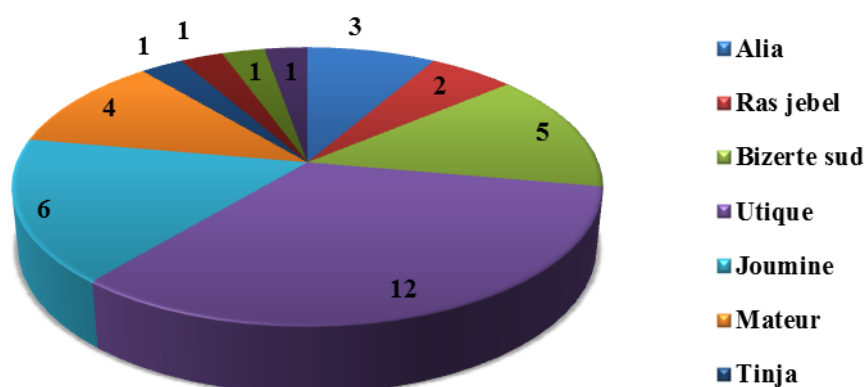
### 1. Les caractéristiques de l'échantillon

#### A. Les exploitations

##### a) Les régions concernées par l'enquête

L'étude a concerné plusieurs communes de Bizerte, le nombre d'éleveurs enquêtés pour chaque commune correspond à sa part dans la production laitière du gouvernorat, 12 éleveurs à Utique, 6 à Joumine, 5 à Bizerte sud, 4 à Mateur, 3 à Alia, 2 à Ras jebel et 1 éleveur dans les communes de Tinja, Ghazala, Sejnanne et Menzel jemil. Ce sont des régions où il existe principalement toutes les composantes de la filière lait (producteur, collecteur, unité de transformation, institution d'appui, ...).

**Figure 25 : Distribution des éleveurs selon les communes enquêtées.**

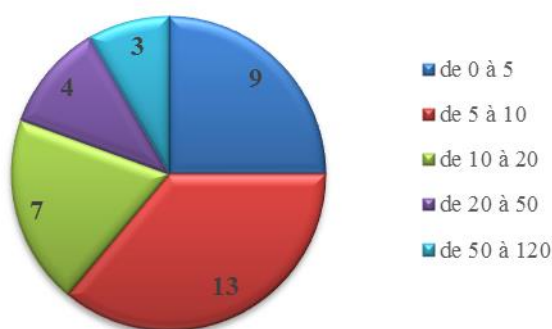


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### **b) La distribution des éleveurs selon la superficie**

Il sort de la figure ci-dessous, que la majorité des exploitations agricoles possèdent des superficies entre 5 et 10 hectares, soit 36% des exploitations enquêtées, alors que 25% ayant moins de 5 hectares et 19,5% entre 10 et 20 hectares. Pour ceux qui détiennent plus de 50 hectares, il ne représente que 5% du total de l'échantillon.

**Figure 26 : Distribution des éleveurs selon la superficie.**



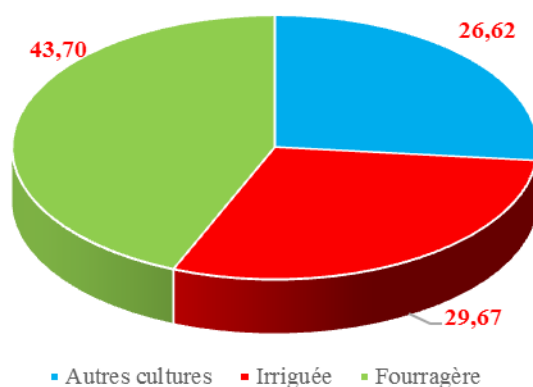
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### **c) La répartition de la superficie agricole totale**

La superficie agricole totale à Bizerte se répartit d'après notre échantillon en 3 types d'usage « superficie fourragère, superficie irriguée, superficie d'autres cultures ».

Les terres agricoles dans la région d'étude sont dominées pratiquement par les cultures fourragères, soit 43,7% de la superficie agricole totale, il vient en deuxième position les superficies des cultures irriguées et les superficies d'autres cultures avec des proportions de 29,67% et de 26,62%. Cela nous a permis de constater que les terres dans le territoire de Bizerte ont une vocation fourragère intéressante.

**Figure 27 : Répartition de la superficie agricole totale.**

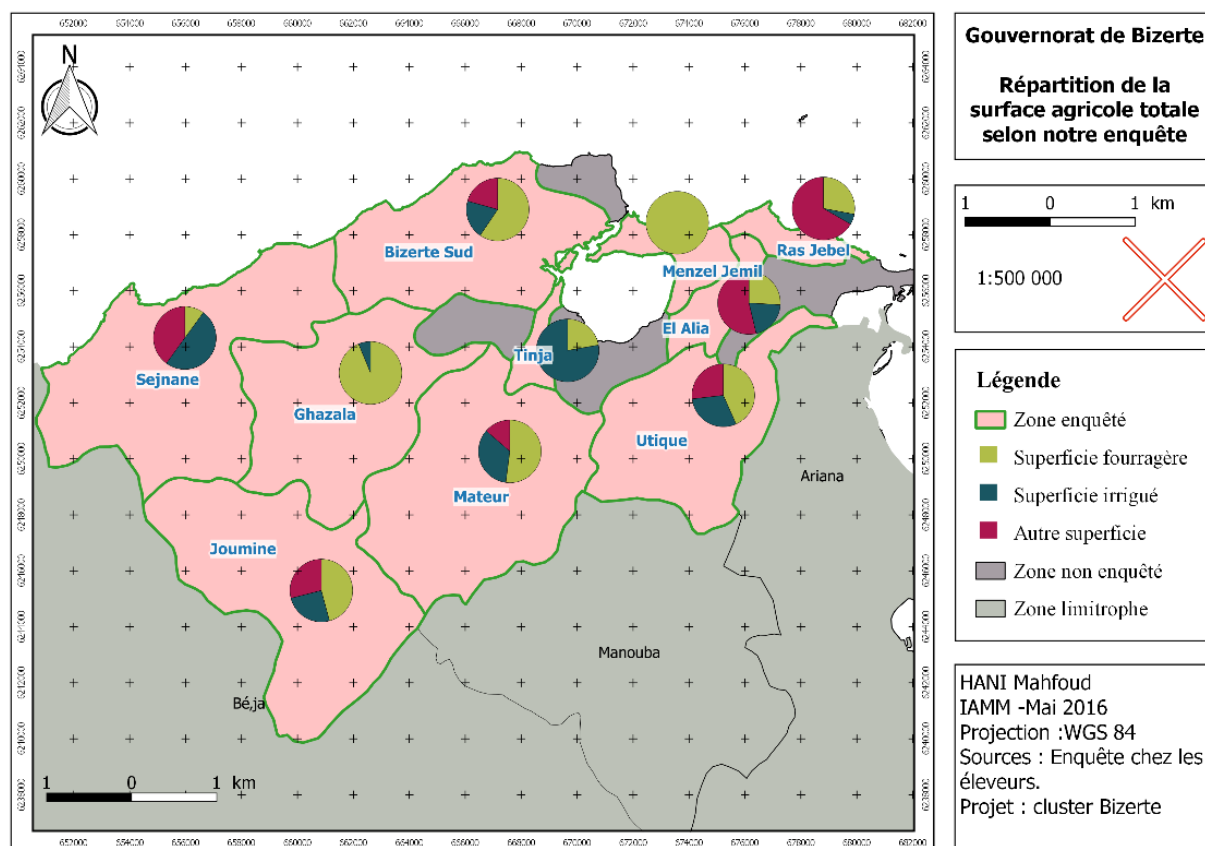


*Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

Les données présentées dans la carte ci-dessous permettent de visualiser la répartition de la superficie agricole totale dans chaque zone de notre enquête. Nous constatons une présence des superficies fourragères dans toutes les communes enquêtées, elles dominent au niveau des communes de Menzel jemil, Mateur, Ghazala et Bizerte sud. Tandis qu'elles constituent la moitié des superficies agricoles totales dans les régions d'Utique et de Joumine. On assiste à une part très faible de la superficie fourragère au niveau des zones de Ras Jebel, El Alia et Tinja. Notons que ces superficies ne sont pas bien entretenues et elles sont rarement travaillées, elles contribuent faiblement à l'alimentation du cheptel bovin chez la majorité des éleveurs enquêtés.

Les superficies irriguées représentent une part importante dans les communes de Tinja et de Sejnane, cependant elles ne dépassent pas un quart de la superficie agricole totale dans les autres communes enquêtées.

**Figure 28 : Répartition de la superficie agricole totale par commune.**



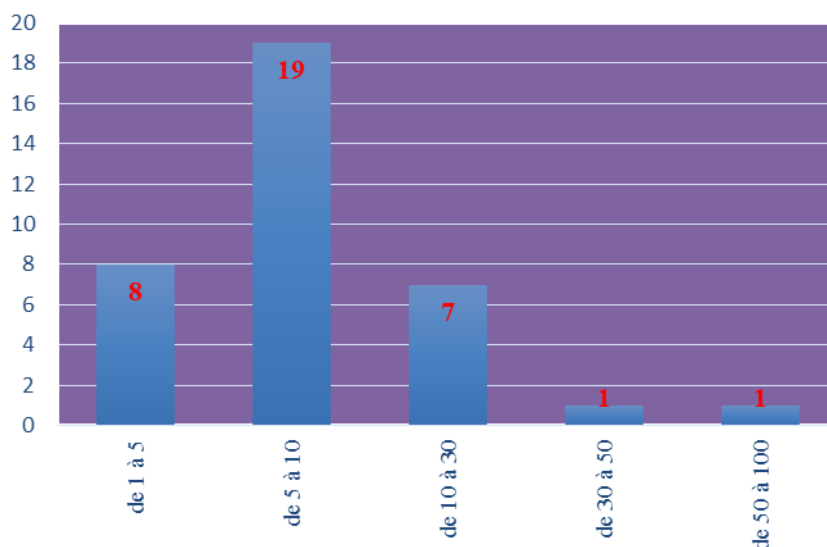
Source : *Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

#### **d] Le nombre de vaches par exploitation**

On observe dans la figure présentée ci-dessous, une forte atomisation de l'activité d'élevage : 27 exploitants (soit plus de 70% de notre échantillon) produisent du lait avec un effectif situé entre 1 et 10 vaches, tandis que 20% seulement des éleveurs disposent de plus de 10 unités femelles. Cette situation entrave en grande partie les actions de suivi et de développement en amont de la filière.

Le système d'élevage est associé généralement avec d'autres cultures maraîchères qui contribuent partiellement au revenu de l'exploitant.

**Figure 29 : Répartition des exploitations selon le nombre d'unités femelle**

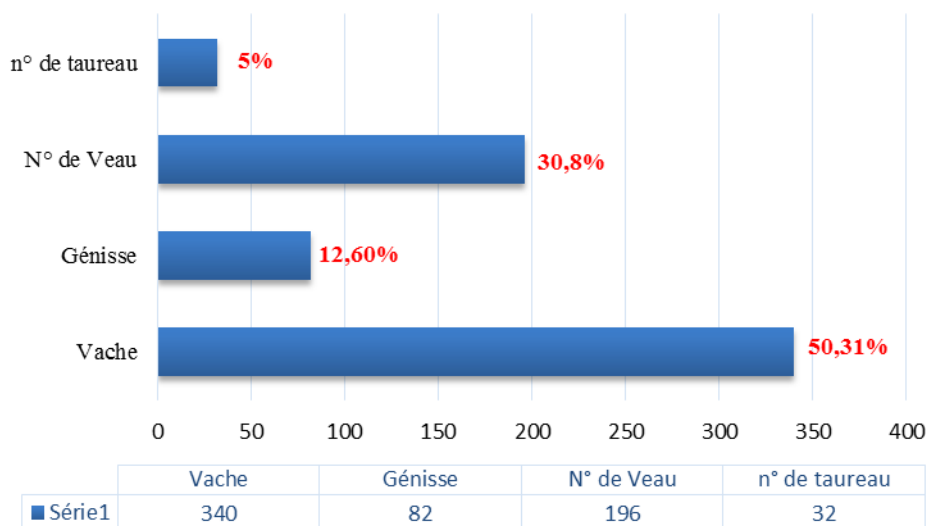


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### e) La composition de l'effectif bovin de notre échantillon

La figure présentée ci-après montre une dominance du nombre des vaches avec un rapport de 50.31% suivies respectivement par le nombre de veaux 30.8% et les génisses 12.60%. La présence des taureaux au niveau de l'effectif total est très faible, elle est de 5% et elle concerne généralement quelques exploitations non pratiquantes l'insémination artificielle.

**Figure 30 : Composition de l'effectif bovin selon notre échantillon**



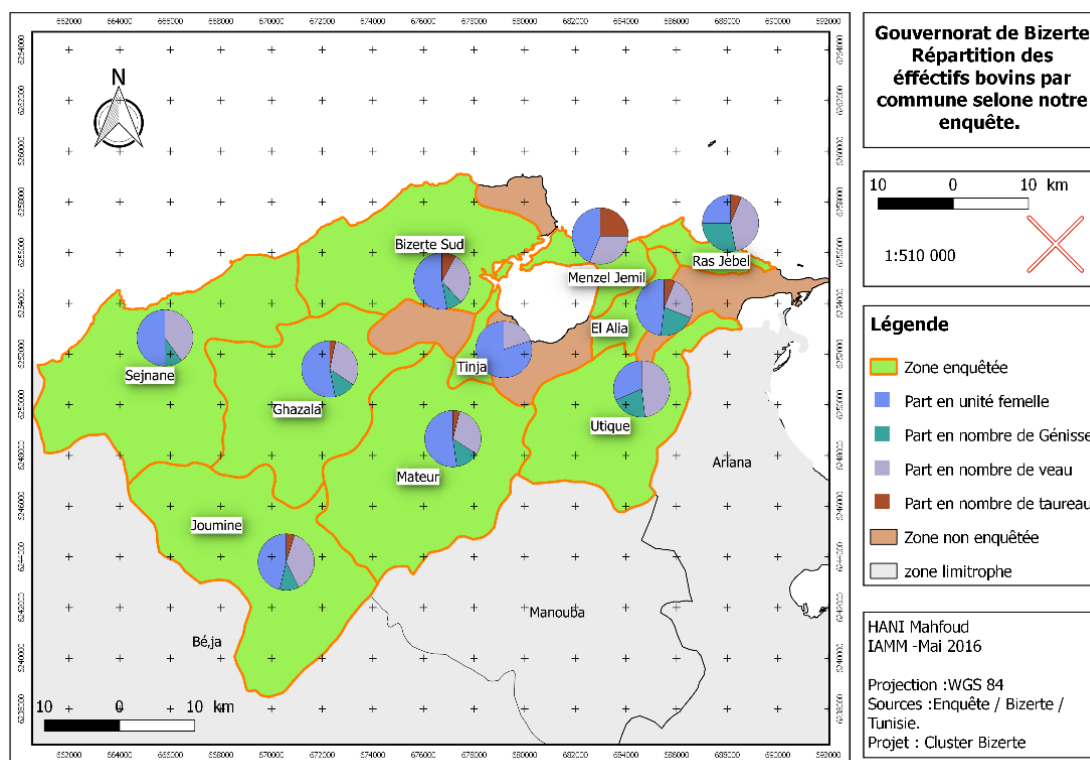
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### f) La composition des effectifs bovins par zone géographique

Le dénombrement des effectifs bovins au long du territoire étudié, révèle une composition différente d'une commune à une autre en effet, la part en unité femelles domine la quasi-totalité des effectifs dans les exploitations étudiées à l'exception des communes de Ras Jebel, Utique et Menzel Jemil où on a constaté la dominance des autres

types d'effectif dans la composition du cheptel. Le nombre de taureaux ne constitue qu'une faible partie de l'effectif étudié, tandis que la part en nombre de veaux représente la moitié à Utique et à Ras Djebel et elle est moins d'un quart dans les autres communes.

**Figure 31 : Répartition des effectifs par commune selon notre échantillon**

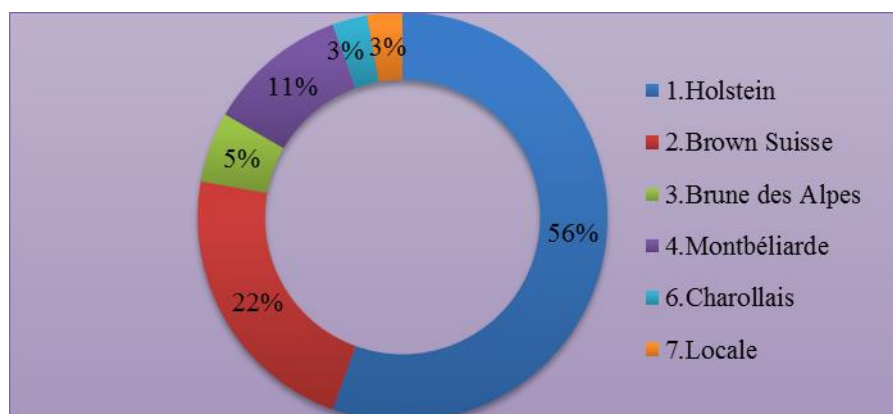


Source : *Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête*

#### g) La répartition des exploitations selon la race existante

La majorité des éleveurs opte pour l'acquisition de la race pure à forte potentialité laitière et en tentant toujours de préserver les bonnes caractéristiques d'une génération à l'autre mais cela est dépendant de la qualité de la semence utilisée par l'inséminateur ainsi que de la tendance de quelques éleveurs vers la production de viande comme source d'un revenu complémentaire. Sur le total d'effectif de notre échantillon, on trouve l'Holstein, la race la plus dominante avec une proportion de 56%, suivi en deuxième lieu par la Brown suisse avec un pourcentage de 22%, tandis que la Brune des Alpes et la Montbéliarde apparaissent avec des rapports respectivement de 5 et de 11 %. Alors que les autres races (Charollais, locale) représentent une présence très faible.

**Figure 32 : Typologie des races existantes.**



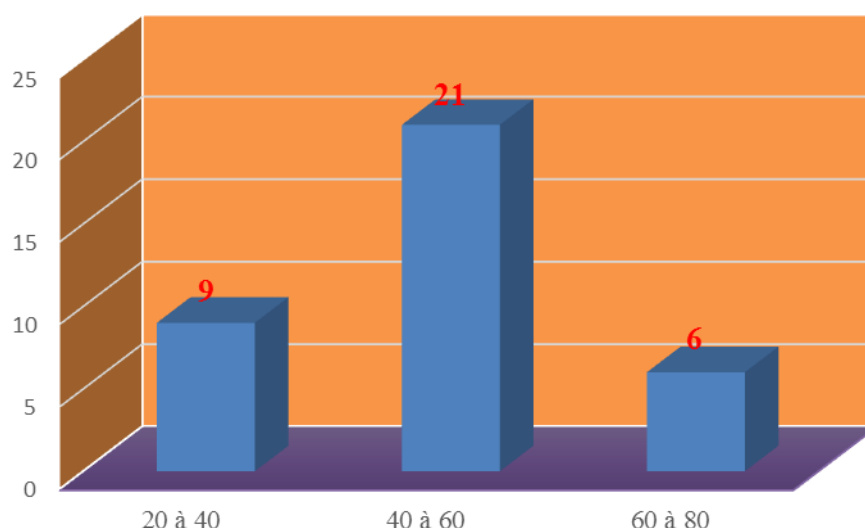
Source : *Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

## B. Les éleveurs

### a) L'âge de l'exploitant

En se fondant sur la figure présentée ci-dessous, nous constatons que la tranche d'âge la plus dominante est celle qui existe entre 40 et 60 ans, soit 58 % des exploitants enquêtés. Pour les autres catégories, on remarque qu'il y a une certaine proximité des exploitants jeunes « moins de 40 ans » et ceux les plus âgés « plus de 60 ans » en matière de répartition. Si l'on s'intéresse à la contribution au processus d'innovation et de développement de l'activité, on peut prévenir que la catégorie ayant moins de 40 ans, (25% seulement) aura peut-être plus d'esprit de coopération et d'adhésion aux réseaux d'innovation.

**Figure 33 : Répartition des exploitants selon la catégorie d'âge.**



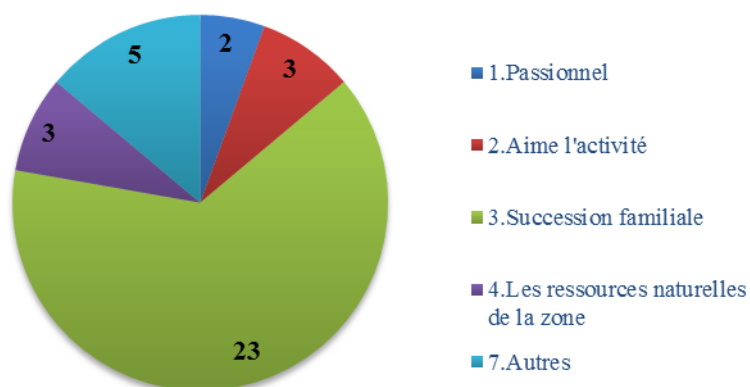
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### b) La motivation pour l'activité

Le choix d'un métier quelconque devrait être justifié par des critères liés à l'environnement socioéconomique où se trouve l'acteur, ou bien par une tendance vers la satisfaction d'une motivation d'origine personnelle. Bien que les exploitants enquêtés possèdent une forte ressemblance quant à leurs conditions de travail, leur niveau de fidélité vis-à-vis de l'activité d'élevage est différent en effet, l'enquête a montré la diminution de l'effectif voire la tendance à abandonner l'activité chez quelques éleveurs, suite à l'élévation des coûts des intrants qui ont affecté négativement la rentabilité de leur activité.

L'analyse des résultats présentés ci-dessous permet de constater que 64% des éleveurs enquêtés ont succédé à leur parents éleveurs et l'élevage n'est pas nécessairement leur choix personnel. Ils se trouvent souvent obligés de reprendre le métier de leurs parents (malgré les défis qui le caractérisent) à la suite de l'absence d'autres alternatives, car leur niveau d'instruction est généralement faible. Cela remet en question leur fidélité au domaine ainsi que leur volonté à adopter des bonnes stratégies de développement.

**Figure 34 : Motivation pour l'activité d'élevage.**

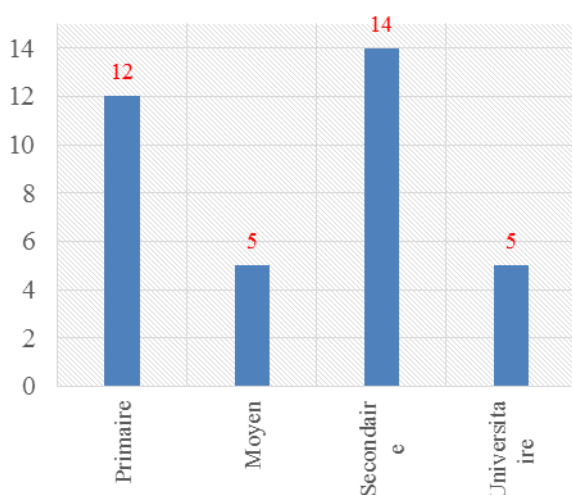


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### c] Le niveau d'instruction des exploitants

La majorité des exploitants ont un niveau de qualification secondaire, soit plus de 40% du nombre total enquêté. Quant aux autres niveaux, on constate un nombre de 12 pour le niveau primaire et de 5 pour le niveau moyen. Les éleveurs ayant un niveau universitaire ne représentent que 8%. Il est à signaler également que très peu d'éleveurs ont une formation spécialisée dans le domaine de l'élevage.

**Figure 35 : Répartition des exploitants selon le niveau d'instruction.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## C. La pratique de l'élevage

### a] Le mode de faire-valoir

La plupart des exploitants possèdent des terres privées, généralement issues d'une succession familiale en effet 90 % des agriculteurs s'occupent personnellement de leurs exploitations et 10 % optent pour d'autres modes d'usage de la terre : exploitation des terres collectives, fermage, location ...

En d'autre part, l'enquête a révélé que 36% d'éleveur optent pour le mode de fermage, il concerne une partie de la terre exploitée chez l'éleveur.

Il résulte de ce constat que la dotation en terre pour l'élevage à Bizerte peut être distinguée en 3 catégories, des exploitants propriétaires à 100% de leur terre, des exploitants louant des terres (métayage, ...) et des exploitants pratiquant le fermage ou le métayage en plus de leurs propres terres.

## b) La main-d'œuvre

La main d'œuvre est généralement familiale dans les exploitations, elle concerne le fils, la femme, le frère, ... Quand il s'agit des travaux saisonniers, les exploitants recrutent la main d'œuvre occasionnelle pour une durée limitée.

Pour les grandes exploitations dont l'effectif dépasse les vingt têtes, les éleveurs emploient de 2 à 3 ouvriers permanents selon la taille, ils s'occupent de l'entretien, de l'alimentation des vaches et de la pratique de la traite.

## c) La dotation en équipements d'élevage

Le matériel d'élevage devient actuellement un outil nécessaire, il sert à faciliter la tâche de l'exploitant, en améliorant à la fois le volume de la production et la qualité. Il protège le lait contre le risque de contamination issu du milieu extérieur. Malgré l'importance accordée par les éleveurs aux moyens de production, le niveau d'équipement reste encore faible ; la traite manuelle demeure encore la technique utilisée chez certains éleveurs, le lait est ramassé dans un matériel en plastique, donc, il existe de grands risques de contaminations suite à la non disposition du froid à la ferme et à l'utilisation d'un matériel inadapté.

Quant aux grands équipements, on a enregistré peu d'existence du tracteur et de l'ensileuse, généralement ces outils font l'objet de la location à partir des grandes exploitations. L'appropriation de la machine de traite se généralise de plus en plus, à travers des actions de vente par le centre de collecte. La salle de traite traditionnelle domine pratiquement tous les ateliers d'élevage.

## d) Les systèmes d'élevage pratiqués

Le système d'élevage en Tunisie est distingué par plusieurs critères, nous nous sommes basé dans la présente étude sur les travaux de Kayouli, C, présentés en détail dans le premier chapitre.

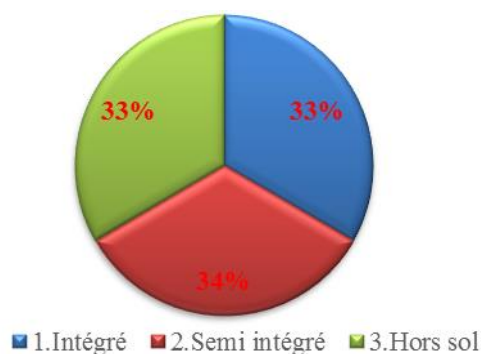
Au regard à la zone d'étude que l'on a choisie, les paramètres de différenciation entre les modes d'élevage pratiqués sont difficiles, du fait de la dissemblance entre les exploitations en matière d'alimentation, de disponibilité fourragère, de la taille des troupeaux ... les critères de distinctions que nous l'avons adopté sont les suivants :

- la nature de l'alimentation « aliment en vert, concentré »
- la superficie fourragère,
- le nombre d'hectares par vache,
- la taille du troupeau,
- le rendement laitier annuel par vache

Il résulte de ceci 3 modes d'élevage : élevage intégré, élevage semi-intégré, élevage hors-sol.

L'analyse de la figure présentée ci-dessous permet de visualiser la répartition des exploitants enquêtés en 3 parties égales, un tiers pour chaque mode.

**Figure 36 : Le mode d'élevage pratiqué.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## e) La productivité du cheptel

La productivité moyenne d'une vache laitière varie selon les potentialités naturelles, les conditions d'élevage (alimentation, entretien sanitaire, gestion de la reproduction, ...) et le type d'une race laitière. Les données présentées dans le tableau ci-après montrent une différence de potentialités productive dans les exploitations enquêtées, cela est constaté à partir du calcul de la productivité annuelle moyenne d'un troupeau, les résultats sont présentés se forme des classes de quantité que l'on propose.

La productivité moyenne d'un troupeau est obtenue par la somme de la production annuelle moyenne des unités femelles divisée par le nombre de vache laitière à l'exploitation.

L'analyse des données nous a permis de constater plusieurs niveaux de productivité : 22% des troupeaux avec un niveau de production faible et 36% ont maintenu un seuil de productivité moyen entre 3721 et 4697 litres par vache et par ans. Pour les niveaux de productivité élevés, ils ont été enregistrés à partir de 5673 litres pour une part d'effectif de 39%.

**Tableau 13 : La production moyenne de lait par vache et par an.**

| Classe (litre) | Niveau     | Nombre d'éleveur | %   |
|----------------|------------|------------------|-----|
| (2745-3721)    | Faible     | 8                | 22% |
| (3721-4697)    | Moyen      | 13               | 36% |
| (4697-5673)    | Bon        | 1                | 3%  |
| (5673-6649)    | Elevé      | 13               | 36% |
| (6649-7625)    | Très élevé | 1                | 3%  |

Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête*

#### **D. La Typologie de l'enquête.**

Notre enquête a été concentrée sur 36 exploitations pratiquant différents modes d'élevage à savoir l'élevage intégré, l'élevage semi-intégré et l'élevage hors-sol.

Pour cela, nous avons regroupé les exploitations en trois catégories selon le mode d'élevage pratiqué.

**Tableau 14 : Le mode d'élevage pratiqué selon le nombre d'éleveurs**

| Groupe   | Mode d'élevage | Nombre d'éleveur | N° d'effectif (Uf) | Superficie SAT (Ha) |
|----------|----------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Groupe 1 | Intégré        | 12               | 90                 | 139                 |
| Groupe 2 | Semi intégré   | 12               | 170                | 433                 |
| Groupe 3 | Hors sol       | 12               | 80                 | 51,5                |

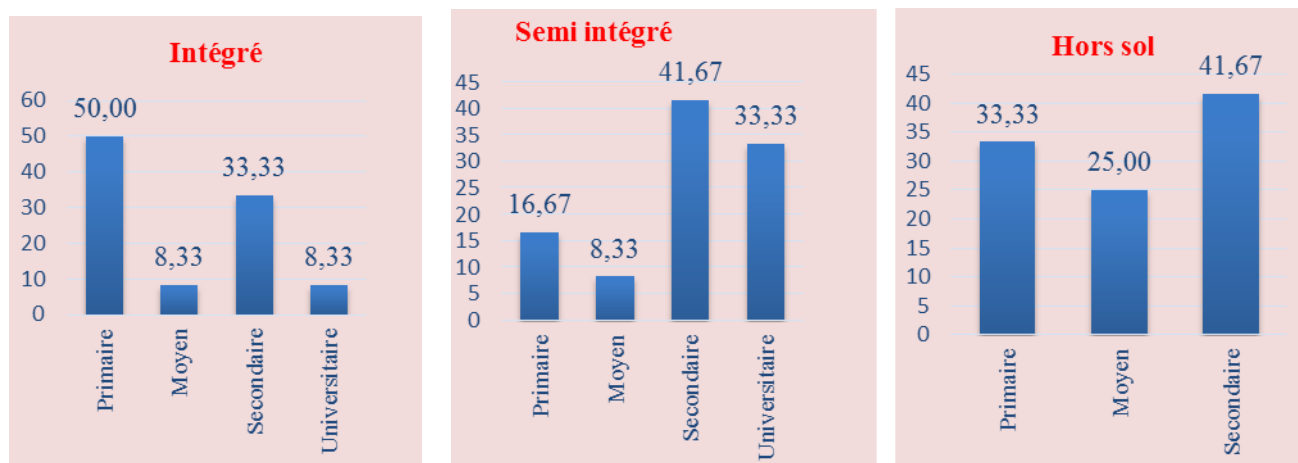
Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête*

Le premier groupe pratique un mode d'élevage intégré, il englobe 12 exploitations, soit 33,3% de notre échantillon et engendre une superficie agricole totale de 139 ha avec un nombre d'effectifs de 90 unités femelles, alors que le deuxième groupe pratique un mode d'élevage semi-intégré, il concerne 12 exploitations avec une superficie agricole totale de 433 ha et un nombre d'effectif de 170 unités femelles. Le troisième groupe est représenté par 12 exploitants pratiquant l'élevage hors-sol dans une superficie de 51,5 ha avec un nombre d'effectifs de 80 unités femelles.

#### **a] Le niveau d'instruction par groupe**

La dominance de niveau d'instruction varie d'un groupe à un autre, on assiste à une existence des 3 niveaux (primaire, moyen, secondaire) dans les 3 groupes, cependant les éleveurs pratiquant un élevage hors-sol qui caractérisent le groupe 3 n'ayant pas un niveau supérieur.

**Figure 37 : Les niveaux d’instruction selon les groupes.**

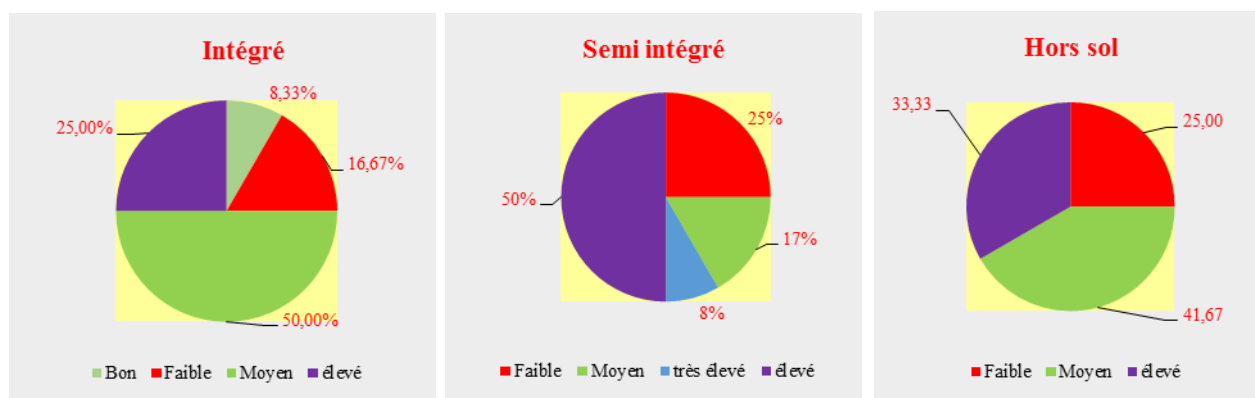


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l’enquête.

L’enquête a révélé que la moitié des exploitants du groupe intégré, soit 50% ont un niveau primaire. Pour les niveaux de moyen et de secondaire, les éleveurs ont la même proportion qui est de 8,3%, tandis que le niveau secondaire représente une part de 33,3% du groupe1. Suivant la même analyse pour le groupe 2 semi-intégré, on constat que ce dernier est dominé par un niveau d’instruction élevé, soit plus de 75% des exploitants ont pu continuer les études jusqu’au lycée et même parmi eux ceux qui ont fait des études supérieures, ce qui reflète leur niveau de qualification et de maîtrise des techniques d’élevage. Le niveau moyen et primaire ne représente que 25 %. Pour le groupe 3, les résultats présentés ci-dessus ont montré une absence totale du niveau universitaire, cependant le niveau secondaire représente la majorité des éleveurs de ce groupe avec une proportion de 41,67%.

#### b) La productivité annuelle des troupeaux par groupe

**Figure 38 : Répartition du niveau de productivité annuelle par groupe.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l’enquête.

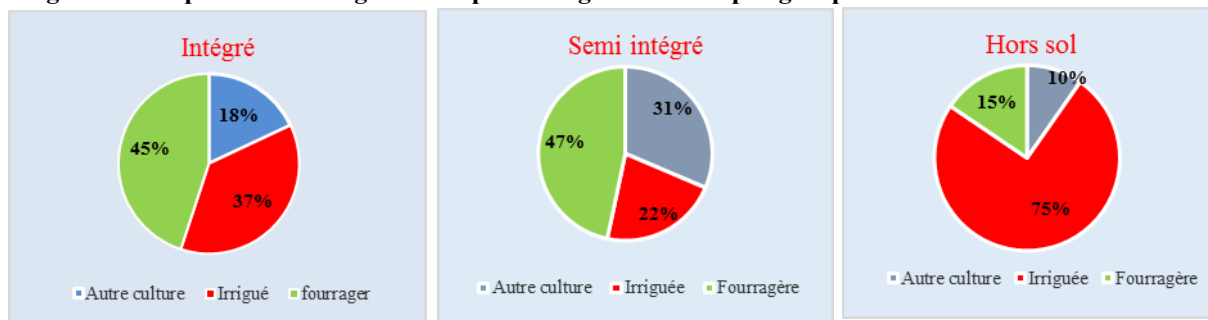
La figure présentée ci-après montre que le groupe 2 semi-intégré englobe la plus grande part des troupeaux ayant un niveau de productivité élevée et très élevée, soit 58 % des exploitants enquêtés dans ce groupe produisent plus de 5673 litres par vache et par an, cela pourrait être expliqué en grande partie par le niveau de qualification des éleveurs et par la bonne gestion de l’alimentation du cheptel. Les exploitants dans les groupes 1 et 2 se caractérisent globalement par un niveau de production relativement moyen, quant aux autres catégories (élevé, faible) restent autour d’un quart dans chaque groupe.

### c) L'usage de la superficie agricole totale par groupe

La possession en superficie agricole totale est un élément déterminant pour l'activité, notamment pour la production d'aliment de bétail en vert. Les résultats issus de notre enquête et présentés dans les camemberts en bas révèlent l'importance de la surface fourragère dans le groupe des exploitants intégrés et semi-intégrés, soit plus de 40 % de la SAT est consacrée à la production du fourrage en vert. Malgré les terres en fourrage vert sont faiblement entretenues et travaillées, elles complètent la ration alimentaire des troupeaux élevés en mode intégré et semi-intgré, donc, elles contribuent partiellement à l'amélioration de la performance de la productivité annuelle. D'autre part, nous constatons une faible part du fourrage vert dans les pratiques d'élevage hors-sol, Soit 15% seulement de la SAT est consacré aux cultures fourragères.

Les cultures irriguées dominent les superficies dans le troisième groupe (hors-sol) plus que dans les 2 autres, soit 75 % de la superficie est occupée par les cultures irriguées en élevage hors-sol, alors que dans l'élevage intégré et semi intégré, elles ne dépassent pas les 37% et 22%.

**Figure 39 : Répartition d'usage de la superficie agricole totale par groupe**

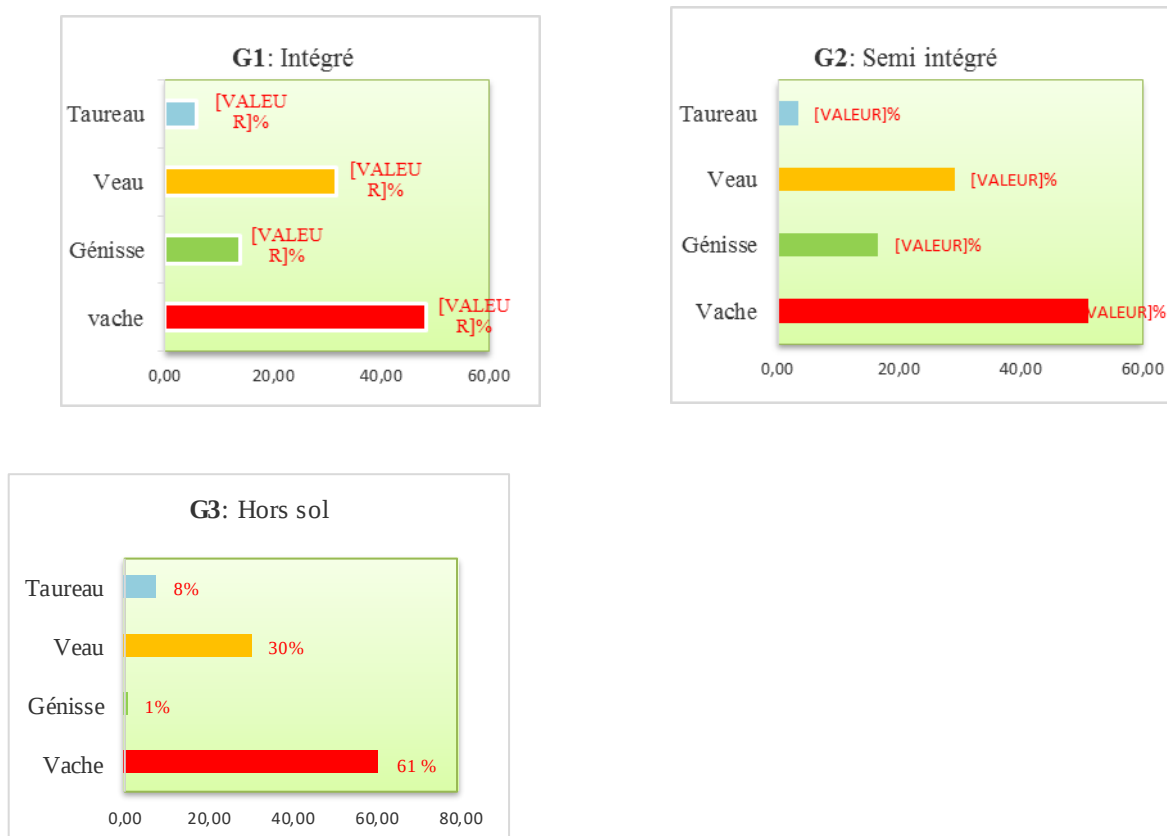


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### d) Le type d'effectif bovin enquêté.

En plus de leurs dominances en vaches laitières, les troupeaux enquêtés englobent d'autres effectifs tels que les génisses, les veaux et les taureaux. La composition du cheptel au niveau des 3 groupes comporte une forte similitude, les unités femelles dominant pratiquement la moitié des cheptels à différents modes d'élevage, suivi respectivement par des veaux, des génisses et des taureaux, cependant les élevages hors-sol contiennent une part faible des génisses suite à la pratique de la vente précoce des nouveau-nés, engendrée surtout par l'élévation des coûts de production.

**Figure 40 : Répartition des effectifs d'élevage par groupe.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## 2. Le développement du projet du cluster.

### A.. Adhésion aux structures locales et au cluster

#### a) Adhésion aux organisations professionnelles selon la pratique d'élevage

L'étude de la participation aux organisations des agriculteurs nous a permis d'aboutir aux résultats présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 15 : Participation aux organisations des agriculteurs selon le mode d'élevage pratiqué.**

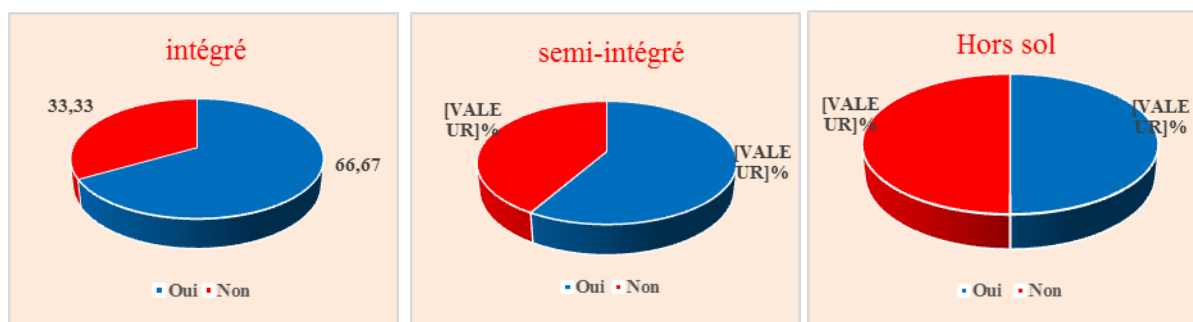
| Participation | Mode d'élevage |              |          | Total | %   |
|---------------|----------------|--------------|----------|-------|-----|
|               | Intégré        | Semi intégré | Hors sol |       |     |
| Oui           | 8              | 7            | 6        | 21    | 58  |
| Non           | 4              | 5            | 6        | 15    | 42  |
| Total         | 12             | 12           | 12       | 36    | 100 |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

21 éleveurs parmi les enquêtés ont déclaré leur participation aux organisations professionnelles, soit 58% des effectifs de notre enquête, les éleveurs non adhérents à une organisation professionnelle constituent une part de 42%, ils représentent en grande partie la catégorie des éleveurs pratiquant un élevage hors-sol.

L'étude selon les pratiques d'élevage nous a permis de révéler les figures présentées ci-après :

**Figure 41:Participation aux organisations professionnelles selon le mode d'élevage pratiqué.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

On constate que l'adhésion des éleveurs aux organisations professionnelles a pris des parts importantes au niveau du groupe 1 et 2, soit 67 % des exploitants pratiquants l'élevage intégré et 59% de ceux pratiquants l'élevage semi-intégré ont manifesté leur participation à une organisation professionnelle.

Les éleveurs du groupe 3, pratiquants un élevage hors-sol se répartissent en 2 parties égales quant à cette participation, soit 50 % qui sont membres dans une organisation des agriculteurs.

Quant au type de participation, il s'agit généralement de l'adhésion à l'UTAP (Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche). L'adhésion procure à l'éleveur l'avantage d'accéder à l'achat du son de blé à un prix subventionné. Malgré cet avantage, plusieurs éleveurs n'ont pas exprimé leur volonté d'y adhérer, en justifiant leur discision par la bureaucratie et la lourdeur de traitement des dossiers, problème soulevé notamment par les petits éleveurs, tandis que les grands éleveurs sont mieux privilégiés dans cette option. Ce qui explique la part importante de leur participation enregistrée qui caractérise les deux pratiques : intégré et semi-intégré.

#### b) Adhésion éventuelle au cluster.

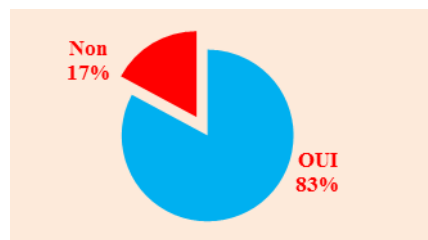
Les entretiens effectués sur le terrain ont permis aux acteurs de la filière de découvrir le mode d'organisation en cluster ainsi que ses externalités positives.

**Tableau 16 : Participation au cluster selon le mode d'élevage pratiqué.**

| Participation | Mode d'élevage pratiqué |              |          | Total | %   |
|---------------|-------------------------|--------------|----------|-------|-----|
|               | Intégré                 | Semi intégré | Hors sol |       |     |
| Oui           | 10                      | 11           | 9        | 30    | 83  |
| Non           | 2                       | 1            | 3        | 6     | 17  |
| Total         | 12                      | 12           | 12       | 36    | 100 |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

**Figure 42 : La participation au cluster**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

La conscience vis-à-vis des gains et les fruits de l'action collective a encouragé la majorité des exploitants à répondre positivement quant à leur participation éventuelle au cluster : 83 % des personnes interrogées ont manifesté leur volonté d'y adhérer. En plus, les acteurs les plus motivés ont précisé leur participation au comité de pilotage.

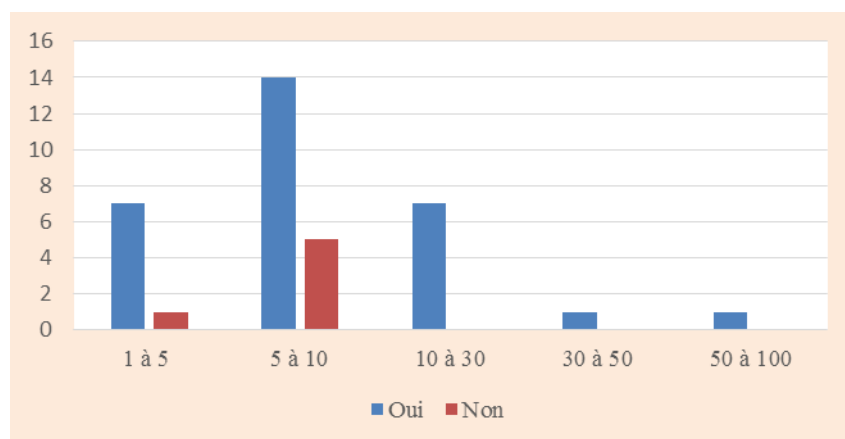
Les éleveurs n'ayant pas la volonté d'adhérer au cluster se répartissent selon les modes d'élevage de la manière suivante : 2 en pratique d'élevage intégré, 1 éleveur en pratique semi-intégré, 3 éleveurs du groupe 3 en pratique d'élevage hors-sol.

Les éleveurs qui n'ont pas accepté d'adhérer au cluster voient d'autres stratégies pour la résolution de leur problème de compétitivité. À leur avis, l'organisation collective ne leur procure pas des solutions réelles et durables, elle comporte beaucoup de problèmes suite à un manque de culture de coopération et à la méfiance entre les membres adhérents. Les expériences d'échec vécues dans des organisations précédentes notamment les coopératives initiées à l'époque du système socialiste ont laissé aussi une mauvaise image envers le travail collaboratif chez les éleveurs, cela a fait une grande partie des justificatifs de leur non-adhésion.

Par ailleurs, l'étude de la participation au cluster selon la taille d'exploitation nous a permis de distinguer une forte volonté d'adhésion chez les enquêtés possédant une taille de troupeau qui varie entre 5 et 10 unités femelles, il vient en deuxième position ceux qui ont un nombre d'unités femelles inférieur à 5 et ceux qui possèdent un effectif entre 10 et 30 vaches laitières. Les chefs de grandes exploitations ont bien exprimé leur volonté d'adhérer au comité de pilotage.

Les réponses négatives quant à la participation au cluster ont été enregistrées chez les exploitations dans l'effectif ne dépasse pas les dix unités femelles, cependant, elles représentent une part très faible, soit 17% des enquêtés.

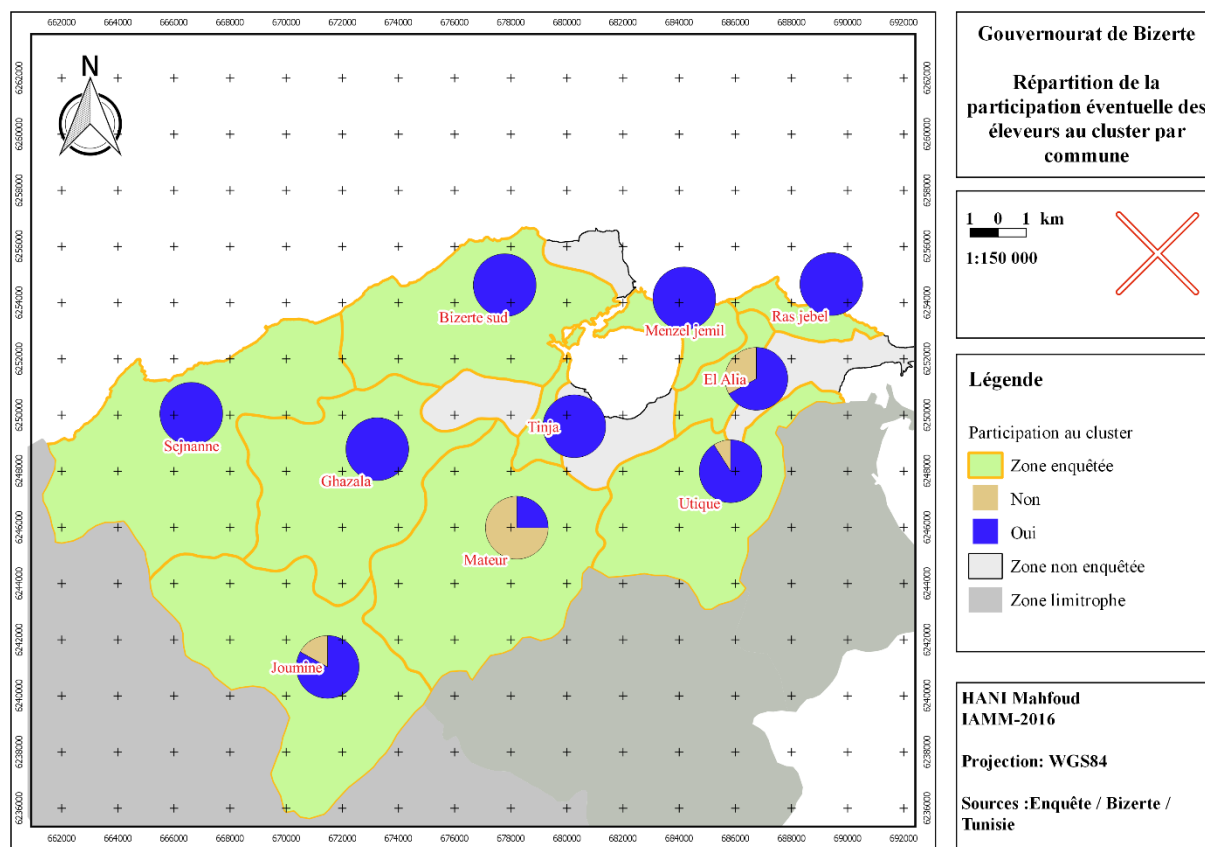
**Figure 43 : Participation au cluster selon la taille de l'exploitation**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Dans la carte présentée ci-dessous, nous avons étudié l'adhésion au cluster selon les communes enquêtées et nous constatons des réponses positives à 100% au niveau des communes de Bizerte sud, Sejnane, Ghazala, Tinjâ, Menzel jemil et Ras jebel, tandis qu'au niveau de la commune d'Utique et de Joumine, l'envie de participation au cluster baisse un peu suite à l'existence des réponses négatives. À la commune d'El Alia, un quart des enquêtés ont refusé de participer au cluster, cependant, à Mateur on a enregistré tout à fait l'inverse, trois quarts des enquêtés ont refusé d'adhérer et un quart uniquement ont exprimé positivement leur volonté de participation éventuelle.

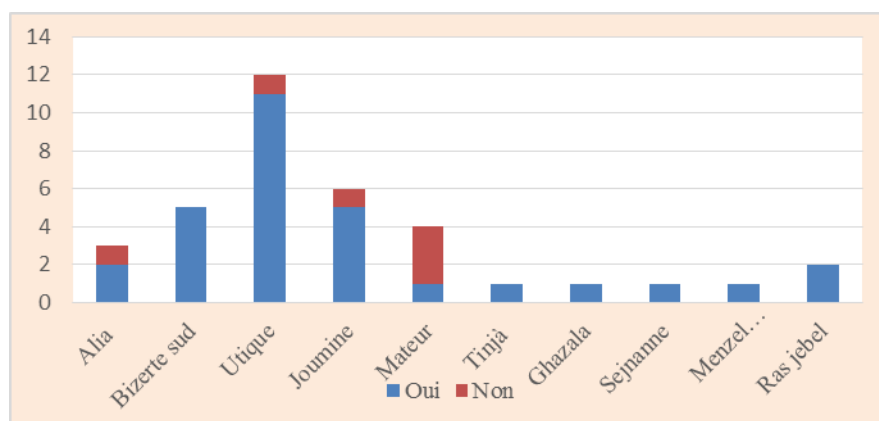
**Figure 44 : Répartition de la participation éventuelle au cluster selon les communes.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

L'étude selon l'origine de l'éleveur révèle une majorité d'adhésion des exploitants provenant de la commune d'Utique, cela pourrait être expliqué par leur proximité de la société « Utique des services agricoles » où quelques éleveurs ont déjà entamé des actions de collaboration avec son directeur, notamment des actions de financement tripartite et de fourniture d'aliments de bétail. Quant aux communes de Bizerte sud et au Joumine, on a constaté une tendance vers l'extension de l'activité d'élevage, plusieurs exploitants entreprennent des démarches avec les centres de collectes pour le financement des nouvelles génisses, un accord pourrait être élargi pour d'autres actions dans le cadre du cluster.

**Figure 45 : Participation selon l'origine de l'exploitant.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

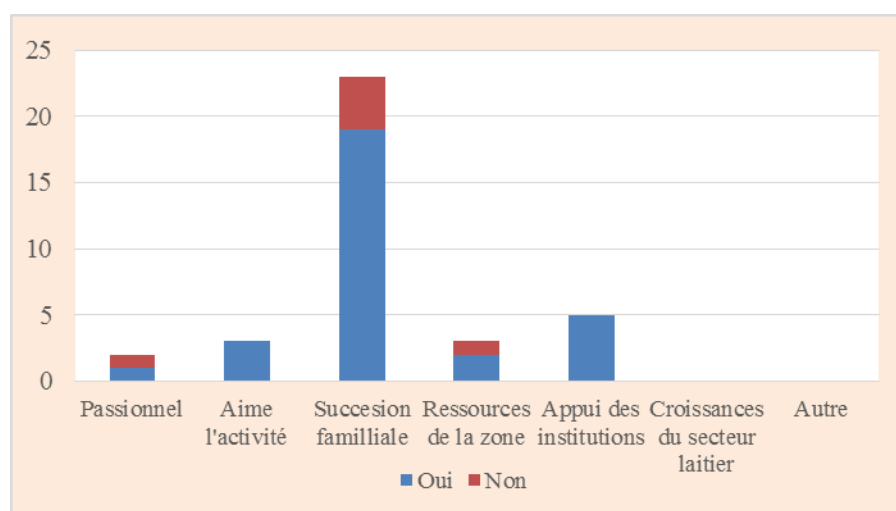
**Tableau 17 : Participation selon le niveau de productivité.**

| Participation | Niveau de productivité |       |     |       |            | Total | %   |
|---------------|------------------------|-------|-----|-------|------------|-------|-----|
|               | Faible                 | Moyen | Bon | Elevé | Très élevé |       |     |
| Oui           | 6                      | 12    | 1   | 10    | 1          | 30    | 83  |
| Non           | 2                      | 1     | 0   | 3     | 0          | 6     | 17  |
| Total         | 7                      | 13    | 1   | 13    | 1          | 36    | 100 |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Le tableau présenté ci-dessus permet de constater que la productivité annuelle des troupeaux chez la plupart des participants varie entre un niveau moyen et élevé, la productivité moyenne entre 3700 et 4600 litres par vache et par an, tandis que le niveau élevé varie autour du 5600 et de 6600 l/v/an. Plus de 70% des adhérents éventuels au cluster dépassant un niveau de 3700 l/v/an.

L'analyse du croisement entre l'adhésion au cluster et la motivation pour l'activité permet d'obtenir les résultats présentés dans la figure ci-dessous : la plupart des exploitants qui ont manifesté leur volonté d'adhésion jugent que la succession familiale constitue pour eux une raison de pratique de l'élevage laitier, les autres enquêtés justifient leur participation par l'attachement à l'activité, la disponibilité des ressources naturelles dans la zone et l'appui des institutions.

**Figure 46 : L'adhésion au cluster selon l'élément motivant pour l'activité.**

Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

**Tableau 18 : Croisement entre participation au cluster et catégorie d'âge.**

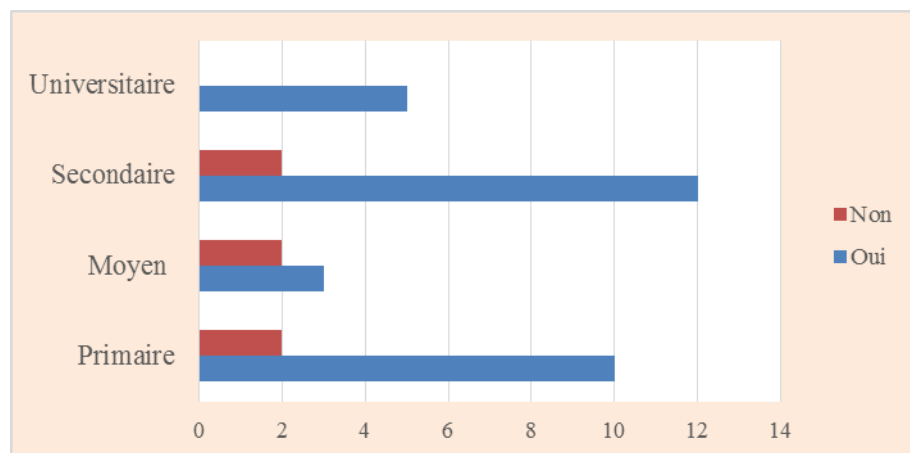
| Participation | Catégorie d'âge |         |         | Total | %   |
|---------------|-----------------|---------|---------|-------|-----|
|               | 20 à 40         | 40 à 60 | 60 à 80 |       |     |
| Oui           | 7               | 18      | 5       | 30    | 83  |
| Non           | 2               | 3       | 1       | 6     | 17  |
| Total         | 9               | 21      | 6       | 36    | 100 |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

À partir des données du tableau, on constate une forte concentration des éleveurs adhérents dans la catégorie d'âge (40 à 60), soit 50 % des enquêtés, cette catégorie se distingue par une expérience dans le domaine de l'élevage laitier, parmi eux il existe d'anciens membres dans les coopératives, cela pourrait constituer un handicap pour l'adaptation avec la démarche cluster, cependant ils reconnaissent bien que l'approche participative sera un atout qui fait la différence entre l'ancien approche coopérative et la nouvelle, celle du cluster.

La distribution des exploitants représente une variabilité à l'échelle des niveaux d'instruction, les adhérents éventuels concentrent beaucoup plus dans le niveau secondaire, avec une proportion de 34%, ensuite, le niveau primaire compte 27% et les universitaires représentent 10% du total des enquêtés. La non-adhésion au cluster a été constatée dans tous les niveaux, sauf le niveau supérieur dont la totalité des enquêtés ont répondu positivement à l'entretien.

**Figure 47 : Distribution de la participation au cluster selon le niveau d'instruction.**

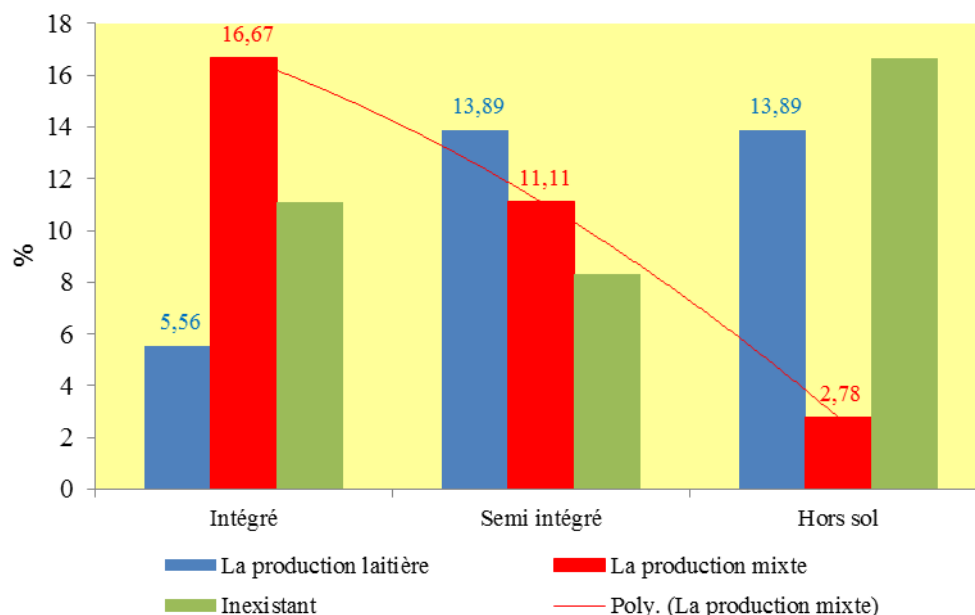


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### **B. Le projet futur de développement selon les pratiques d'élevage.**

La mise en réseau d'un ensemble d'acteurs qui exercent dans le même domaine d'activité suppose l'existence d'un projet commun autour duquel les opérateurs acceptent de se réunir.

**Figure 48 : Le projet futur de développement selon le mode d'élevage pratiqué.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les exploitants interrogés ont manifesté leur désir d'évolution en trois catégories : 36% n'ont aucun projet d'avenir actuellement pour le développement de l'activité, cette catégorie caractérise davantage le groupe 3 pratiquant l'élevage hors-sol, tandis que 33% préfèrent garder la même activité en continuant à produire du lait, ces derniers se caractérisent par une tendance à la hausse en partant de l'élevage intégré vers l'élevage hors-sol. Le maintien de la production laitière malgré les défis de rentabilité qu'elle les caractérise s'explique essentiellement par sa

contribution partielle au revenu de l'exploitant, ce dernier engage souvent des faibles investissements pour son entretien et il gagne davantage dans les cultures irriguées.

La troisième catégorie d'éleveur préfère adopter une stratégie d'association entre la production laitière et la production de viande (la production mixte), cela s'inscrit dans le but de corriger les défaillances de rentabilité à l'origine de la spécialisation dans un seul produit, elle représente 30% de la taille de notre échantillon. À l'inverse de la deuxième catégorie, la troisième se caractérise par une tendance à la baisse en passant de l'élevage intégré vers l'élevage hors-sol. Les exploitants pratiquant un élevage hors-sol sont majoritairement des pluriactifs. En plus de l'activité d'élevage, ils ont une autre activité principale.

**Tableau 19 : Répartition du projet future de développement selon la taille d'éleveur.**

| Nombre<br>femelle | d'unité      | Projet future de développement |                     |            | Total     | %          |
|-------------------|--------------|--------------------------------|---------------------|------------|-----------|------------|
|                   |              | Production<br>laitière         | Production<br>Mixte | Inexistant |           |            |
|                   | 1 à 5        | 1                              | 5                   | 2          | 8         | 22         |
|                   | 5 à 10       | 8                              | 5                   | 6          | 19        | 53         |
|                   | 10 à 30      | 2                              | 1                   | 4          | 7         | 19         |
|                   | 30 à 50      | 1                              | 0                   | 0          | 1         | 3          |
|                   | 50 à 100     | 0                              | 0                   | 1          | 1         | 3          |
|                   | <b>Total</b> | <b>12</b>                      | <b>11</b>           | <b>13</b>  | <b>36</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les enquêtés se différencient dans leur projet futur de développement selon la taille de leurs troupeaux, la majorité des moyens et des grands exploitants dont le nombre de vaches dépasse 5 unités femelles préfèrent maintenir la production laitière comme une activité principale de l'exploitation, alors que les petits exploitants (1 à 5 unités femelles) ont exprimé leur volonté de se diversifier en introduisant des nouvelles races pour la production de viande, cette situation s'explique par une faible marge de bénéfice dans la production laitière en amont, ce qui rend cette activité moins profitable.

### **C. Les préalables d'initiation du cluster**

#### **a) Facteurs de succès**

Plusieurs facteurs déterminent la réussite de la mise en place du cluster, nous présentons ci-dessous les principaux éléments résultants de notre enquête :

#### **\* Les déterminants institutionnels**

Le travail collectif implique l'échange dans un espace relationnel ; à ce niveau les interactions entre les membres nécessitent un ensemble de mesures à prendre en compte (la confiance, la réciprocité, la transparence, ...).

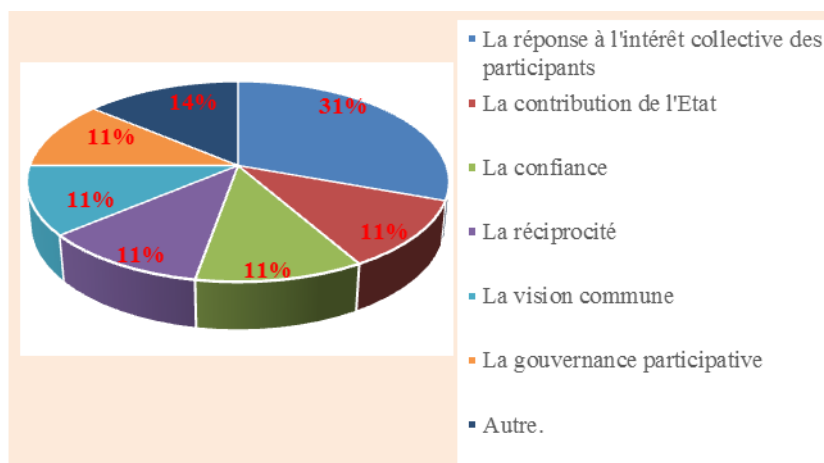
L'analyse des résultats obtenus à ce niveau pendant le déploiement de l'enquête met à l'évidence les points suivants :

Une part importante des enquêtés perçoit que le succès du cluster sera assuré à travers une réponse à l'intérêt individuel de chaque acteur dans une action collective.

En outre, plusieurs éléments ont été évoqués, notamment la confiance qui intervient comme une base solide pour les transactions, la réciprocité comme un principe d'aide entre acteurs et la contribution de l'État surtout durant les premières phases de lancement du cluster.

D'autres facteurs ont été également cités avec des proportions faibles mais elles sont déterminantes pour la réussite du cluster, il s'agit de la vision commune des acteurs et de la gouvernance participative.

**Figure 49 : Répartition des éléments de succès institutionnels.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

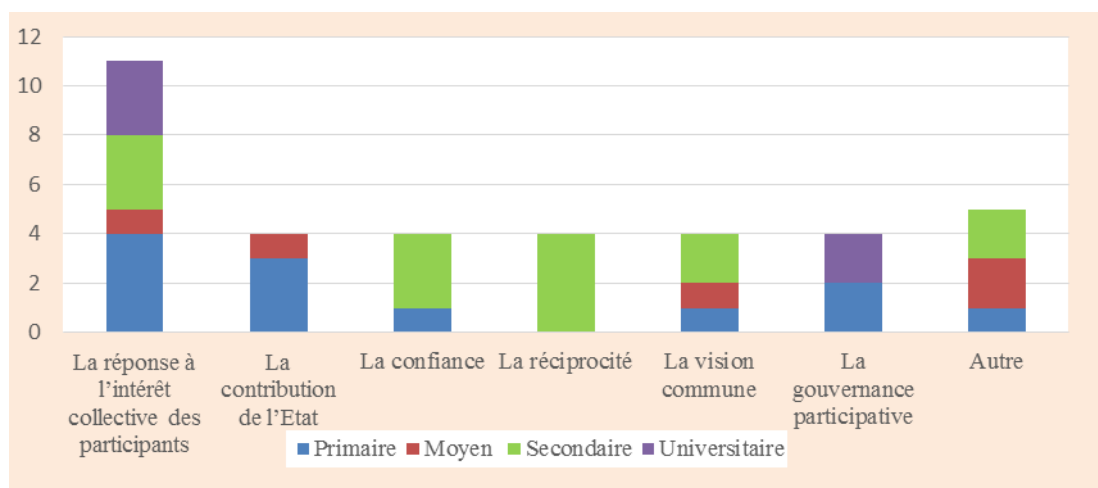
L'étude de la perception des déterminants institutionnels selon le niveau d'instruction nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

Les enquêtés les plus instruits (universitaires) perçoivent que l'intérêt collective des participants et la pratique de la gouvernance participative constituent les deux principaux éléments de la réussite du projet cluster, tandis que les exploitants caractérisant le niveau secondaire voient beaucoup plus la réciprocité, l'intérêt collectif et la confiance comme des déterminants essentiels pour un éventuel succès de ce projet. Quant aux exploitants les moins instruits (primaire), ils considèrent la prise en compte de l'intérêt collectif des membres et la contribution des pouvoirs publics comme facteurs essentielles de succès.

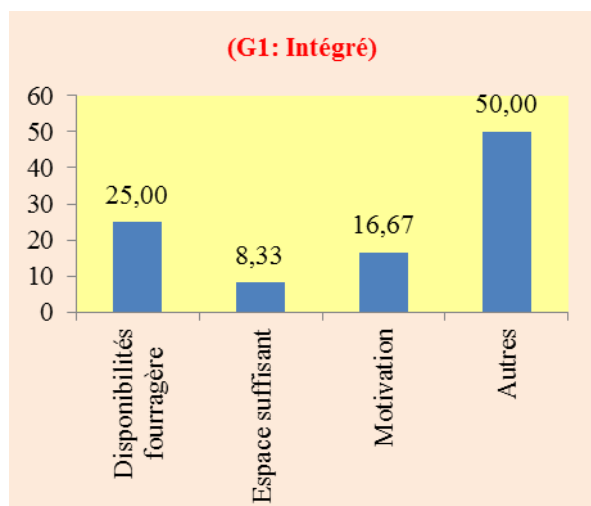
## **\*\* Les points forts de l'activité**

Nous avons tenté de présenter à travers notre enquête les points forts des exploitants enquêtés, les résultats présentés dans les figures ci-dessous montrent que 50% des exploitants du groupe1 ont d'autres points forts dans leurs activités, alors que 25% trouvent leur avantage comparatif dans la disponibilité fourragère. Tandis que 8,33 % parmi eux jugent que c'est l'espace suffisant qui constitue leur atout potentiel, pour 16,67% c'est la motivation et l'attachement à l'activité d'élevage qui détermine leur facteur de réussite.

**Figure 50 : Répartition des déterminants institutionnels selon le niveau d'instruction.**



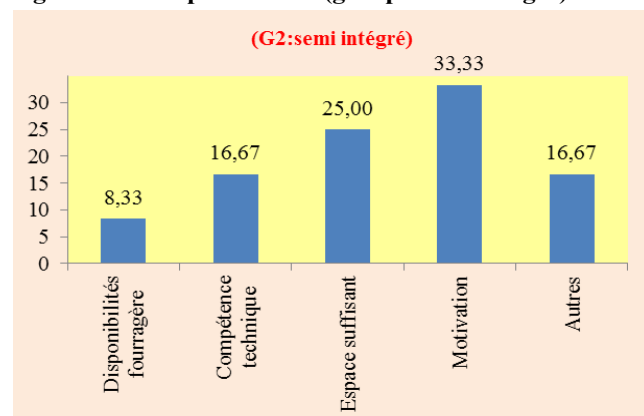
**Figure 51 : Les points forts (groupe intégré).**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les points forts dans le groupe 2 semi-intégré sont fortement dominés par l'élément de motivation, plus de 33% des exploitants estiment que leur attachement à l'activité constitue un point fort pour eux, il existe ainsi d'autres points forts caractérisant les acteurs enquêtés : espace suffisant à 25%, compétences techniques à 16,7% et les disponibilités fourragères à 8,3%.

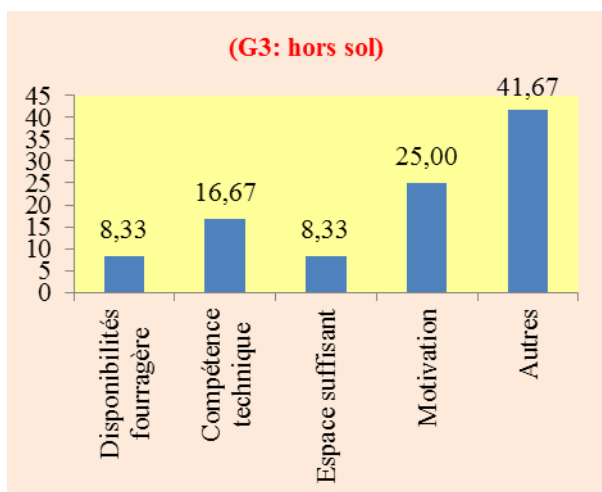
**Figure 52 : Les points forts (groupe semi-intégré).**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Pour le groupe 3 hors-sol, nous constatons essentiellement qu'il y a un équilibre relatif entre les différents aspects des points forts, la motivation et la maîtrise des compétences techniques constituent les principaux atouts des éleveurs hors-sols, cependant, nous constatons également d'autres points forts (41,7%) qui peuvent être ajoutés dans cette dimension.

**Figure 53 : Les points forts (groupe hors-sol).**

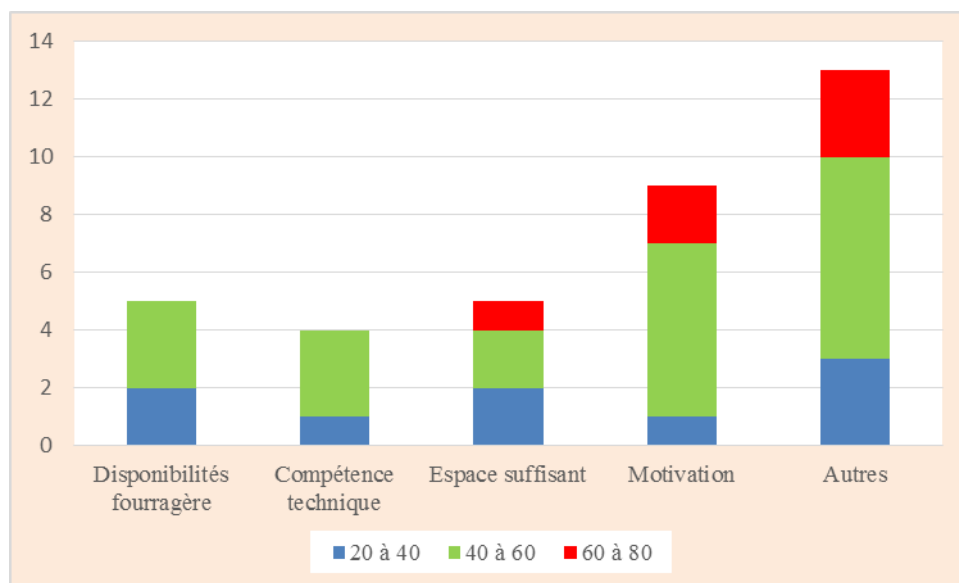


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les réponses des éleveurs enquêtés quant à leurs points forts se diffèrent d'une pratique d'élevage à une autre, dans le groupe de la pratique intégré, la disponibilité fourragère et la superficie agricole suffisante constituent les principaux atouts de cette catégorie. En plus de leur attachement à l'activité d'élevage, qui explique souvent leur motivation, les enquêtés du groupe semi-intégré disposent également des surfaces relativement suffisantes, car ils assurent la fourniture en fourrage vert à leur cheptel en plus de complément du concentré acheté, ce qui n'est pas le cas pour les éleveurs en hors-sol.

L'étude des points forts de l'activité selon l'âge de l'exploitant permet de distinguer la typologie présentée dans la figure en bas : nous constatons que la catégorie la plus âgée (entre 60 et 80) se distingue notamment par l'élément de motivation et d'autres points forts. Les éleveurs dont la tranche d'âge entre 40 et 60 ans apparaissent dans le graphique très motivés, on constate qu'il y'a d'autres éléments marquant leurs points forts. Les atouts des éleveurs les plus jeunes (entre 20 et 40) résident dans la disponibilité fourragère et l'espace suffisant.

**Figure 54 : Répartition des points forts selon la tranche d'âge.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

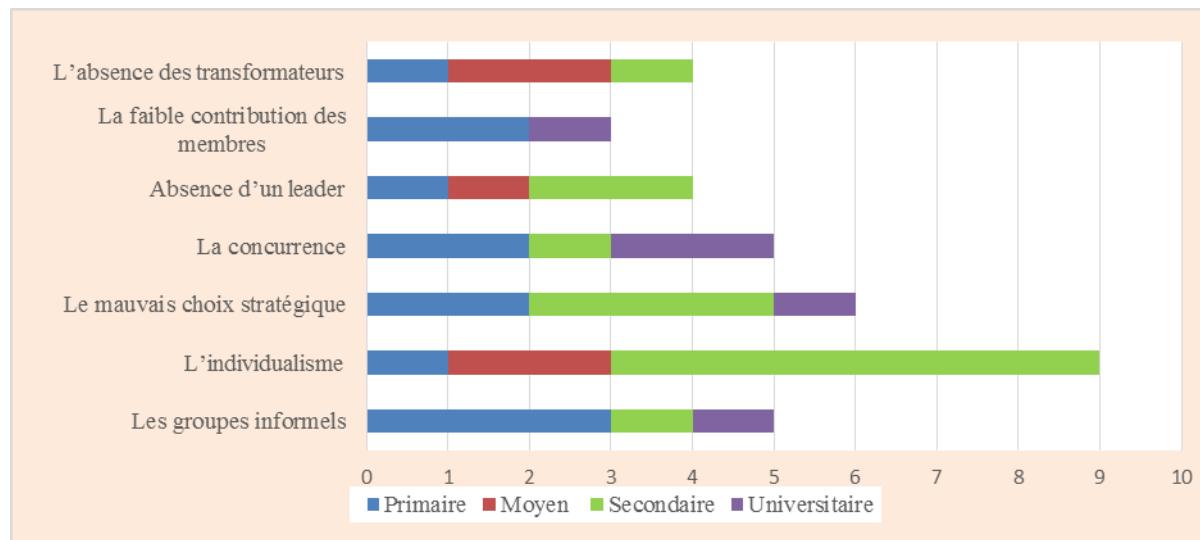
### \*\*\* Les facteurs de blocage

L'étude des facteurs de blocage selon le niveau d'instruction met en évidence les points suivants :

Les exploitants les moins instruits perçoivent en grande partie l'existence des groupes informels, la faible contribution financière des membres et la concurrence comme facteurs inhibant à l'initiative cluster, alors que les

enquêtés appartenant au niveau secondaire percevant beaucoup plus l'individualisme et le mauvais choix stratégique comme facteurs de blocage sans qu'ils négligent l'effet d'autres facteurs. Les exploitants de niveau universitaire quant à eux ils voient davantage la concurrence, la faible contribution des membres comme élément de blocage, en deuxième lieu les groupes informels et le mauvais choix stratégique. Quant aux personnes caractérisant le niveau moyen, pour eux, ce sont l'individualisme, l'absence d'un leader et des unités de transformation qui pourraient freiner le développement du projet cluster.

**Figure 55 : Répartition des facteurs de blocage selon le niveau d'instruction.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### \*\*\*\*. Le facteur humain : les groupes informels

Le cluster est composé de plusieurs types d'intervenants, chacun a son approche spécifique pour la résolution des problèmes. L'être humain agit et réagit selon son système de représentation sociale (milieu éducatif, formation scolaire, sa perception des choses, l'intérêt personnel, comportement social, culture, niveau d'instruction, ...), cela constitue un handicap majeur dans le travail de groupe, du fait de la difficulté voire de l'impossibilité à élaborer une vision commune concernant une situation ou bien un problème collectif.

L'enquête de notre étude a révélé qu'une part de 14% des exploitants ont jugé que les groupes informels constituent un handicap principal pour la mise en place du cluster.

#### \*\*\*\*\*. L'individualisme

Il faut signaler que 25% des exploitants interrogés ont refusé d'adhérer et de coopérer dans le cadre du cluster, par contre ils préfèrent continuer à exercer leurs activités individuellement. Ce choix est souvent justifié par plusieurs raisons à savoir : la spécificité des besoins de chaque acteur, la méfiance de coopérer avec les concurrents, la méconnaissance de l'importance de l'action collective ...

#### \*\*\*\*\*. La mauvaise organisation et une stratégie inadaptée

Ce facteur a été évoqué avec une proportion de 17% du total des éleveurs enquêtés, le manque d'expérience, le faible niveau d'instruction et l'incompétence en management entraînent souvent l'élaboration d'une stratégie inadéquate. De même, pour l'application de l'approche participative, les personnes les plus motivées, qui sont membres du conseil d'administration, auront un rôle important dans la sensibilisation des autres acteurs quant à l'importance d'un projet collaboratif quelconque. Cela, sans prendre une décision centralisée mais en aidant uniquement les partenaires à faire un choix rationnel à travers un processus fondé sur une approche participative. Sur un autre plan, les points faibles cités ci-dessus peuvent engendrer également une organisation défailante, liée principalement à une « répartition déséquilibrée des responsabilités entre acteurs », gestion irrationnelle des ressources financières ainsi qu'un manque de planification et de programmation,

#### \*\*\*\*\*. La concurrence

Les résultats de l'enquête effectuée sur le terrain révèlent une proportion de 14% des éleveurs enquêtés qui considèrent que la concurrence constitue un point de blocage, ce point a été évoqué en 2 volets :

Premièrement, les relations entre les membres du cluster travaillant dans le même maillon de la filière risquent de ne pas évoluer par une logique du renforcement de la compétitivité et du développement d'un réseau d'innovation collective, sous prétexte que cet aspect constitue un point de force générant des parts de marché importantes pour une unité de transformation qui désire dominer le marché.

Deuxièmement, l'établissement des relations de coordination entre les opérateurs de différents maillons de la filière pose le problème de niveau de compétitivité entre les acteurs, les revenus de l'activité sont différents d'un maillon à un autre, de même pour le niveau de vie. En effet, les producteurs se plaignent d'une répartition inéquitable de la marge entre les opérateurs laitiers. Les éleveurs subissent des contraintes liées à la flambée des prix des intrants et d'un prix de lait fixe et administré à la production, tandis que les centres de collecte reçoivent une subvention par litre de lait collecté et les industriels gagnent des marges importantes sur les dérivées du lait. Cet écart en matière d'accès à la valeur ajoutée, crée un climat de méfiance instable entre acteurs. Les industriels et les centres de collecte sont soupçonnés par certains producteurs de vouloir exercer leurs rapports de forces et de domination sur les petits éleveurs à travers des actions de financement et d'octroi des crédits. Il résulte de ceci des relations fondées sur un principe gagnant perdant.

#### **\*\*\*\*\*. L'absence d'un leader et des unités de transformation**

Le grand handicap pour le développement de la filière lait réside en grande partie au niveau de l'amont (éleveurs), c'est le maillon le plus faible et le plus délicat. Les exploitants enquêtés ont manifesté la place importante qu'il occupe le leader dans le développement de la filière et 14% parmi eux considèrent son absence comme un élément principal de blocage du projet cluster.

Pour surmonter les défis existants et consolider les actions déjà mises en place dans le cadre de l'opération tripartite<sup>32</sup>, nous avons essayé de trouver un leader parmi les exploitants enquêtés mais malheureusement nous n'avons pas pu aboutir à un résultat positif. L'importance de trouver un représentant motivé parmi les éleveurs se manifeste dans la spécificité des préoccupations de ce maillon par rapport au reste de la filière d'une part et dans la facilitation qu'il génère pour l'intégration des éleveurs à l'organisation collective d'autre part.

Le leader que l'on proposera après dans le plan d'action est un PDG d'une société de services agricoles et un chef de plusieurs centres de collecte, il est très reconnu de ses actions de coopération et de partenariat.

Bien qu'elles jouent un rôle primordial dans l'atténuation de la fracture territoriale, grâce à la valorisation des ressources spécifiques, les unités de transformation du lait n'ont pas accepté de coopérer dans les initiatives collectives. Cela a été constaté réellement sur terrain, il fait 11% des facteurs cités par les éleveurs enquêtés.

Une telle absence constitue un handicap certain pour la construction d'un réseau collaboratif dans la région. Elle empêche d'exploiter les opportunités offertes en matière de renforcement de la compétitivité de la filière par une labellisation commune (AOC, AOP) des produits à forte identité territoriale ainsi que par la mobilisation de tous les opérateurs de différents maillons afin de pouvoir activer des ressources spécifiques (production fourragère, amélioration de la race locale, amélioration de la qualité, ...).

#### **\*\*\*\*\*. La faible contribution financière des membres**

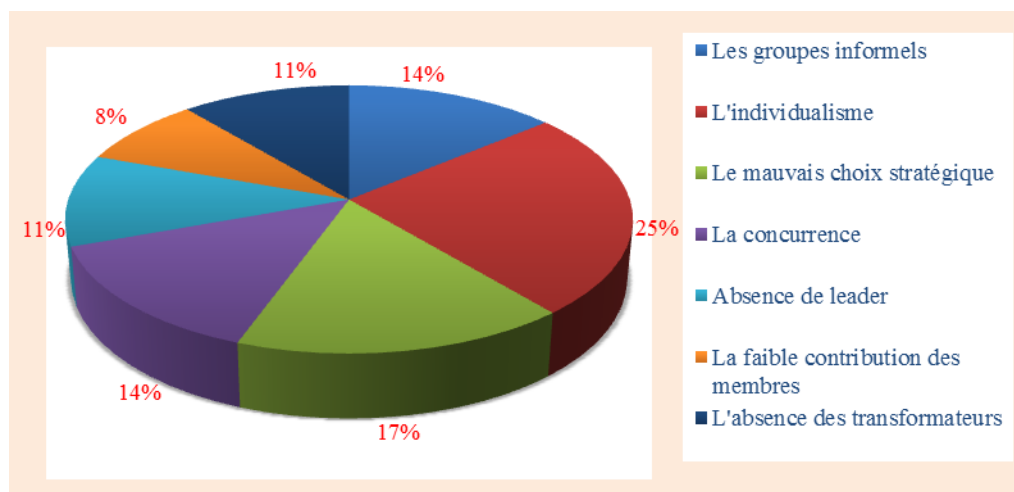
Les moyens et les ressources financières constituent un facteur limitant pour la réussite du cluster. En effet, les résultats de l'enquête ont révélé que 8% des personnes interrogées voient que cela devrait constituer un frein pour l'initiative de cluster, par conséquent ils exigent une forte contribution de l'État.

Quant aux institutions qui interviennent pour des activités de formation et d'information, le cadre réglementaire ne leur procure pas la possibilité de contribuer librement au financement des activités du cluster.

---

<sup>32</sup> Actions mise en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre les éleveurs, la BNA et le centre de collecte, en collaboration avec les institutions d'appui, visant à financer les petits éleveurs pour l'achat de génisses et d'équipements.

**Figure 56 : Répartition des facteurs de blocage de cluster.**



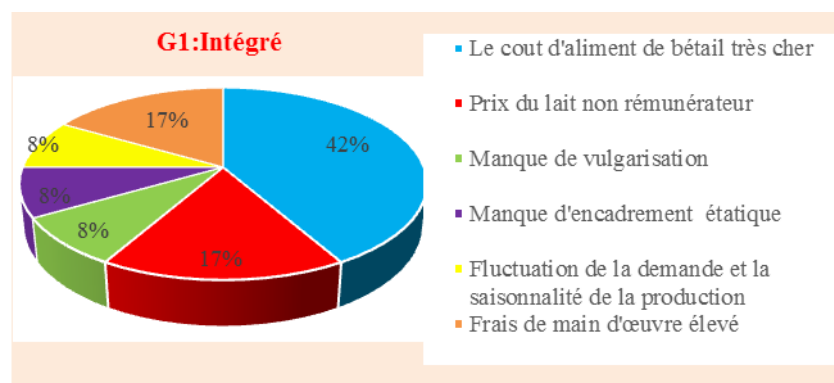
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### \*\*\*\*\* Les contraintes de l'activité d'élevage

Les contraintes caractérisant l'activité d'élevage en Tunisie demeurent un facteur qui freine l'opportunité d'investissement et d'évolution dans le domaine laitier. Les éleveurs enquêtés identifient notamment la cherté d'aliments de bétail et la baisse des prix de lait à la production comme 2 contraintes majeures.

On constate à partir de la figure présentée ci-dessous pour le groupe 1 que le coût d'aliments de bétail constitue un élément inhibiteur de la production laitière, soit une proportion de 42%, ensuite il vient en deuxième position la baisse du prix de lait à la production et l'élévation des frais de main d'œuvre avec une proportion de 17% pour chacune. Tandis que les autres contraintes ne constituent qu'une part très faible au total des élevages intégrés.

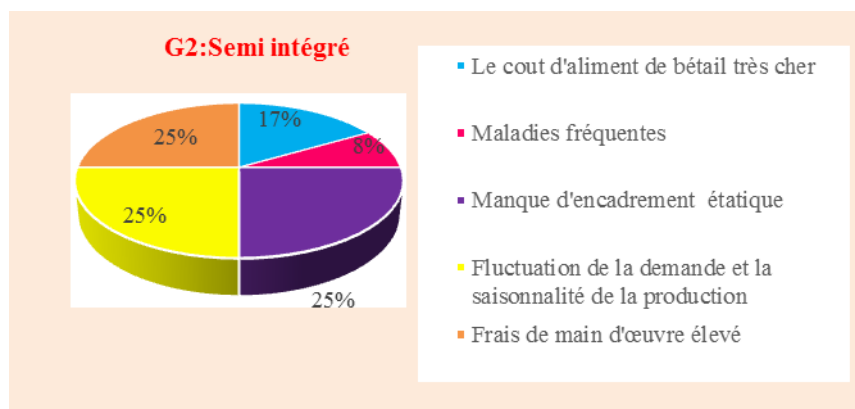
**Figure 57 : Les contraintes de l'activité selon le mode d'élevage intégré.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les contraintes du groupe 2 pour les éleveurs semi intégrés se caractérisent par un équilibre relatif dans les proportions de chaque contrainte, notons que la fluctuation de la demande et la saisonnalité de la production, l'élévation des frais de main d'œuvre et le manque d'encadrement étatique représentent le même pourcentage, soit 25 %, alors que la cherté d'aliments de bétail et les maladies fréquentes ont été identifiés respectivement avec des parts de 17% et de 18%.

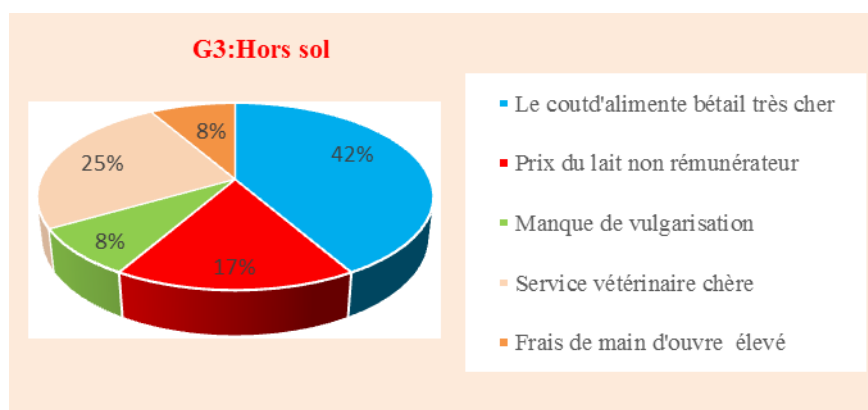
**Figure 58 : Les contraintes de l'activité selon le mode d'élevage intégré.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les éleveurs exerçant en hors-sol ce sont les plus touchés par l'élévation du coût d'alimentation, 42% des avis le jugent comme contrainte principale de l'activité. Par la suite, la cherté du service vétérinaire et la baisse du prix de lait à la production constituent respectivement 25% et 17% des contraintes en élevage hors-sol. Tandis que les frais de main-d'œuvre ne font qu'une faible part (8%) des contraintes évoquées, car l'élevage en hors-sol dans notre cas d'étude reste une activité à l'échelle familiale.

**Figure 59 : Les contraintes de l'activité selon le mode d'élevage hors-sol.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

D'une manière générale la contrainte du coût d'alimentation est fortement déclarée dans les éleveurs intégrés et les éleveurs hors-sols, cela pourrait remettre en cause la rentabilité de l'activité dans la pratique en hors-sol, car ses exploitants sont très vulnérables à l'élévation des coûts de production suite à leur faible autonomie en culture fourragère. Malgré leur disposition en terre fourragère, les éleveurs pratiquant un élevage intégré ont souvent des recours importants à l'aliment concentré pour compléter la ration alimentaire de leur cheptel. En effet, la qualité du fourrage vert produit à l'exploitation ne permet pas de réaliser des bons niveaux de production correspondant au potentiel productif de la race du troupeau, il est vendu souvent se forme de paille pour le substituer en aliment concentré qui coût très chère.

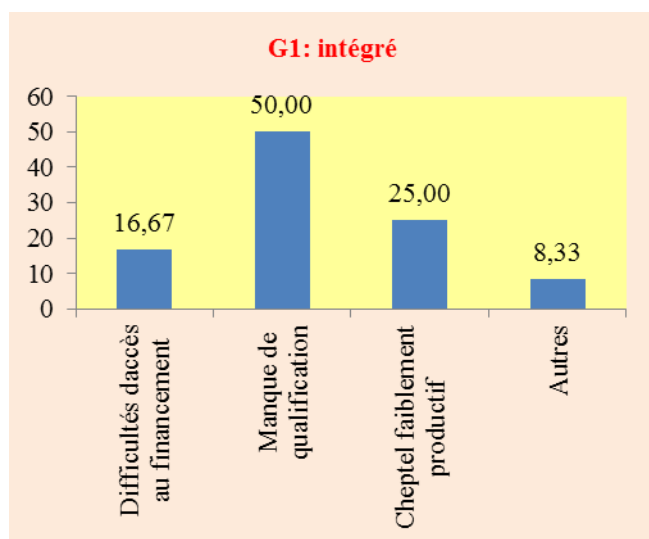
Le faible prix du lait imposé par l'État à la vente vient en deuxième lieu comme la contrainte majeure en élevage intégré et hors sol selon le point de vue des enquêtés, alors que les exploitants pratiquant un élevage semi-intégré voient d'autres obstacles qui risquent de limiter leur possibilité de développement : l'irrégularité de la production et de la demande, le manque flagrant de l'encadrement étatique et la hausse des frais de main d'œuvre. Bien qu'ils reconnaissent l'effet de prix de l'aliment de bétail mais sans le considérer comme les 3 autres facteurs.

#### \*\*\*\*\*. Les points faibles

L'analyse des points faibles au niveau du groupe des éleveurs intégrés montre que la plupart (50%) de ces derniers souffrent d'un manque de compétences et de maîtrise des nouvelles technologies en élevage laitier ainsi que d'un

cheptel faiblement productif chez 25%. Il s'ajoute encore à ces aspects la difficulté d'accès au financement pour une part de 16,67%.

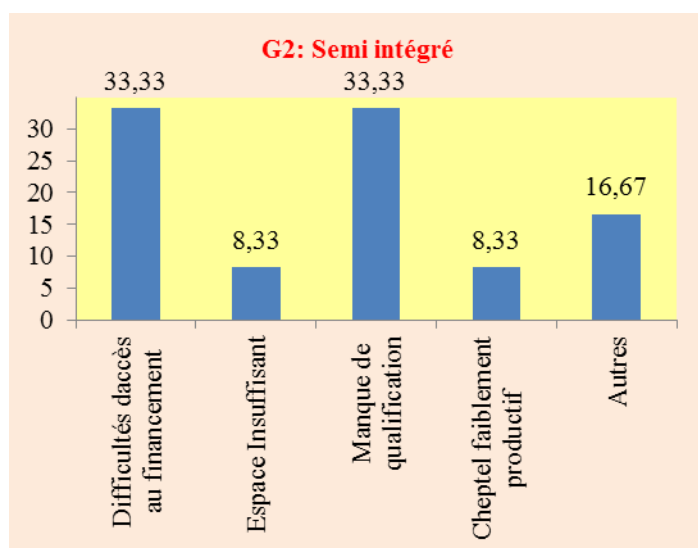
**Figure 60 : Les points faibles pour le groupe 1 intégré.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

La pratique d'élevage semi-intégrée a connu des nouveaux défis par rapport à la précédente en effet, la difficulté d'accès au financement et le manque de qualification constituent les deux grands points faibles avec une proportion de 33,3%, tandis que l'insuffisance de l'espace et la faible productivité du cheptel ont été déclarées qu'à hauteur de 8,3%.

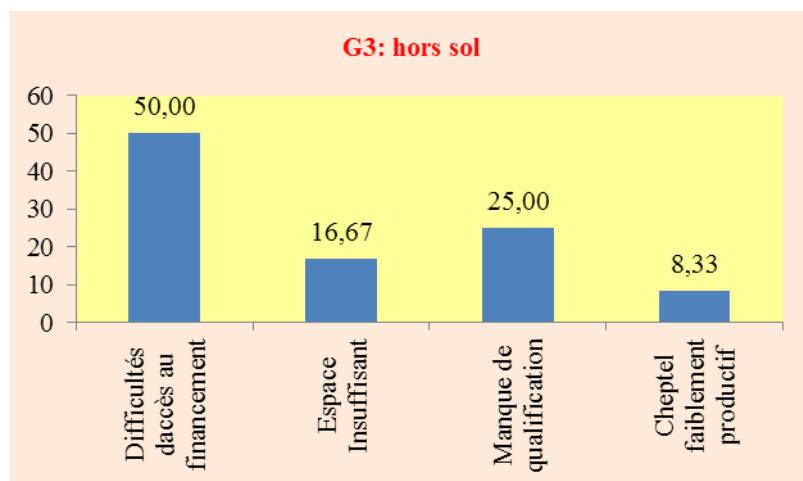
**Figure 61 : Les points faibles pour le groupe semi-intégré.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les points faibles cités par nos enquêtés en hors sols révèlent une proportion de 50% pour la difficulté d'accès au financement, 25% pour le manque de qualification et des parts très faibles pour l'insuffisance de l'espace et la faible productivité du cheptel.

**Figure 62 : Les points faibles et les points forts pour le groupe hors-sol.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les points faibles se concentrent dans le manque de qualification des éleveurs du groupe intégré à la suite de leur faible niveau scolaire (50% ont un niveau primaire), la succession familiale de l'activité fait que plusieurs éleveurs n'optent pas pour une formation professionnelle et ils préfèrent garder la pratique héritée de leur parent. La difficulté d'accès au financement fait une part importante des points faibles dans les 2 derniers groupes d'éleveurs (semi-intégré et hors-sol), car ces derniers n'ont pas les moyens de garantie éligibles auprès des services bancaires. Les aides d'investissement octroyées par les services étatiques sont conditionnées par la capacité de l'agriculteur à subvenir en besoin de son cheptel en matière de disposition de surface fourragère suffisante, ce qui a privé plusieurs éleveurs pratiquant l'élevage hors-sol de bénéficier des aides à l'investissement.

#### **D. Le mode de fonctionnement du cluster**

##### **a). Les priorités stratégiques et les missions éventuelles du cluster :**

##### **\*. Les priorités stratégiques par groupe**

L'étude des alternatives face aux défis caractérisant la situation actuelle a été faite en concertation pendant l'enquête avec les acteurs concernés. En effet, on a pu résumer ce travail dans le tableau présenté en bas ainsi que dans les figures illustrées pour chaque groupe d'éleveur.

**Tableau 20 : Les priorités stratégiques de l'activité selon le nombre d'unités d'élevage.**

| Les priorités                                               | 3 à 10    | 10 à 20   | 20 à 30  | 30 à 50  | 50 à 100 | Total     |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Remédier au problème du coût d'alimentation                 | 2         | 9         | 1        | 0        | 0        | 12        |
| Négocier le prix de vente du lait avec les pouvoirs publics | 3         | 2         | 2        | 1        | 0        | 8         |
| Instauration d'une prime à la qualité                       | 0         | 1         | 0        | 1        | 0        | 2         |
| Amélioration de la qualité d'alimentation                   | 0         | 2         | 0        |          | 0        | 2         |
| Amélioration génétique du cheptel                           | 1         | 0         | 0        | 2        | 0        | 3         |
| Avoir plus de subvention à l'achat des intrants             | 5         | 2         | 0        | 0        | 2        | 9         |
| <b>Total</b>                                                | <b>11</b> | <b>16</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>36</b> |

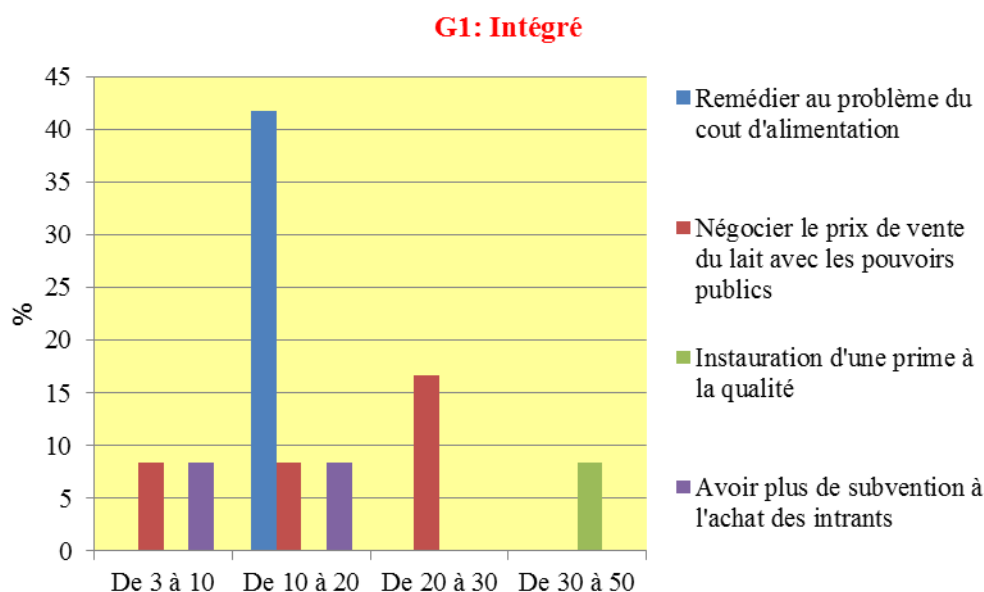
Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

L'étude des priorités stratégiques de développement de l'activité selon la taille des éleveurs montre une forte concentration des avis des petits éleveurs sur la sollicitation des subventions à l'achat des intrants en effet les enquêtés ayant un effectif entre 3 et 10 unités sont contraints à acheter le concentré afin de compléter la ration alimentaire de leur cheptel suite au manque ou à l'absence de la superficie en fourrage vert. Les éleveurs dont l'effectif dépassant dix unités d'élevage proposent beaucoup plus comme priorité stratégique la résolution du problème du coût d'alimentation par différents moyens possibles. En effet, les petits éleveurs disposent en moins de superficie agricole par rapport aux besoins alimentaires de leur cheptel, du fait, ils demandent toujours des aides à l'achat du concentré sans opter pour d'autres solutions, tandis que ceux qui détiennent des superficies agricoles plus

ou moins suffisantes proposent différentes solutions possibles sans recours directement à la demande des subventions.

La majorité des acteurs en élevage intégré, s'aperçoit comme stratégie de développement, l'abaissement des coûts et l'amélioration de la marge du profit par différentes façons. D'abord, une proposition de trouver des solutions pour la cherté de l'aliment de bétail par 5 éleveurs soit plus de 40% du total du groupe d'éleveur dont la taille est entre 10 et 20 unités d'élevage, ensuite, d'autres acteurs ont préféré de négocier l'augmentation de prix de vente à la production, fixé par les institutions étatiques concernées, cela représente 33% du total des propositions stratégiques, ce point est demandé plus par les éleveurs ayant un effectif d'élevage entre 20 et 30 unités. En troisième lieu, les éleveurs possédant un effectif entre 30 et 50 unités proposent l'instauration d'une prime de qualité pour encourager les acteurs en amont à respecter les normes de qualité biologiques du lait, soit 8,3% des propositions suggérées. Les petits et moyens éleveurs ont proposé également l'adoption d'un système de subvention à l'achat des intrants pour corriger les défaillances de rentabilité.

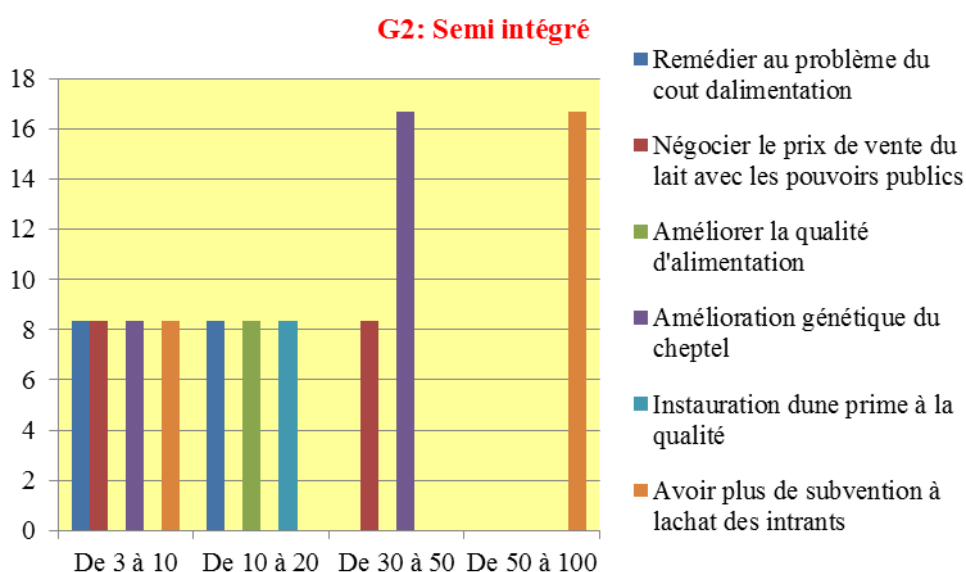
**Figure 63 : Les priorités stratégiques selon le nombre d'unités d'élevage (G1).**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les éleveurs pratiquant un mode d'élevage semi-intégré, aperçoivent comme priorité stratégique deux principaux éléments : L'amélioration génétique du cheptel et l'adoption d'un système de subvention efficace à l'achat des intrants, on constate ceci notamment chez les éleveurs dépassant l'effectif de 30 unités avec des proportions de 25%. Les autres suggestions (coût d'alimentation, prix du lait, prime qualité, qualité d'aliments, ...) ont pris pratiquement la même proportion, soit 8% du total des propositions. À l'inverse du groupe intégré, les grands éleveurs de ce groupe ont sollicité des demandes de subventions à l'achat des intrants avec une forte proportion, cela s'explique notamment par le manque des moyens financiers.

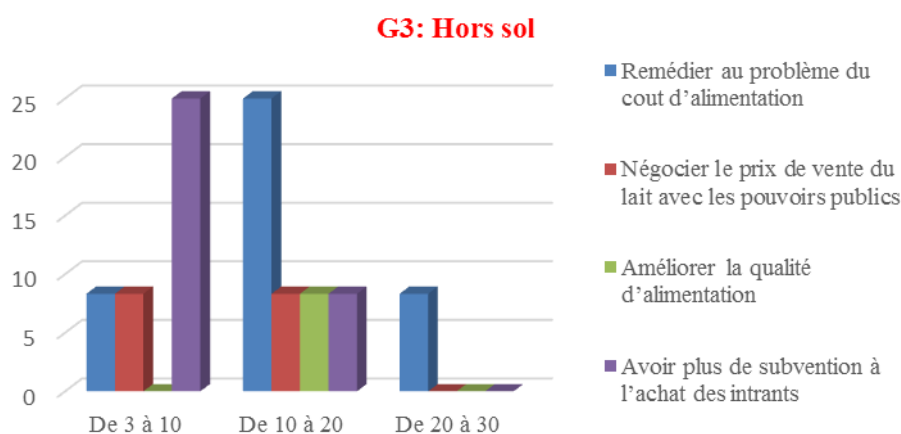
**Figure 64 : Les priorités stratégiques selon le nombre d'unités d'élevage pour (G2).**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les exploitants exerçant une activité d'élevage en hors-sol proposent comme priorités stratégiques le renforcement de la subvention à l'achat des intrants, cela a essentiellement été évoqué par les petits éleveurs « 3 à 10 unités d'élevage » suite à une insuffisance des superficies fourragères par rapport au nombre d'effectifs par troupeau. De même pour les autres priorités, on remarque une forte concentration vers la résolution du problème du coût d'alimentation comme élément stratégique de développement, priorité présentée notamment par les exploitants à taille moyenne « 10 à 20 unités d'élevage ».

**Figure 65 : Les priorités stratégiques selon le nombre d'unités d'élevage pour (G3).**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Globalement, le contexte socio-économique actuel en Tunisie a affecté gravement l'activité d'élevage, la rentabilité se dégrade avec l'augmentation des charges à la production (services fournis, Achat des intrants, ...). À cet égard, la recherche d'une solution pour remédier à cette situation ainsi que pour améliorer le revenu familial est devenue une préoccupation majeure de la plupart des enquêtés.

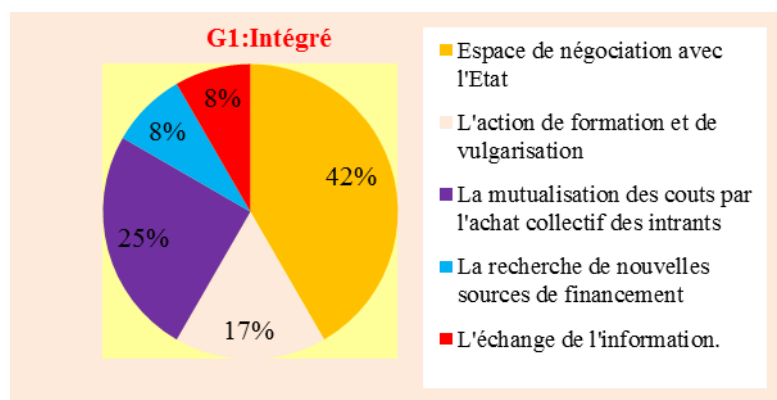
Une proportion de 42% des propositions concernant la stratégie de développement, souhaite une solution face au problème de la flambée des coûts à la production. Une telle situation remet fortement en cause l'opportunité d'investissement dans ce domaine malgré les potentialités naturelles existantes. En conséquence, l'initiative de créer un réseau d'innovation reste encore entravée par une prise en considération de l'environnement ainsi que du

contexte sur lequel la production laitière subit des changements importants dans sa dimension économique. Cela pourrait constituer un facteur limitant le niveau de développement de cette filière.

## **\*\* Les Missions éventuelles du cluster par groupe**

Au niveau du groupe 1, les missions proposées par les agriculteurs pour le futur cluster sont dominées par la fonction de négociation avec l'État, 5 éleveurs l'ont proposé comme mission principale, soit 42 % des exploitants de ce groupe. En effet, nous constatons une négligence au niveau de l'encadrement du maillon de la production par les pouvoirs publics. D'autres missions ont été également proposées avec des rapports relativement proches, telles que la mutualisation des coûts par l'achat collectif des intrants avec un rapport de 25% et l'action de formation et de vulgarisation avec un rapport de 17%.

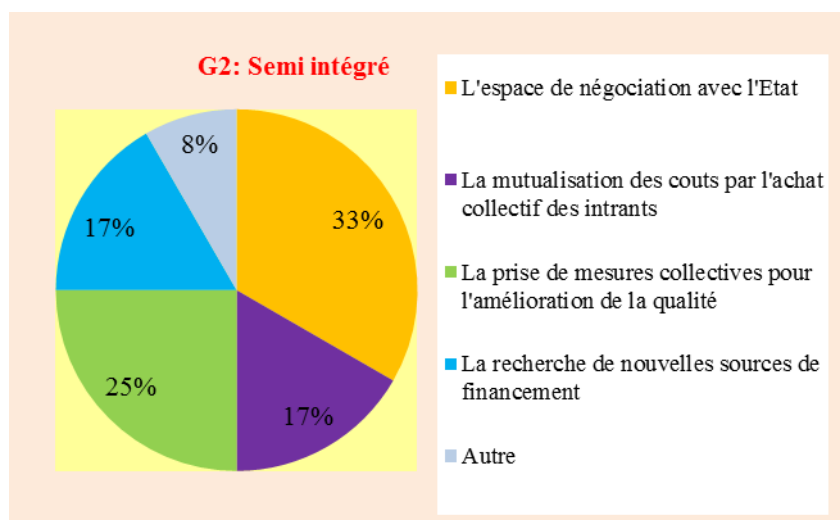
**Figure 66 : Répartition des missions éventuelles pour le groupe intégré.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Dans le groupe 2, les missions proposées par les agriculteurs se caractérisent par différents axes, nous citons d'abord la négociation avec l'État avec un rapport de 33%. La mutualisation des achats des intrants et la recherche des sources de financement avec une part de 17% et l'amélioration de la qualité d'alimentation avec une part de 25% parmi les propositions des enquêtés.

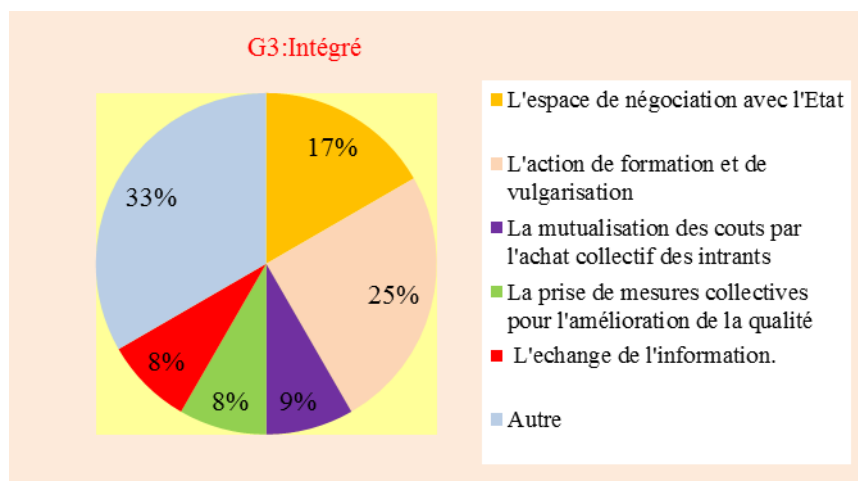
**Figure 67 : Répartition des missions éventuelles pour le groupe semi-intégré.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

La plupart des exploitants pratiquant un élevage hors-sol ont suggéré d'autres missions du futur cluster par rapport aux 2 groupes précédents « intégré, semi-intégré », cependant l'enquête a révélé l'existence d'autres propositions telles que : les actions de formation et de vulgarisation et la négociation avec les pouvoirs publics.

**Figure 68 : Répartition des missions éventuelles pour le groupe hors-sol.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les missions principales du futur cluster prennent en globalité une forme de travail syndical chez la majorité des éleveurs du groupe 1 intégré et 2 semi-intégré. L'élevage dans ces deux catégories domine l'activité de l'exploitation et constitue la source principale du revenu de l'agriculteur, raison pour laquelle ces derniers préfèrent de protéger leur activité principale via un espace de négociation avec les services étatiques concernés, en sollicitant davantage des aides et des facilités à l'investissement ainsi qu'une révision systémique de prix de vente de lait à la production pour assurer d'une façon permanente des profits rémunérateurs. Ils requièrent aussi des mécanismes d'encouragement réel à la production, car la politique qui consiste à obliger les producteurs à vendre le lait à un prix fixe n'a pas été accompagnée par des subventions correctives ; le prix fixé à la vente pour un litre de lait est nettement inférieur à son coût de revient. Compte tenu de ce contexte, la plupart des acteurs ont proposé de traiter cette question dans un cadre collectif avec l'État.

Si nous prenons l'hypothèse que la mise en place d'un réseau de coopération entre acteurs est considérée comme un outil de renforcement de la compétitivité de l'activité, la sollicitation des éleveurs de plus de subventions par l'État sera un indicateur d'une mauvaise compréhension du concept cluster. Mais cela n'est valable que s'il y a une libéralisation des prix au niveau de différents maillons de la filière, car les prix pratiqués actuellement n'obéissent pas à la loi de l'offre et de la demande, ils sont plutôt fixés à un niveau accessible pour toutes les catégories socioprofessionnelles à la consommation.

Les éleveurs pratiquant en hors-sol, ont proposé différemment les missions éventuelles du futur cluster, la mission de négociation avec l'État n'a pas eu assez d'importance, car la plupart des éleveurs de ce groupe sont des pluriactives et l'élevage constitue un revenu d'appoint pour eux, cependant ils suggèrent des missions de formation et de vulgarisation pour se familiariser avec l'activité.

## b). Le statut et le financement du cluster

### \*. La forme d'organisation

L'étude de la forme d'organisation en concertation avec les exploitants nous a permis d'aboutir aux résultats présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 21 : Répartition des formes d'organisation selon le mode d'élevage pratiqué.**

| Forme d'organisation | Mode d'élevage |              |           | Total     | %           |
|----------------------|----------------|--------------|-----------|-----------|-------------|
|                      | Intégré        | Semi intégré | Hors sol  |           |             |
| Syndicat             | 4              | 2            | 0         | 6         | 17%         |
| Groupement éleveur   | 6              | 3            | 5         | 14        | 39%         |
| Association          | 2              | 5            | 5         | 12        | 33%         |
| Autres               | 0              | 2            | 2         | 4         | 11%         |
| <b>Total</b>         | <b>12</b>      | <b>12</b>    | <b>12</b> | <b>36</b> | <b>100%</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La forme d'organisation préconisée par les éleveurs est le groupement d'éleveurs avec une proportion de 39%.

La majorité des éleveurs du mode intégré préfèrent la forme d'organisation en groupement avec une part de 50%, cependant, une autre part de ce groupe optent plutôt pour la forme syndicale à hauteur de 30%. Il existe d'autres également qui préfèrent la forme associative avec une proportion de 15% des éleveurs de ce groupe.

Les enquêtés du groupe semi-intégré se révèlent intéressés par la forme associative, plus de 40% parmi eux optent pour ce choix. En deuxième lieu, on assiste à une partie qui s'avère intéressée par le groupement d'éleveur, elle représente 20% des enquêtés de ce groupe. Enfin, la forme syndicale et d'autres formes ont pris la même proportion (15%) pour chacune.

Le choix de la forme d'organisation en mode d'élevage hors-sol est réparti principalement entre le groupement d'éleveur et la forme associative, 40% pour chacune. Les autres formes ont pris une part de 20%.

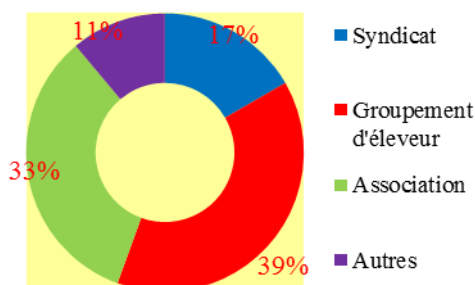
Compte tenu de l'inexistence d'un cadre réglementaire pour le cluster en Tunisie, l'organisation peut prendre un statut de groupement d'éleveur, tel que les groupements de développement agricoles (GDA), une organisation reconnue par la loi tunisienne. Cette forme s'appuie sur les préceptes de la « bonne gouvernance », elle est également chargée de la coopération avec les organismes nationaux et internationaux ainsi que de l'appui des adhérents dans le processus de développement local à travers des activités d'encadrement, diffusion de techniques d'amélioration de la productivité et des systèmes d'élevage.

En deuxième lieu, une part importante (33%) des éleveurs ont proposé l'organisation sous forme d'une association, c'est la forme la plus proche de celle de la démarche cluster. Les avantages octroyés à l'association par la loi tunisienne sont multiples : accès à l'information, réunions, publication, ....

Quant à la contribution financière, l'association peut s'appuyer sur les cotisations des adhérents, les dons publics nationaux, les revenus de l'activité et les fonds provenant des projets internationaux.

Bien que la forme d'organisation en groupement d'éleveur caractérise le choix de la majorité des enquêtés, nous avons assisté à un mécontentement de plusieurs éleveurs envers celle-ci, pour eux, les groupements de développement agricole souffrent des problèmes de la non-transparence entre les adhérents et beaucoup de chefs exploitent leur positionnement à la tête de ces organisations pour des intérêts personnels. Ce constat a amené d'autres éleveurs pour opter à la forme d'organisation en association, forme qui assure plus de transparence d'après eux.

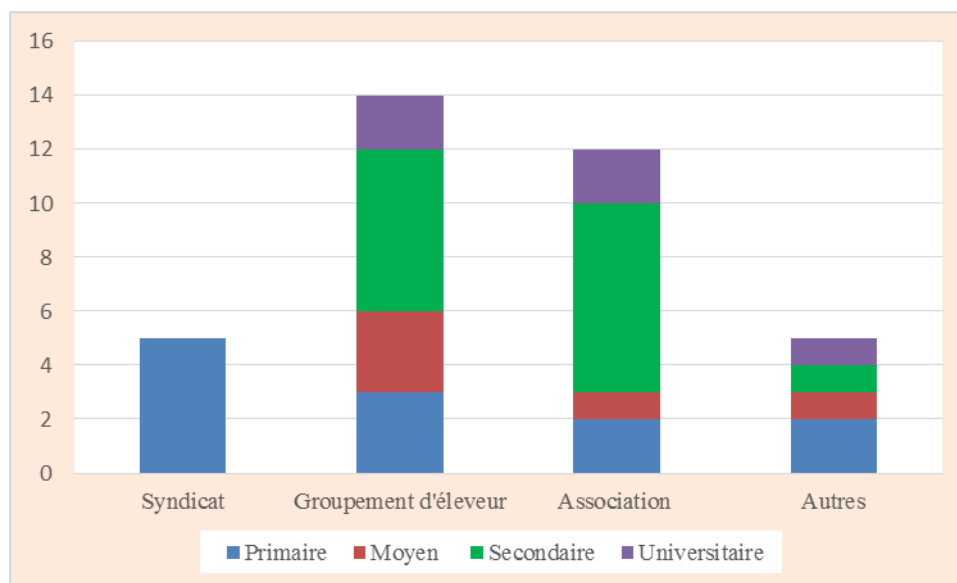
**Figure 69 : Répartition des formes d'organisations proposées**



*Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

L'analyse des croisements entre la forme d'organisation proposée par les enquêtés et le niveau d'instruction permet de visualiser les données présentées sur la figure ci-dessous, on remarque que l'organisation syndicale a été souhaitée uniquement par la catégorie des enquêtés caractérisant par un niveau primaire avec une proportion de 14%, tandis que l'organisation se forme de groupement d'éleveur et en association attire l'attention d'une grande partie des enquêtés les plus instruits, qui ont un niveau secondaire et universitaire, soit plus de 70% des exploitants enquêtés préférèrent ces deux modes d'organisation.

**Figure 70 : Distribution de la forme d'organisation souhaitée selon le niveau d'instruction**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## **\*\* La forme de gouvernance**

**Tableau 22 : Répartition des formes de gouvernance selon le mode d'élevage pratiqué.**

| Forme de gouvernance    | Mode d'élevage |              |           | Total     | %          |
|-------------------------|----------------|--------------|-----------|-----------|------------|
|                         | Intégré        | Semi intégré | Hors sol  |           |            |
| Participative           | 5              | 7            | 9         | 21        | 58         |
| Gestion par des experts | 2              | 3            | 1         | 6         | 17         |
| Hiérarchique            | 5              | 2            | 2         | 9         | 25         |
| <b>Total</b>            | <b>12</b>      | <b>12</b>    | <b>12</b> | <b>36</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré à partir des données de l'enquête.

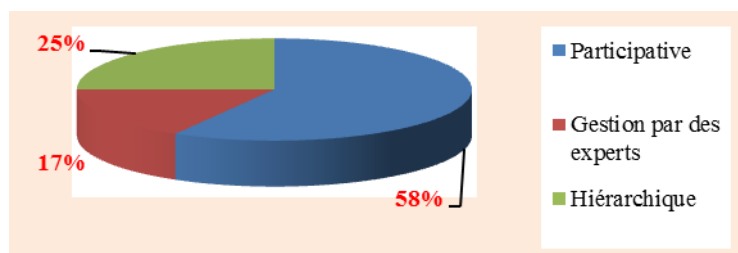
Les éleveurs caractérisant différents modes d'élevage ont préféré en majorité la gouvernance participative, soit plus de la moitié du total d'éleveurs enquêtés. L'analyse par mode d'élevage révèle une préférence des deux formes participative et hiérarchique par la plupart des enquêtés en élevage intégré. Dans le groupe semi intégré la forme participative prend une part de 58% des avis, ensuite, en deuxième position nous avons noté la gestion par des experts à hauteur de 40% et la forme hiérarchique avec une proportion de 16%. Quant aux enquêtés du dernier groupe, ils optent davantage pour la forme participative, soit 75% des interviewés ont choisi cette forme, cependant on a enregistré une faible partie dans le choix des deux autres formes (gestion par des experts et hiérarchique).

La gestion collaborative permet une meilleure intégration de tous les acteurs, quelle que soit l'importance de leur contribution ; elle renforce ainsi la durabilité de l'organisation et la réussite des projets communs, bien qu'elle nécessite une forte conscience et une rationalité objective des membres afin de faciliter la prise d'une bonne décision le plus rapidement possible.

La gestion hiérarchique ou par des experts est préférée généralement dans le cas d'un manque de compétence des acteurs. Les experts du domaine assurent la gestion et le management du cluster sur des bases scientifiques, en prenant ainsi en considération toutes les données de la situation et de l'environnement sur lequel le cluster se construit, sans négliger l'importance de l'intérêt commun. La gestion hiérarchique permet une facilitation de la construction du cluster mais elle risque d'avoir un délaissement de certains membres s'ils ne sont pas en accord avec la stratégie résultante de cette démarche.

L'idéal est d'arriver à un arrangement en concertation avec tous les membres afin d'associer les 2 formes de gouvernance (hiérarchique et participative), cela devrait être assuré à travers des actions de communication et de sensibilisation des partenaires du cluster.

**Figure 71 : Répartition des formes de gouvernance selon l'avis des exploitants**

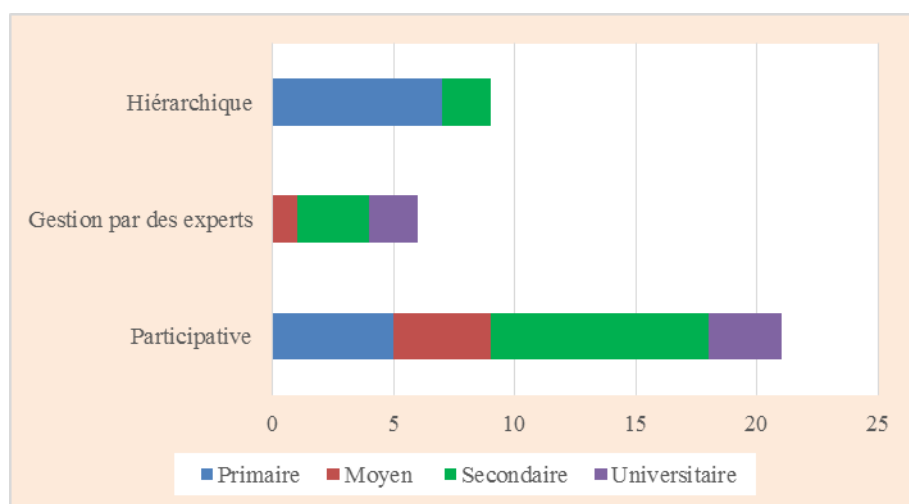


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Le croisement entre la forme de gouvernance souhaitée et le niveau d'instruction permet de tirer les conclusions suivantes :

La catégorie ayant un niveau primaire opte pour la forme hiérarchique et participative, soit plus de 36% des personnes interrogées, alors que les enquêtés caractérisant les niveaux secondaire et universitaire souhaitent en grande partie la gouvernance participative et en moins la gestion par des experts. On note une forte préférence de la forme hiérarchique uniquement dans le niveau primaire à l'inverse des autres catégories.

**Figure 72 : La forme de gouvernance selon le niveau d'instruction.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

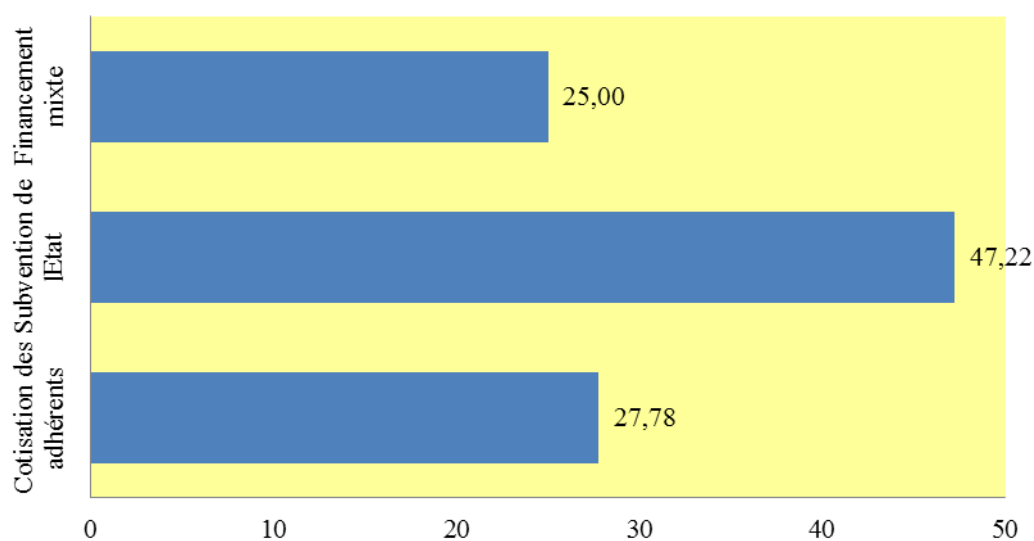
### \*\*\*. Le mode de financement

En analysant le schéma présenté ci-dessous, nous constatons que le mode de financement le plus sollicité est celui de la subvention de l'État avec un nombre de 17 éleveurs. La contribution de l'État est nécessaire durant la phase de lancement ou d'initiation du cluster, car la mobilisation des fonds privés s'avère très difficile en phase de lancement. Toutefois, l'inconvénient de ce mode de financement est de limiter les projets du cluster à hauteur des fonds reçus par les pouvoirs publics sans chercher d'autres fonds privés.

La cotisation des adhérents et le financement mixte sont deux modes qui ont été proposés pratiquement avec une même proportion. La cotisation des adhérents correspond à un montant versé mensuellement par les membres au trésorier du cluster, le calcul du montant de la cotisation pourra dépendre de plusieurs facteurs à savoir : l'ancienneté d'adhésion au cluster, le nombre de participants, le chiffre d'affaires...etc. La cotisation représente un effet positif pour le cluster du fait de la sécurisation du financement des activités quotidiennes de manière à garantir la pérennité de l'organisation.

Le financement mixte est une solution qui pourra aider tous les membres, la présence financière de l'État constitue un appui moral et motive les participants pour contribuer fortement à l'intérêt collectif.

**Figure 73 : Répartition des modes de financement selon les exploitants.**



Source : *Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

**Tableau 23 : Le mode de financement selon le mode d'élevage pratiqué.**

| Mode d'élevage | Mode de financement      |                      |                   | Total      |
|----------------|--------------------------|----------------------|-------------------|------------|
|                | Cotisation des adhérents | Subvention de l'état | Financement mixte |            |
| Intégré        | 2                        | 7                    | 3                 | 12         |
| Semi intégré   | 3                        | 7                    | 2                 | 12         |
| Hors sol       | 5                        | 3                    | 4                 | 12         |
| <b>Total</b>   | <b>10</b>                | <b>17</b>            | <b>9</b>          | <b>36</b>  |
| <b>%</b>       | <b>28 %</b>              | <b>47%</b>           | <b>25%</b>        | <b>100</b> |

Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête*

L'analyse par groupe permet de remarquer que les enquêtés du groupe intégré et semi-intégré sollicitant davantage ce choix, en essayant de bénéficier de plus de subvention de l'État pour garantir la réussite de l'organisation, alors que les éleveurs du groupe hors-sol optent beaucoup plus pour d'autres modes de financement : cotisation des adhérents et financement mixte, ces derniers, ils n'ont pas engagé des grandes investissements et ils ne disposent pas des superficies suffisantes, de ce fait, leur accessibilité à des financements étatiques demeure très limitée.

**Tableau 24 : Distribution du mode de financement selon la taille de l'exploitant**

| Nombre d'unité femelle | Mode de financement souhaité |                      |                   | Total     | %          |
|------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|-----------|------------|
|                        | Cotisation des adhérents     | Subvention de l'état | Financement mixte |           |            |
| 1 à 5                  | 4                            | 2                    | 2                 | 8         | 22,22      |
| 5 à 10                 | 3                            | 10                   | 6                 | 19        | 52,78      |
| 10 à 30                | 3                            | 3                    | 1                 | 7         | 19,44      |
| 30 à 50                | 0                            | 1                    | 0                 | 1         | 2,78       |
| 50 à 100               | 0                            | 1                    | 0                 | 1         | 2,78       |
| <b>Total</b>           | <b>10</b>                    | <b>16</b>            | <b>9</b>          | <b>36</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les données du tableau ci-dessus représente le croisement entre la taille d'exploitation et le mode de financement souhaité par les acteurs, nous remarquons que le nombre d'unités femelles par exploitation n'a pas assez d'influence sur le choix d'un mode de financement, les petits éleveurs qui ont un effectif entre 1 et 5 préfèrent plus le mode de financement par cotisation. Les éleveurs dont la taille du troupeau entre 5 et 10 unités femelles choisissent majoritairement le mode de subvention de l'État, alors que les éleveurs caractérisant la taille de l'effectif entre 10 et 30 unités femelles préfèrent la cotisation des adhérents et la subvention de l'État.

## II. L'enquête auprès des institutions

L'implication des institutions dans le processus de création d'une organisation collective est primordiale, en raison des différents rôles qu'elles jouent par le contrôle des programmes nationaux de développement et de structuration de la filière.

L'enquête au niveau des institutions a été portée sur deux principaux axes importants : le contexte de la filière et la perception des acteurs vis-à-vis du projet cluster.

L'enquête a ciblé 9 institutions chargées de différentes missions : vulgarisation, formation, encadrement et suivi.

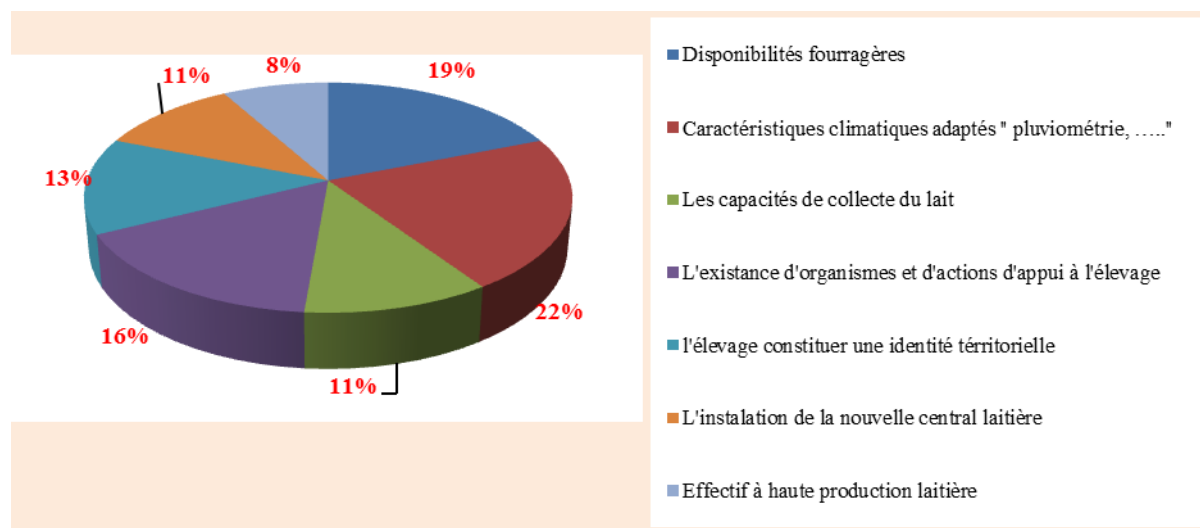
1. Le Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA)
2. Le Groupement d'éleveur de la race tarentaise
3. L'Office d'élevage et de pâturage (OEP).
4. L'Agence de promotion des investissements agricoles de Bizerte (APIA).
5. La Banque Nationale Agricole
6. Le Groupement interprofessionnel des viandes et du lait
7. L'Union régionale de l'agriculture et de la pêche.
8. Un Vétérinaire Privé actif dans la région.
9. La Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi à Bizerte.

### 1. Potentialités de développement et impact sur le territoire

#### A. Les potentialités de développement de la filière lait à Bizerte

Bien qu'il existe des contraintes entravant le bon développement de l'activité, les opérateurs reconnaissent l'existence de potentialités (présentés dans la figure ci-dessous) encourageantes pour le développement de la filière dans ce territoire. Ce qui reflète la volonté de l'État de continuer à promouvoir le secteur laitier à Bizerte par différents moyens : la mise en œuvre d'un projet de coopération internationale, la mise en place de structures d'appui à l'innovation telle que le pôle de compétitivité de Bizerte, l'École supérieure d'agriculture à Mateur, ...

**Figure 74 : Les potentialités de développement de la filière lait à Bizerte.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

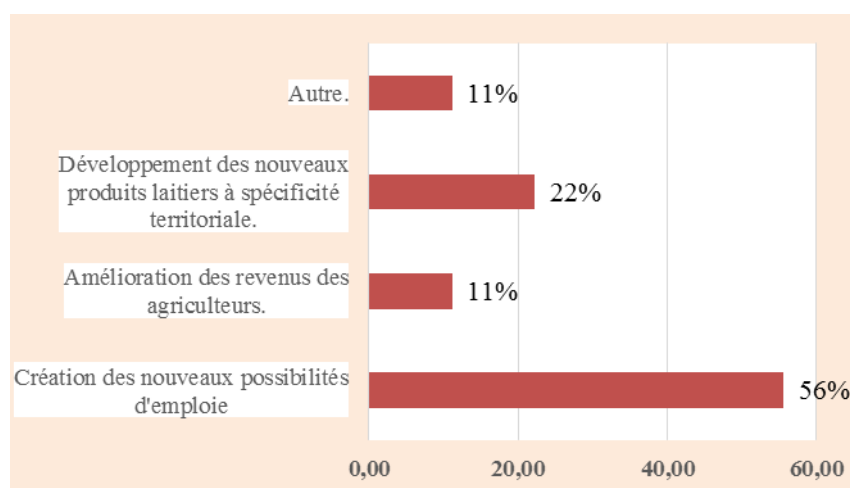
### **B. L'Impact de développement sur le territoire**

La figure présentée ci-dessous illustre les effets que peut avoir une stratégie de développement de la filière lait sur le territoire selon l'estimation des acteurs locaux. 56% des réponses indiquent que l'impact sera positif en matière de création des nouveaux emplois directs et indirects. 11% des personnes interrogées estiment que le développement de la filière se traduirait par une amélioration de leurs revenus.

Ce développement aura un impact aussi sur l'aspect innovation : 22 % des personnes interrogées ont cité la valorisation des nouveaux produits spécifiques. En plus des produits qui ont été déjà valorisés, ils existent d'autres recettes fromagères qui peuvent être introduites dans le processus industriel afin qu'elles soient bien valorisées et commercialisables.

Sur un autre plan, l'élevage est considéré comme un métier traditionnel dans la région, la promotion de cette activité permet le maintien de la population rurale dans son territoire, facteur renforçant l'ancrage territorial.

**Figure 75 : Impacte de développement sur le territoire selon les institutions**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## 2. Le mode de fonctionnement du cluster

### A. Les priorités stratégiques de l'activité

Les priorités stratégiques de l'activité présentées par les institutions ont pris pratiquement les mêmes proportions entre les enquêtés, le tableau ci-après résume les résultats obtenus :

**Tableau 25 : Les priorités stratégiques de l'activité selon les institutions enquêtées.**

| Missions éventuelles du cluster                 | Effectif | %          |
|-------------------------------------------------|----------|------------|
| Projet collaboratif.                            | 3,00     | 33,33      |
| Programme de formation.                         | 2,00     | 22,22      |
| Recherche développement.                        | 1,00     | 11,11      |
| Valorisation des produits de terroir.           | 1,00     | 11,11      |
| Recherche des sources de financement collectif. | 2,00     | 22,22      |
| <b>Total</b>                                    | <b>9</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Quant à l'action de formation et de vulgarisation, elle a été proposée avec une grande importance dans l'analyse des enquêtés, cette importance accordée à la formation et à la vulgarisation dans la perception des institutions reflète entre autres le faible niveau de qualification des exploitants sur terrain.

### B. Les missions éventuelles du cluster

L'étude des missions éventuelles que pourra avoir le projet cluster a abouti aux résultats présentés dans le tableau en bas.

**Tableau 26 : Missions éventuelles du cluster**

| Modalité                                                                               | Effectif | %          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| Intensifier les actions de formation et de vulgarisation à destination des éleveurs.   | 3        | 33,33      |
| Favoriser la coopération entre éleveurs et d'autres acteurs de la filière.             | 1        | 11,11      |
| Mieux organiser les circuits de collecte afin d'éliminer les colporteurs.              | 1        | 11,11      |
| Accorder plus de subventions aux éleveurs.                                             | 1        | 11,11      |
| Importer des génisses selon les conditions de l'activité d'élevage et du milieu local. | 1        | 11,11      |
| Mettre en place des mécanismes encourageant la production fourragère.                  | 1        | 11,11      |
| Améliorer la rentabilité de l'activité d'élevage.                                      | 1        | 11,11      |
| <b>Total</b>                                                                           | <b>9</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les missions proposées ont été pris des proportions relativement équilibrées dans les réponses suivantes : programme de formation et recherche des sources de financement collectif avec une part de 22% pour chacune. L'activité de recherche-développement ainsi que la valorisation des produits de terroir ont été suggérées en moins de proportion, soit 11% du total des propositions. La réalisation des projets collectifs est plus sollicitée par rapport aux autres propositions (33%), du fait d'une faible coopération entre les acteurs que l'on a constatés durant notre enquête ainsi que de la dégradation des revenus des agriculteurs suite à l'augmentation des charges à la production, cela a conduit plusieurs personnes enquêtées à proposer d'autres alternatives pour faire face à cette situation, exemple : la valorisation collective des produits de terroir.

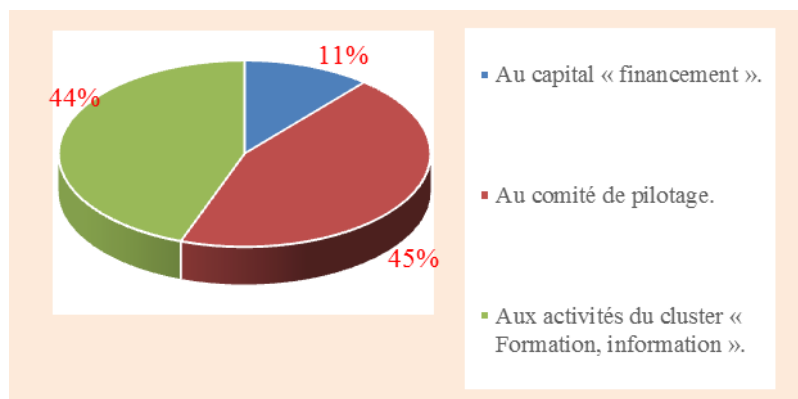
### C. Les niveaux de participation

En ce qui concerne le niveau de participation des institutions, cela a pris différentes formes : contributions financières avec une part de 11%, la participation au comité de pilotage avec une part de 45% et enfin la participation aux activités du cluster « formation, information » avec une part de 44%.

D'une façon générale, la contribution des institutions ne dépasse pas souvent les activités de formation et d'information, elle est limitée dans l'octroi des services et avantages déjà existantes dans les programmes de développement sectoriel. Cela s'explique en grande partie par l'inexistence d'un statut légal qui définit l'organisation en cluster, par conséquent, la contribution des institutions ne pourra pas aller au-delà de ce qui est définie par la réglementation, surtout quand il s'agit d'une participation au financement des activités. En outre, la gouvernance territoriale dans les pays du Sud est basée sur un système centralisé ; les représentants des

administrations agricoles au niveau local sont donc dépourvus d'un pouvoir décisionnel aidant ces derniers à agir selon les situations ; cela constitue un handicap majeur pour une bonne contribution au développement du cluster.

**Figure 76 : Niveau de participation des institutions enquêtées dans le cluster.**

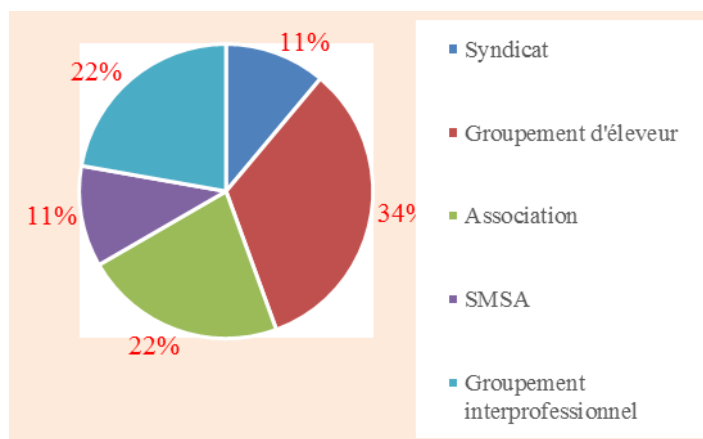


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### **D. La forme d'organisation et le mode de financement :**

Quant à la forme d'organisation, les institutionnels ont proposé le groupement d'éleveurs comme forme adéquate avec une proportion de 34% du total des points de vue déclarés durant l'enquête, suivi respectivement d'un groupement interprofessionnel et d'une association avec les mêmes proportions (22%).

**Figure 77 : Avis des institutions sur la forme d'organisation.**

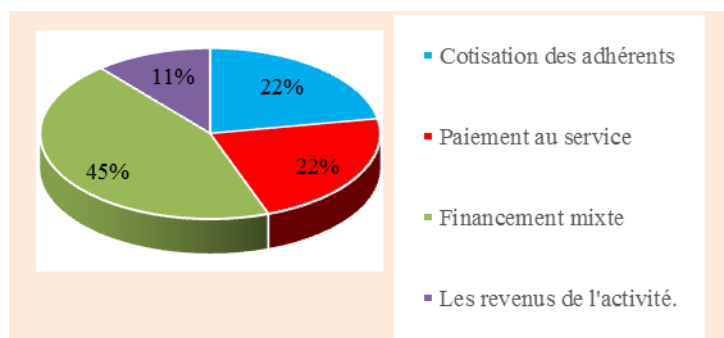


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

En ce qui concerne le mode de financement, nous constatons selon la figure présentée ci-dessous que la façon la plus souhaitée par les institutionnels est le financement mixte, avec une part de 45%. En deuxième lieu, la cotisation des adhérents et le paiement au service qui sont à hauteur de 22% du total des propositions. Le paiement au service consiste à paiement de la contrepartie du service fourni. Ce mode de financement peut renforcer la confiance entre les adhérents dans le cas où ces derniers contrôlent directement la destination finale de leur participation financière.

Enfin, le financement par les revenus de l'activité représente une part très faible du total des avis, ce mode suppose l'existence d'activités collaboratives qui génèrent des revenus collectifs, cumulés par le cluster.

**Figure 78 : Avis des institutions sur le mode de financement**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

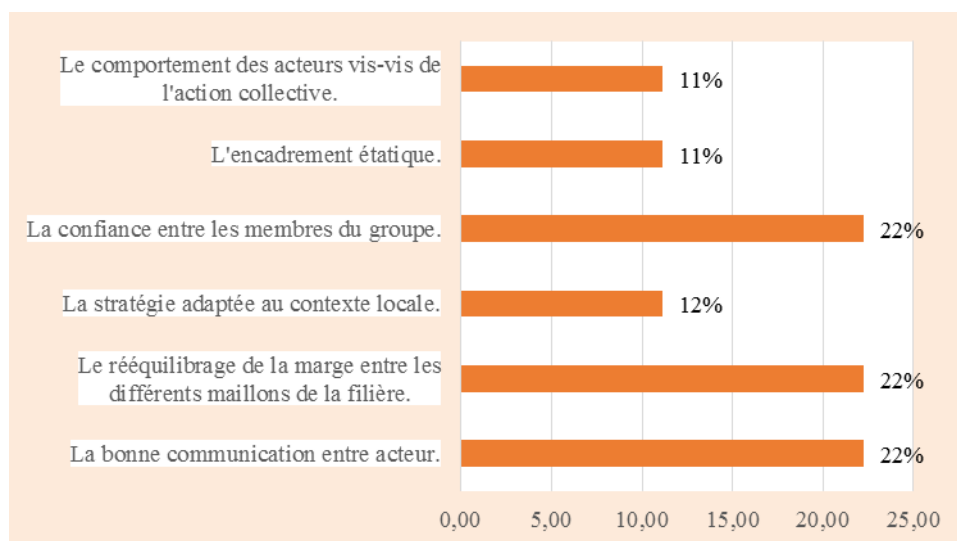
### 3. Les facteurs de succès et les facteurs de blocage du cluster

#### A. Les facteurs de succès

L'étude des facteurs de succès avec les institutions nous a permis d'aboutir aux résultats présentés dans la figure ci-dessous. Les avis des institutions ont fortement concentré sur les facteurs de succès liés à : la confiance entre les membres du groupe, à l'équilibre de la marge entre les maillons de la filière et à la bonne communication entre acteurs. Chacun de ces trois facteurs a pris une part de 22%.

Par ailleurs, le comportement des acteurs vis-à-vis de l'action collective, de l'encadrement étatique et de la stratégie adaptée au contexte locale se caractérise par une forte ressemblance, on constate la même proportion chez nos enquêtés, soit 11% de total des avis.

**Figure 79 : Les facteurs de succès du cluster selon l'avis des institutions**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### B. Les facteurs de blocage et les contraintes de l'activité

##### a) Les facteurs de blocage

Les avis des institutions par rapport aux principaux facteurs de blocage du cluster avaient pratiquement les mêmes proportions, à l'exception du facteur de conflit d'intérêts entre les participants. Ce dernier est assez élevé (plus de 22%), cela s'explique souvent par le non-arrangement entre acteurs dans la filière ainsi que par l'absence d'un cadre collectif entre les acteurs des différents maillons, notamment entre les industriels et les petits éleveurs.

Le tableau présenté ci-dessous résume les principaux facteurs cités par les institutions.

**Tableau 27 : Facteurs de blocage du cluster chez les institutions**

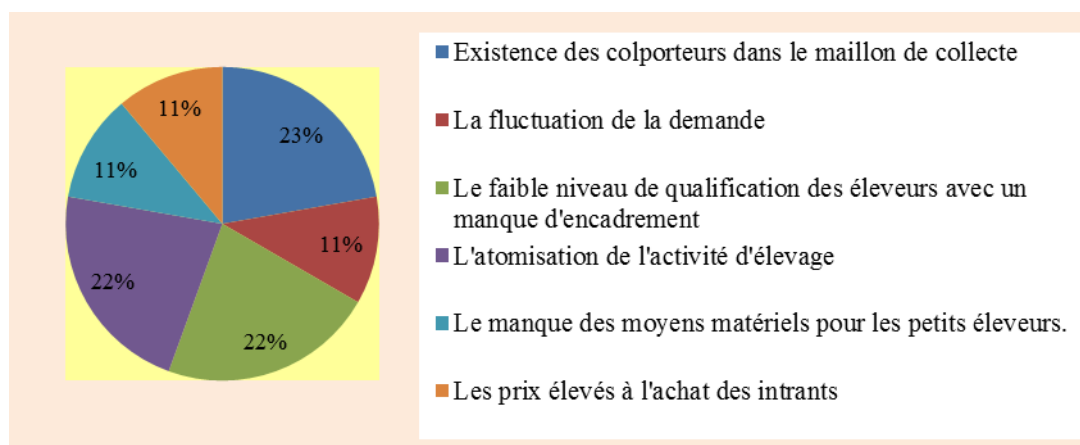
| Facteurs de blocage du cluster                                                  | Effectif | %          |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| Le conflit d'intérêts entre les participants.                                   | 2        | 22,22      |
| La mauvaise perception du travail collectif surtout par les éleveurs            | 1        | 11,11      |
| La gouvernance centralisée au niveau des institutions d'appui                   | 1        | 11,11      |
| La mauvaise stratégie organisationnelle et financière                           | 1        | 11,11      |
| La méfiance de travailler avec les concurrents                                  | 1        | 11,11      |
| La difficulté de trouver un leader et des personnes motivées.                   | 1        | 11,11      |
| L'inconscience des éleveurs vis-à-vis l'importance d'un groupe professionnel.   | 1        | 11,11      |
| L'environnement institutionnel inhibant pour toute initiative de développement. | 1        | 11,11      |
| <b>Total</b>                                                                    | <b>9</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

#### b) Les contraintes

Les institutions visitées jugent que le développement de la filière lait n'est possible qu'à travers une reconsidération du maillon de la production (notamment les petits éleveurs) dans l'élaboration des politiques de développement. La figure présentée ci-dessous confirme ce point de vue, puisqu'elle indique que les contraintes sont justifiées par les problèmes de la production en amont à hauteur de 66% (Faible niveau de qualification des éleveurs, atomisation de l'activité, manque des moyens matériels pour les petits éleveurs, l'augmentation des charges).

**Figure 80 : Répartition des contraintes selon l'avis des institutions**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### III. Les enquêtes auprès des centres de savoir et de formation

Les centres de savoirs et de formation constituent le troisième pilier des pôles de cluster. Étant de l'importance et du rôle joué par la recherche scientifique et la formation professionnelle dans le développement du secteur laitier, nous avons mené des enquêtes auprès des établissements de recherche dans le domaine de l'élevage et de l'agriculture pour solliciter leurs avis par rapport au projet du cluster.

Les établissements enquêtés sont :

- L'École supérieure d'agriculture de Mateur
- L'Institut National de L'Agriculture à Tunis
- Le Pôle de compétitivité de Bizerte
- L'agence de formation et de vulgarisation agricole
- Le centre de formation professionnel agricole en élevage bovin-Sidi Thabet.
- Le centre de la formation professionnelle agricole -Alia.

## 1. Les potentialités de développement de la filière

Le tableau présenté ci-après résume les rapports obtenus lors de notre enquête sur terrain. On constate une égalité relative entre les proportions des facteurs à l'exception du celle lié à l'installation de la centrale laitière qui représente le facteur potentiel le plus déterminant avec une proportion de 33,33%.

**Tableau 28 : Les potentialités de développement de la filière selon les centres de savoir**

| Potentialités de développement de la filière             | Effectif | %          |
|----------------------------------------------------------|----------|------------|
| Disponibilités fourragères                               | 1        | 16,67      |
| Caractéristiques climatiques adaptées « pluviométrie »   | 1        | 16,67      |
| L'élevage constitue une identité territoriale            | 1        | 16,67      |
| L'installation de la nouvelle centrale laitière à Utique | 2        | 33,33      |
| Effectif à haute production laitière                     | 1        | 16,67      |
| <b>Total</b>                                             | <b>6</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

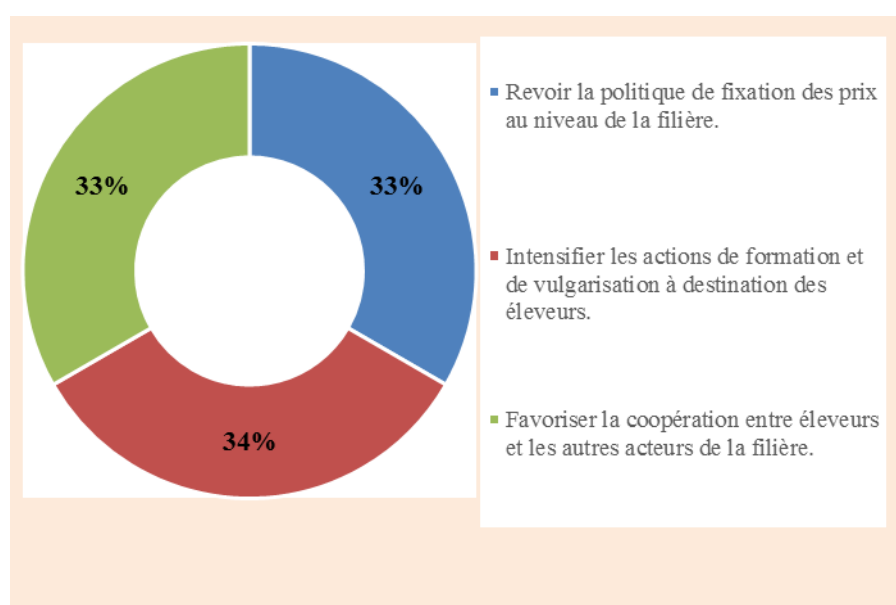
Selon la perception des chercheurs et des formateurs, le territoire bizertin dispose de fortes potentialités d'élevage, cela se manifeste au niveau des bonnes caractéristiques climatiques telles que la pluviométrie annuelle abondante qui favorise la production fourragère ainsi que l'installation d'une grande centrale laitière à proximité des zones de production et de collecte.

## 2. Le mode de fonctionnement du cluster :

### A. Les priorités stratégiques

Les priorités stratégiques de l'activité selon le point de vue des chercheurs et des formateurs ont pris des proportions relativement équilibrées. En effet, l'intensification des actions de formation et de vulgarisation a été légèrement favorisée par rapport aux autres priorités, cela s'explique notamment par l'importance de cette action au niveau de perfectionnement et dans l'amélioration de niveau de qualification des exploitants. D'autre part, la priorité d'inciter les éleveurs à coopérer entre eux vise à résoudre le problème de travail en autarcie qui marque la majorité des exploitants enquêtés.

**Figure 81 : Les priorités stratégiques de l'activité**



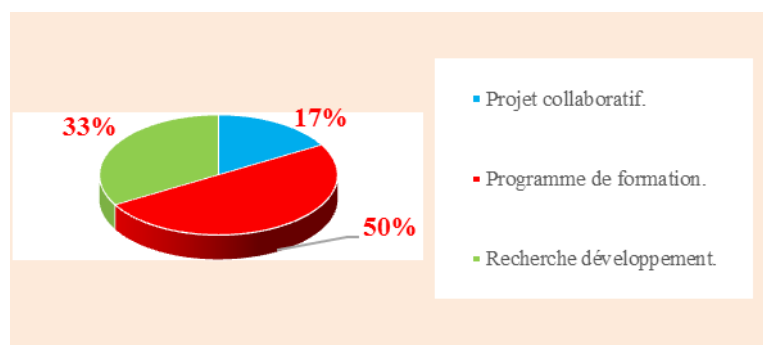
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### B. Missions éventuelles du cluster

Quant aux missions éventuelles du cluster, les centres de savoirs et de formation préfèrent en majorité consolider les actions de formation auprès des éleveurs et des chefs des centres de collecte, soit 50% des avis examinés. Tandis que les projets de recherche viennent en deuxième position avec une proportion de 33%, cela s'explique notamment

par la priorité qui devrait être accordée à la formation des acteurs pour pouvoir collaborer avec eux dans des projets de recherche-développement.

**Figure 82 : Les missions éventuelles du cluster**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### C. La forme d'organisation

Selon les points de vue des institutions de formation et de savoir enquêtés, toutes les formes d'organisation du cluster seraient valables tant que l'objectif de l'organisation est bien clair, les formes de groupement d'éleveur, association et groupement interprofessionnel ont tous les mêmes proportions.

**Tableau 29 : La forme d'organisation**

| Organisation préconisée       | Effectif | %          |
|-------------------------------|----------|------------|
| Groupement d'éleveur          | 2        | 33,33      |
| Association                   | 2        | 33,33      |
| Groupement interprofessionnel | 2        | 33,33      |
| <b>Total</b>                  | <b>6</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

### D. Le mode de financement

D'après notre enquête auprès des chercheurs et des formateurs, le mode de financement adéquat est la cotisation des adhérents et les revenus de l'activité. Ces deux modes ont la même proportion, soit 33,33% des avis enquêtés.

**Tableau 30 : Le mode de financement**

| Mode de financement        | Effectif | %          |
|----------------------------|----------|------------|
| Cotisation des adhérents   | 2        | 33,33      |
| Païement au service        | 1        | 16,67      |
| Subvention de l'État       | 1        | 16,67      |
| Les revenus de l'activité. | 2        | 33,33      |
| <b>Total</b>               | <b>6</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

## 3. Les facteurs de succès et les facteurs de blocage du cluster

### A. Les facteurs de succès

La vision par rapport aux facteurs de réussite du cluster se diffère d'un agent à un autre, les points de vue des établissements enquêtés possèdent une forte ressemblance. On a enregistré notamment comme facteurs de réussite les points présentés ci-dessous :

- la bonne communication entre acteurs.
- la conscience des éleveurs vis-vis de l'importance du cluster et de ses externalités positives.
- le comportement des acteurs vis-vis de l'action collective.
- l'application de l'approche participative.
- la contribution des pouvoirs publics à travers des structures de recherche-formation.

## B. Les facteurs de blocage et les contraintes

### a) Les facteurs de blocage

Quant aux facteurs inhibant l'initiative de coopération en cluster, nous constatons que l'inconscience des éleveurs vis-à-vis de l'importance d'un regroupement professionnel a pris une forte importance parmi les points de vue cités dans cet élément, soit 50%. Nous avons enregistré par la suite des rapports relativement égaux pour les autres facteurs de blocage évoqués : la mauvaise perception du travail collectif, la gouvernance centralisée et la mauvaise stratégie organisationnelle.

**Tableau 31 : Les facteurs de blocage du cluster selon les centres de savoir.**

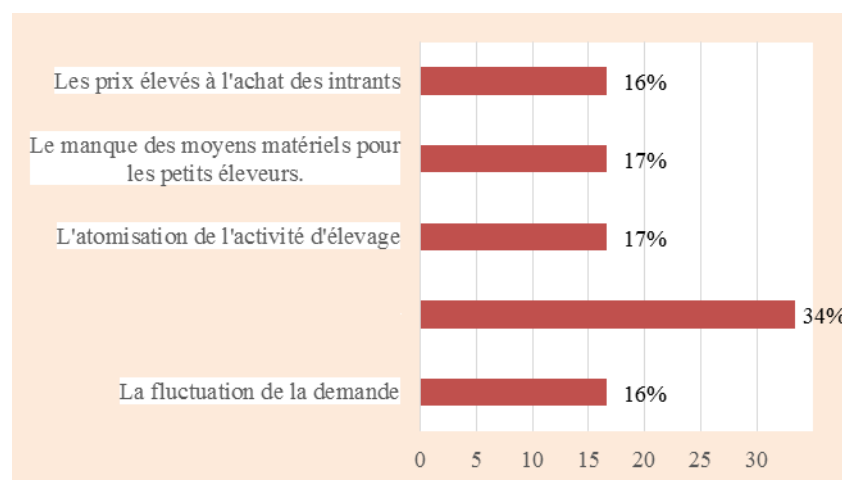
| Facteurs de blocage du cluster                                                         | Effectif | %          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| La mauvaise perception du travail collectif surtout par les éleveurs                   | 1        | 16,67      |
| La gouvernance centralisée au niveau des institutions d'appui                          | 1        | 16,67      |
| La mauvaise stratégie organisationnelle et financière                                  | 1        | 16,67      |
| L'inconscience des éleveurs vis-à-vis de l'importance d'un regroupement professionnel. | 3        | 50,00      |
| <b>Total</b>                                                                           | <b>6</b> | <b>100</b> |

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

### b) Les contraintes

D'après l'avis des acteurs enquêtés, la contrainte principale de l'activité réside essentiellement dans le faible niveau de qualification et le manque d'encadrement étatique des éleveurs. D'autres contraintes ont été soulevées par la suite avec la même proportion, telle que l'élévation des prix d'achat des intrants, le manque des moyens matériels, la fluctuation de la demande et l'atomisation de l'activité d'élevage.

**Figure 83 : Les contraintes principales de l'activité de l'élevage**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## IV. Les enquêtes auprès les centres de collecte

Dans l'objectif d'étudier les possibilités de coordination entre les acteurs de la filière, nous avons visité dans le cadre de notre enquête 7 centres de collecte de lait à Bizerte.

Étant donné l'homogénéité des conditions du milieu dans lequel ils exercent leurs activités, les chefs des centres interrogés ont répondu avec une forte similitude dans leurs points de vue vis-à-vis de la situation et de leur vision par rapport au projet du cluster.

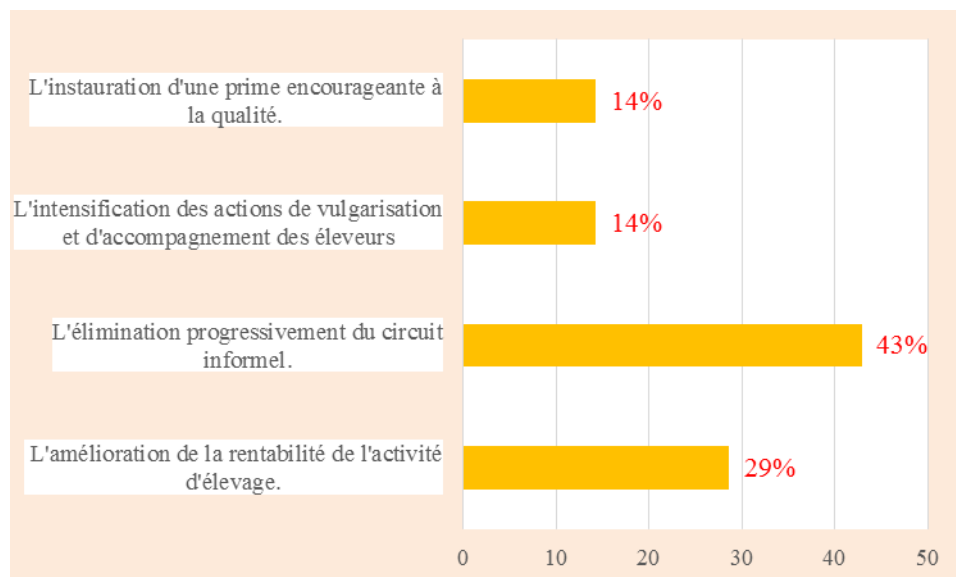
### 1. Le mode de fonctionnement du cluster

#### A. Les priorités de développement.

Les priorités exprimées par les centres de collecte sont présentées via la figure illustrée ci-dessous :

La priorité qui a pris une grande importance au niveau des avis des collecteurs est celle de l'élimination du circuit informel, soit 43% du total des avis des enquêtés, il vient en deuxième position l'amélioration de la rentabilité de l'activité d'élevage (29%), facteur influençant la performance de l'opération de collecte, car l'amélioration de la qualité de lait est un processus qui devrait commencer à partir de la traite des vaches à la ferme, or les éleveurs se trouvent dépourvus des moyens nécessaires au bon conditionnement du lait. En plus, ils sont mal formés sur les normes de qualité biologique du lait. Notons également que l'instauration d'une prime encourageante pour l'amélioration de la qualité et l'intensification des actions de vulgarisation et d'accompagnement des éleveurs ont été proposées avec une part de 14% du total des avis des éleveurs.

**Figure 84 : Répartition des priorités de développement de l'activité**



Source : *Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

### **B. Les missions éventuelles du futur cluster**

Les missions éventuelles pour le futur cluster selon le point de vue des centres de collecte peuvent être résumées ci-dessous :

- assurer la sensibilisation et la formation de l'éleveur
- faciliter l'accès au financement pour les acteurs
- résoudre le problème de mauvaise qualité du lait
- résoudre le problème de haute et de basse lactation
- renforcer les actions de suivi et d'encadrement auprès des éleveurs
- revoir en concertation avec l'État la politique de subvention.

Il faut signaler que les collecteurs ont fortement insisté sur la résolution de problèmes de hausse et de basse lactation, un phénomène lié notamment à la mise enceinte de toutes les vaches d'un troupeau à la même période pour qu'elles donnent des nouveau-nés au printemps, saison de forte disponibilité fourragère, par conséquent, l'offre de lait sur le marché durant toute l'année reste instable et elle connaît des périodes de pic au printemps et des périodes de faible production en hiver.

## **2. La coopération entre acteurs et la volonté d'adhésion au cluster**

### **A. La coopération entre les acteurs**

Le positionnement des centres de collecte au milieu de la filière entre l'amont et l'aval lui confère des relations de coopération avec les autres maillons, notamment les éleveurs. Ces derniers ne cessent de bénéficier des relations d'appui et des actions d'encadrement engendrées à travers cette coopération. Il est important à signaler que le centre de collecte qui relève de la société UAS (Utique Agricole Service) est considéré comme le leader dans le domaine d'encadrement et d'intégration. À titre d'exemple, il a mis en place plusieurs actions en collaboration avec la Banque Nationale Agricole et les organismes d'appui dont l'objectif est de faciliter l'accès des petits éleveurs au

financement bancaire et aux avantages accordés par l'État ; ces relations seront étudiées en détail dans la prochaine partie, intitulée « Actions tripartites ».

### **B. La participation au cluster**

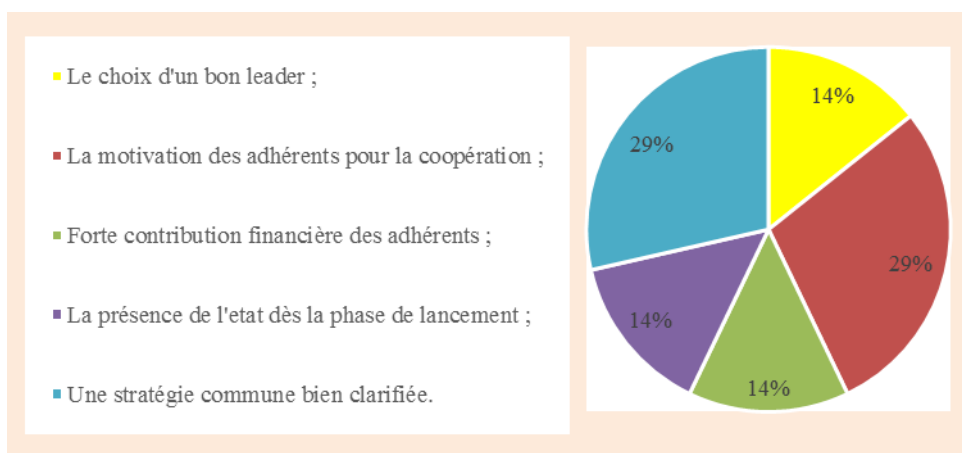
L'expérience dans le domaine de collaboration et les résultats qui ont en découlé ont incité tous les centres de collecte enquêtés à accepter la proposition d'adhérer au prochain cluster.

## **3. Les facteurs de succès et les facteurs de blocage du cluster**

### **A. Les facteurs de succès du cluster**

Les chefs des centres interrogés voient que la réussite du cluster réside essentiellement dans les facteurs présentés ci-dessous. Selon les proportions des facteurs présentés en bas, la stratégie commune bien clarifiée et la motivation des adhérents pour la coopération constituent les deux facteurs principaux de succès de l'initiative cluster. Ils représentent une part de 29% pour chacun, d'autres facteurs telles que : le choix d'un bon leader et la présence de l'État dès la phase de lancement ont été cités avec des proportions de 14%.

**Figure 85 : Facteur de succès du cluster**



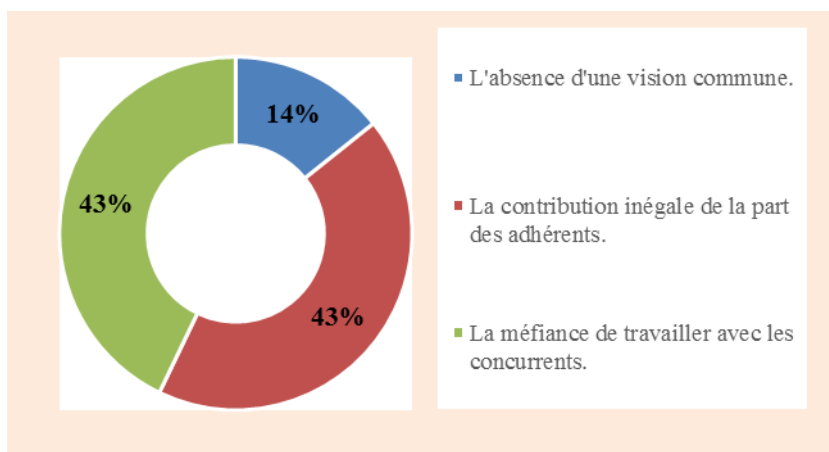
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### **B. Les facteurs de blocage et les contraintes de l'activité**

#### **a) Les facteurs de blocage**

Si on se réfère aux visions des collecteurs, les facteurs entravant l'élaboration du cluster sont présentés ci-après. La contribution inégale de la part des adhérents et la méfiance de travailler avec les concurrents constituent les 2 principaux facteurs de blocage du cluster, soit 43% pour chacun. Selon les collecteurs, la difficulté des projets communs réside souvent dans la collaboration avec les petites fromageries artisanales, ces dernières refusent toutes initiatives de travail en commun, car ils ne font jamais confiance aux autres acteurs.

**Figure 86 : Facteurs de blocage du cluster**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## b) Les contraintes de l'activité

Les centres de collecte sont très dépendants du maillon de la production, leur activité reste donc très affectée par la fragilité de ce maillon, de ce fait, ils perçoivent les contraintes suivantes :

- l'augmentation des prix à l'achat des intrants chez l'éleveur,
- l'instabilité des normes d'acceptation du lait au niveau des centrales laitières,
- le faible niveau de qualification des éleveurs,
- le manque d'encadrement et de suivi étatique en amont de la filière,
- la fluctuation de la demande et la saisonnalité de la production,
- le non-respect des normes d'hygiène chez les acteurs de l'amont,
- la mauvaise qualité du lait collecté au niveau de la production,
- l'existence des colporteurs,
- l'atomisation de l'activité d'élevage qui entrave l'opération de collecte.

Bien qu'ils sont obligés actuellement de respecter les normes de propreté et de qualité d'hygiène, les colporteurs sont considérés comme des concurrents indirects pour les centres de collecte, ils absorbent une grande partie de la production laitière en amont et ils proposent également des prix d'achat bien rémunéré par rapport au circuit organisé, les centres de collecte visités se plaignent du circuit informel et ils considèrent que son existence constitue la contrainte principale de l'opération de collecte.

## V. La perception des entreprises

Comme mentionné dans la partie méthodologique, nous nous sommes basé sur les résultats de l'étude menée dans le cadre du projet Lactimed en 2013 pour pouvoir présenter la perception des opérateurs industriels et des fromagers vis-à-vis le projet du cluster. Ce choix a été adopté à la suite du refus des acteurs concernés de toute enquête en relation avec un projet de mémoire de fin d'études.

L'enquête de ce projet a été menée à travers un questionnaire auprès de 8 unités de transformation à Bizerte.

### 1. Les priorités de développement de l'activité

Quant au maillon de la transformation, les priorités stratégiques peuvent être résumées comme suit :

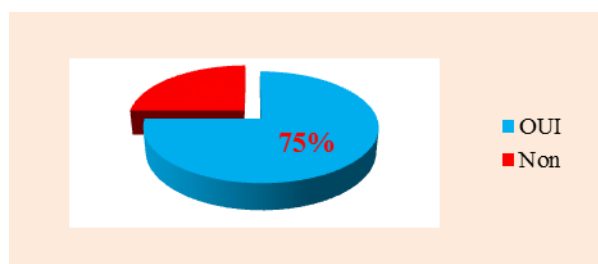
- amélioration de la qualité dans tous les niveaux de la filière.
- développement de la fonction marketing et commercialisation.
- encouragement à l'organisation de la filière et élimination du secteur informel.
- implication des unités de recherche dans le processus d'innovations techniques, dans le but, est de valoriser des nouveaux produits spécifiques.
- labellisation des produits fabriqués dans les unités artisanales qui sont très connus au niveau des consommateurs.
- renforcement des entreprises dans les aspects de management et de gestion de la qualité.

### 2. Les relations avec d'autres acteurs et la volonté d'adhésion au cluster

#### A. Relation avec d'autres acteurs

Les réponses des personnes interrogées quant à l'existence des relations avec d'autres acteurs étaient positives pour une grande partie de l'échantillon (75%), cependant ces relations restent limitées aux agents du même secteur d'activité (transaction, achat et vente, approvisionnement, ...) et elles ne dépassent pas ce domaine vers des projets collaboratifs ou des actions collectives.

**Figure 87 : Relation avec d'autres acteurs.**



Source : H'Mad et al., 2013.

## ***B. Participation au cluster***

Bien qu'ils aient manifesté leurs avis concernant le contexte de la filière lait à Bizerte, les opérateurs industriels ne s'intéressent pas à la stratégie de coopération et aux projets collaboratifs. En effet, ils adoptent une stratégie de fermeture en soi et ils préfèrent travailler en autarcie pour préserver le secret professionnel lié à la façon de préparer des recettes pour fabriquer des fromages. De même pour la participation aux festivals, salons professionnels, rencontres et séminaires organisés autour des produits laitiers à Bizerte ou dans le cadre du projet international Lactimed. Cette situation pourrait être expliquée par un manque de compétence ainsi que par leur méconnaissance à des gains engendrés par un travail collectif.

## **VI. Le plan d'action**

Après avoir présenté les résultats des enquêtes auprès des acteurs concernés, cette troisième section sera consacrée au plan d'action du prochain cluster.

Comme nous l'avons déjà indiqué, ce plan comporte le développement des actions tripartites issues des résultats de l'enquête ainsi que la confrontation entre les points de vue des trois types d'acteurs. Il présente également la forme de gouvernance et les partenaires potentiels, la stratégie de développement du cluster et les activités à mettre en œuvre avec un plan de financement.

Nous avons préféré de traiter en même temps la stratégie de développement et les partenaires potentiels avec les actions et les mesures issues de l'analyse pour montrer, d'abord pourquoi les activités se concentrent uniquement autour de l'appui des éleveurs, ensuite pour bien préciser le domaine général de l'intervention du cluster (objectif général, objectif spécifique, ...) qui justifie en grande partie le type des activités choisies par les acteurs. En outre, la présentation des partenaires potentiels comporte une forte relation avec la création et la mise en place du cluster. En effet, ils représentent le noyau central pour l'initiation des premières activités, donc une brève description de la contribution de chacun des partenaires devrait justifier sa prise en charge de l'exécution de plusieurs activités dans notre plan d'action.

### **1. Les actions tripartites**

Les enquêtes menées au niveau de différents maillons et acteurs ont révélé l'existence des actions de coopération entre le centre de collecte « Utique Agricole Service », la Banque Nationale agricole « BNA » et les petits éleveurs installés dans le bassin laitier de Bizerte. Ces actions ont pour objet d'aider les petits éleveurs dont les revenus sont très faibles afin qu'ils puissent promouvoir leurs activités d'élevage : action de financement, action d'encadrement et d'appui technique.

La BNA intervient comme un organisme de financement, le centre de collecte garantit à 50% les petits éleveurs pour qu'ils puissent accéder au financement bancaire et l'éleveur bénéficie d'un accroissement de son cheptel. Par conséquent, la production laitière s'accroît pour permettra au centre de collecte d'utiliser davantage la capacité des équipements mis en place ainsi que de sécuriser à long terme ses sources principales d'approvisionnement qui sont pour la plupart fragiles et incertaines.

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter les résultats des études concernant ces nouvelles opérations tripartites qui vont être mises en place en collaboration avec le centre de collecte « UAS », la BNA et les éleveurs, à travers une animation du PCB. L'étude a abordé les axes stratégiques suivants :

- l'identification des besoins des exploitants en matière d'accompagnement et d'encadrement technique.
- l'étude de la formule adéquate pour le financement à l'achat des équipements.
- l'étude de la participation des institutions.

Nous avons ciblé uniquement les éleveurs qui ont accepté d'adhérer au cluster et qui sont en nombre de 30 éleveurs.

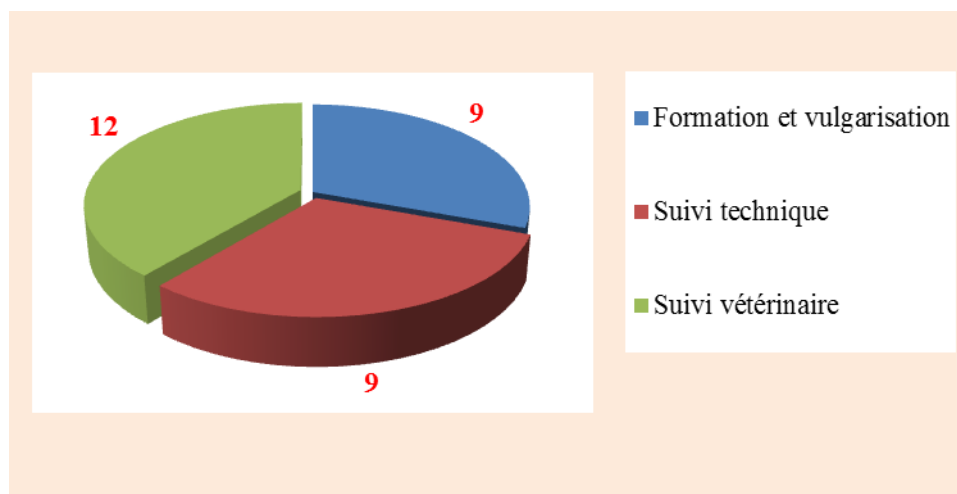
### ***A. L'identification des besoins auprès des éleveurs***

Les résultats obtenus ci-dessus confirment la situation sur laquelle les petits éleveurs exercent leurs activités : manque de fonds, potentiel génétique sous-exploité, niveau d'équipement faible, ...etc.

#### **a]. Les besoins en action d'encadrement**

Les éleveurs interrogés ont manifesté leurs besoins en actions de formation et de vulgarisation, en suivi technique et en suivi vétérinaire. Les catégories des besoins identifiés comportent pratiquement le même niveau en termes de pourcentage des déclarations durant l'enquête, à l'exception du suivi vétérinaire qui a été déclaré un peu plus par rapport aux autres.

**Figure 88 : Les besoins en action d'encadrement.**

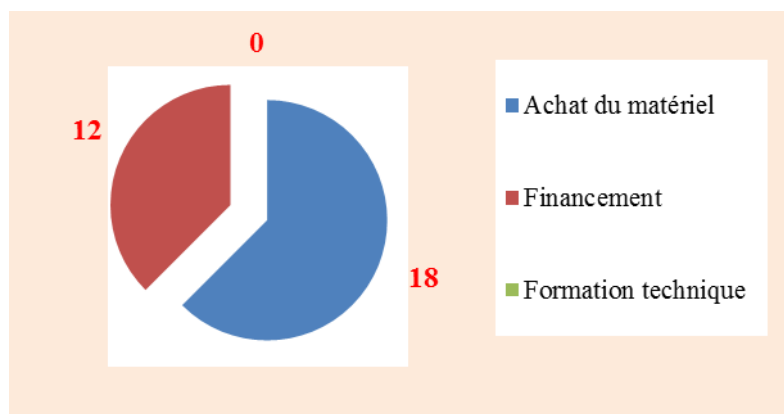


Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### **b). Les besoins en techniques d'ensilage**

Sur les trente-six éleveurs enquêtés, 62% parmi eux, ont identifié leurs besoins en matière d'ensilage par l'achat du matériel. Cependant, les autres ont manifesté un besoin de financement des moyens nécessaires. En général, le problème réside dans le financement pour l'achat du matériel nécessaire.

**Figure 89 : Les besoins en technique d'ensilage.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### **B. Identification du mode de financement adéquat**

Au niveau des actions tripartites, les formes de financement sont proposées de la façon qui convient le mieux possible aux besoins des agriculteurs d'une part et en concordance avec les programmes de subventions du secteur laitier d'autre part.

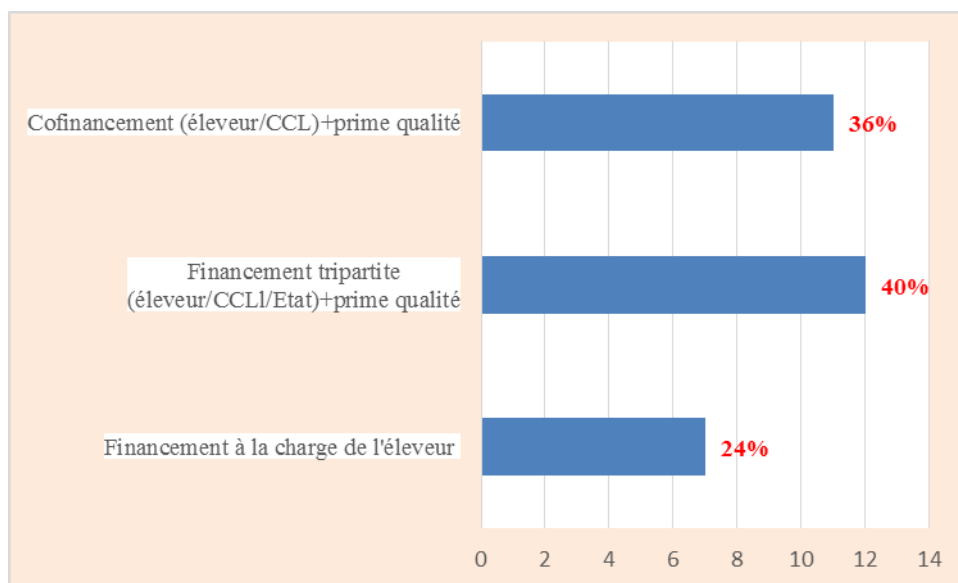
Nous présentons ci-dessous les grandes actions qui devraient être mises en place dans le cadre de l'opération tripartite.

#### **a) Le froid à la ferme**

Trois formules de financement ont été proposées aux personnes enquêtées : financement à la charge de l'éleveur + prise en charge du coût d'énergie, financement tripartite (éleveur/CCL/État) + prime qualité, cofinancement (éleveurs/CCL) + prime qualité. Nous avons associé une prime de qualité dans les 2 derniers afin de couvrir les frais d'entretien du matériel d'une part et d'inciter l'éleveur à améliorer la qualité d'autre part.

La figure suivante représente les modes de financement souhaités par les interviewés pour la mise en place du froid à la ferme.

**Figure 90 : Le financement éventuel du froid à la ferme.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Les 2 modes de financement les plus souhaités pour cette action sont : le financement tripartite (éleveurs /CCL/État) et le cofinancement (éleveur/CCL), soit plus de 70% des éleveurs ont opté pour ces deux choix.

Le financement tripartite comporte 3 intervenants à base de la logique suivante :

➤ **Financement à l'achat des génisses :**

Le schéma de financement est basé sur le principe présenté ci-dessous :

Autofinancement « éleveur » : 10%

Subvention « État » : 30%

Financement bancaire « BNA » : 60%

➤ **Financement à l'achat du matériel :**

Autofinancement « éleveur » : 10%

Subvention « État » : 25%

Financement bancaire « BNA » : 65%

Quant à la procédure de cofinancement (éleveurs/CCL), elle est soumise à un consensus entre les 2 acteurs :

Les petits éleveurs se plaignent de ne pas pouvoir accéder aux crédits bancaires, cela s'explique par l'absence des moyens nécessaires de garantie. Le centre de collecte « UAS » intervient pour remédier à ce problème en assurant leurs garanties au niveau des services bancaires.

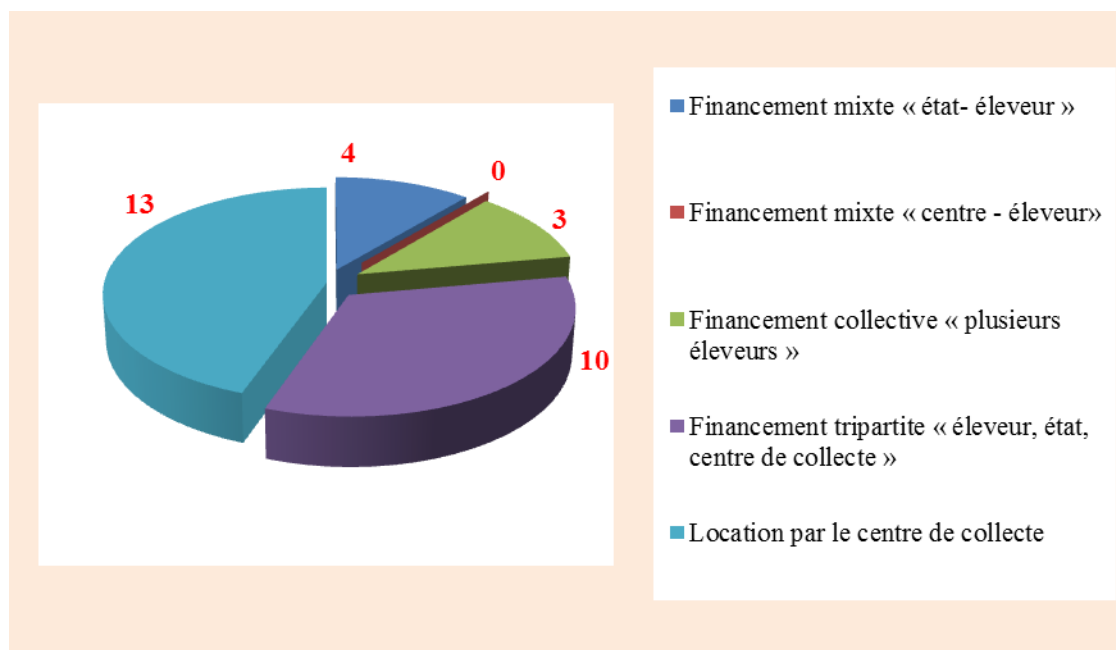
**b) Le matériel d'ensilage**

En ce qui concerne le financement du matériel d'ensilage, la majorité des exploitants (13) préfère opter pour la location à partir du centre de collecte : dans ce cas, le centre achète le matériel à son propre compte, puis il le met à la disposition des exploitants.

La proposition de financement tripartite « éleveur, État, centre de collecte » a été choisie par 10 éleveurs, ce mode permettra l'appropriation du matériel par l'éleveur, il convient généralement pour ceux qui ont des grandes superficies fourragères.

Certains enquêtés n'ont pas exclu leur possibilité de recourir à un financement mixte (État/éleveurs) ou collectif (plusieurs éleveurs). Cela concerne surtout les acteurs qui ont refusé catégoriquement le financement bancaire à cause des principes religieux.

**Figure 91 : Le mode de financement du matériel d'ensilage.**



Source : *Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête*

#### **c] Mode d'acquisition des moyens de récolte**

L'acquisition des moyens de récolte concerne les outils suivants : tracteurs, faucheuses, râteliers faneurs, presses paille, remorques. Les modes de financement proposés s'établissent ainsi :

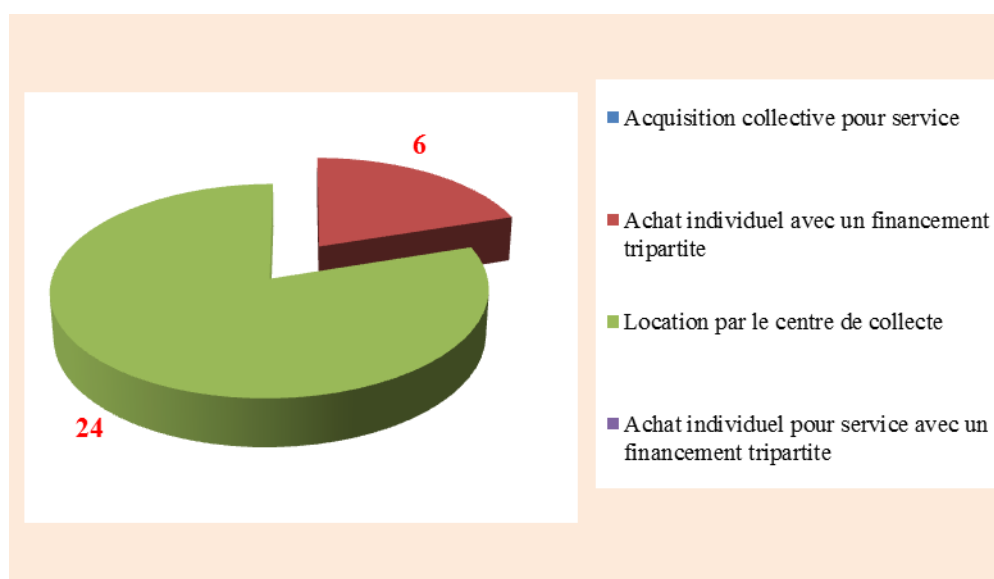
- l'acquisition collective pour service : le matériel est à l'appropriation collective, il sera utilisé sous forme de location à l'intérêt des éleveurs.
- l'achat individuel avec un financement tripartite : le matériel est à l'appropriation individuelle, son mode d'acquisition est basé sur un financement tripartite « Etat/CCL/éleveur ».
- la location par le centre de collecte : le matériel est à l'appropriation du centre. Il le met en service pour les éleveurs.
- l'achat individuel pour service avec un financement tripartite : Le matériel est à l'appropriation individuelle à condition de le mettre en service aux autres éleveurs. Le financement tripartite « Etat/CCL/éleveur » intervient en facilitant son mode d'acquisition.

Généralement, les moyens de récolte sont utilisés pour la moisson de la culture du blé ou bien pour les grandes cultures, la forme d'acquisition varie selon la pratique déjà existant chez les éleveurs et la formule proposée par les institutions d'appui par rapport aux subventions accordées à l'achat du matériel.

En analysant les résultats obtenus ci-dessous, nous constatons une préférence de la plupart des exploitants pour le mode de location du matériel par le centre par rapport aux autres formes qui permettent l'appropriation individuelle ou collective. Si nous faisons un croisement de ces résultats avec la répartition de la superficie selon la taille, nous remarquerons une forte correspondance entre les deux paramètres. En effet, le manque du fonds et la petite taille des superficies chez la majorité des éleveurs justifient essentiellement le choix en question.

8 éleveurs enquêtés seulement ont choisi l'achat individuel à travers l'opération tripartite, il s'agit des agriculteurs qui détiennent de grandes superficies fourragères.

**Figure 92 : Le mode d'acquisition des moyens de récolte.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### **C. La contribution des institutions**

Afin de confronter les résultats récoltés auprès des éleveurs, des partenaires potentiels du futur cluster et des institutions, nous avons opté pour des entretiens avec les institutions d'appui concernant leurs contributions aux actions proposées par les acteurs potentiels (éleveurs, centre de collecte UAS, PCB, OEP). Une telle confrontation s'inscrit dans la démarche méthodologique que nous avons proposée dans le premier chapitre de ce travail.

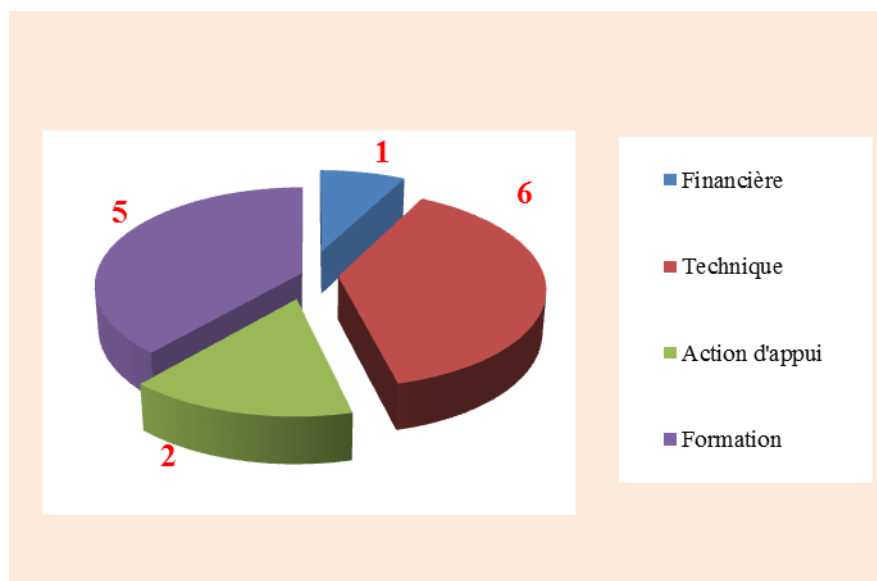
Cette analyse concerne la mise en place d'une cellule d'encadrement, les opérations d'installation du froid à la ferme et de mise en place de la technique d'ensilage.

#### **a). Contribution à la cellule d'encadrement et de suivi technique**

La mise en place d'une cellule d'encadrement est une idée proposée par le centre de collecte « UAS » et le PCB. Elle aura pour mission d'assurer des actions d'accompagnement et de suivi techniques des éleveurs membres du prochain cluster. Pour ses premières phases de lancement, elle s'appuiera sur le fond du projet Lactimed, qui vise essentiellement la valorisation des produits laitiers à Bizerte.

La contribution des institutions vis-à-vis de cette action est axée beaucoup plus sur la vulgarisation technique, elle est recommandée par 6 institutions, ensuite, la formation qui est proposée par 5 institutions. Quant aux actions d'appui intégrées dans les programmes de subvention nationale, elles n'ont été citées que deux fois.

**Figure 93 : La contribution à la mise en place d'une cellule d'encadrement.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

#### **b) La contribution à l'installation du froid à la ferme**

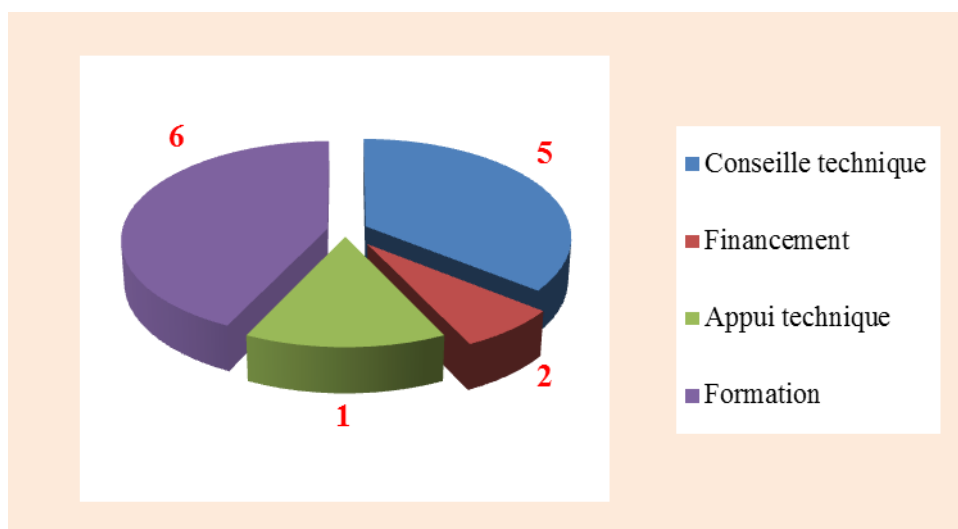
L'installation du froid à la ferme consiste à la mise en place des petits Tanks à lait au niveau de l'exploitation à côté de l'éleveur, l'opération aura pour but de préserver la qualité du lait collecté. En effet, le lait est un produit biologique très périssable, son exposition à une température ambiante pendant une longue durée favorise une forte multiplication des germes qui changent ses caractéristiques organoleptiques, ce qui affecte par conséquent sa qualité.

L'idée de l'installation du froid à la ferme vient s'ajouter aux actions tripartites proposées par le centre de collecte « UAS ».

La contribution des institutions pour le développement de cette opération réside essentiellement dans la formation et la sensibilisation des acteurs quant aux qualifications requises. De même, la plupart des enquêtés vont contribuer dans le domaine de la formation et du conseil techniques.

La part de la contribution à l'appui technique ressemble à l'action précédente ; un seul organisme déclare sa capacité à contribuer à cette action, cela confirme la rigidité de la participation institutionnelle quel que soit le type de projet, car les directeurs régionaux à la tête de ces établissements sont amenés à suivre un programme national d'appuis contrôlé par une décision centralisée.

**Figure 94 : La contribution à l'installation du froid à la ferme.**



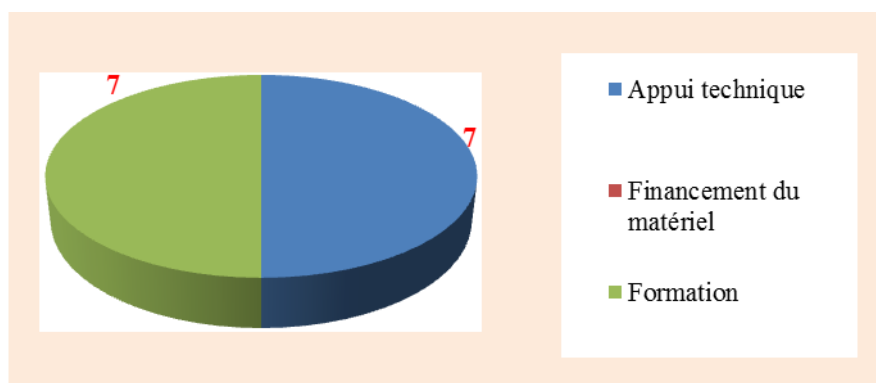
Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

### c]. La contribution à la mise en place de la technique d'ensilage

La mise en place de la technique d'ensilage au profit des agriculteurs, notamment ceux qui possèdent de grandes superficies devrait permettre à ces derniers de stocker l'excédent en production fourragère pour les 2 mois de juillet et août : période de forte sécheresse annuelle, pour éviter le recours à l'aliment concentré qui coûte très cher.

La contribution est concentrée sur l'appui technique et la formation. L'organisme le mieux placé pour la promotion de cette technique est L'OEP « Office d'Élevage et de pâturage ».

**Figure 95 : Contribution à la mise en place de la technique d'ensilage.**



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

## 2. La confrontation des points de vue de différents acteurs

Une comparaison entre les points de vue des différents acteurs par rapport au contexte local ainsi que leur vision quant aux alternatives de développement, nous permettent de visualiser à quel degré les futurs adhérents au cluster peuvent coopérer et initier des actions collaboratives.

Le tableau ci-dessous nous permet de confronter les perceptions des quatre types d'acteurs, à travers leurs réponses à sept axes de préoccupations

Chaque colonne du tableau présente une catégorie d'acteurs (éleveur, centre de collecte, institution, centre de savoir et de formation). Nous n'avons pas pris en considération les attentes des entreprises de transformations, car leurs réponses négatives concernant la participation au cluster impliquent une absence de leur non-adhésion actuelle au cluster.

La lecture du tableau en bas s'effectue dans un sens horizontal pour pouvoir sortir et émerger les préoccupations communes ainsi que les éventuels axes de coopération.

Afin de pouvoir mener cette confrontation, nous avons opté pour une méthode des scores : on attribue un score de 1 quand il y a un accord sur un point de vue entre les 4 catégories d'acteur, sinon un score de 0,75 quand il y a un accord entre les 3 catégories et un score de 0,5 quand il y a un accord entre 2 catégories seulement. Dans le troisième cas, il s'agit de la situation de divergence totale sur un point de vue entre les 4 catégories, le score attribué est égal 0.

**Tableau 32 : Confrontation des principaux avis des acteurs vis-à-vis du projet de cluster.**

| Les éleveurs                                                          | Les centres de collecte                                              | Institutions                                                      | Les centres de savoirs et de formation                                          | Score         |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Axe 1 : Les points faibles et les contraintes au niveau de l'activité |                                                                      |                                                                   |                                                                                 | <b>58,33%</b> |
| <b>Coût d'aliment concentré très cher</b>                             | <b>La flambée des prix à l'achat des intrants en amont.</b>          | <b>Les prix élevés à l'achat des intrants</b>                     | <b>Les prix élevés à l'achat des intrants</b>                                   | <b>1</b>      |
| <b>Prix du lait non rémunérateur</b>                                  | <b>Instabilité des normes d'acceptation du lait</b>                  | <b>Faible rentabilité de l'activité d'élevage.</b>                | –                                                                               | <b>0,5</b>    |
| <b>Manque de vulgarisation</b>                                        | <b>Faible niveau de qualification des éleveurs</b>                   | <b>Faible niveau de qualification des éleveurs</b>                | <b>Faible niveau de qualification des éleveurs</b>                              | <b>0,75</b>   |
| <b>Manque d'encadrement étatique</b>                                  | <b>Le manque d'encadrement et de suivi étatique</b>                  | <b>Le manque d'encadrement et de suivi étatique.</b>              | –                                                                               | <b>0,75</b>   |
| <b>Le niveau variable de la demande pendant l'année.</b>              | <b>Fluctuation de la demande et la saisonnalité de la production</b> | <b>Fluctuation de la demande et saisonnalité de la production</b> | <b>La fluctuation de la demande et la saisonnalité de la production</b>         | <b>1</b>      |
| <b>Niveau d'équipement faible</b>                                     | <b>Non-respect des normes d'hygiène chez l'éleveur</b>               | <b>Manque des moyens matériels</b>                                | <b>Le manque des moyens matériels</b>                                           | <b>0,5</b>    |
| <b>Manque du fonds</b>                                                | <b>Mauvaise qualité du lait en amont de la filière</b>               | <b>Mauvaise qualité du lait</b>                                   | –                                                                               | <b>0,5</b>    |
| <b>Faible niveau de productivité du cheptel</b>                       | <b>L'existence des colporteurs</b>                                   | –                                                                 | –                                                                               | <b>0</b>      |
| –                                                                     | <b>Atomisation de l'activité d'élevage.</b>                          | –                                                                 | <b>Atomisation de l'activité d'élevage</b>                                      | <b>0,25</b>   |
| Axe2 : Les priorités de développement                                 |                                                                      |                                                                   |                                                                                 | <b>60%</b>    |
| <b>Chercher des solutions pour le coût élevé de l'alimentation.</b>   | <b>Améliorer la rentabilité de l'activité d'élevage</b>              | <b>Accorder plus de subventions aux éleveurs</b>                  | –                                                                               | <b>0,75</b>   |
| <b>Négocier l'augmentation du prix du lait</b>                        | <b>Éliminer les colporteurs</b>                                      | <b>Revoir la politique de fixation des prix du lait</b>           | <b>Revoir la politique de fixation des prix du lait au niveau de la filière</b> | <b>0,75</b>   |
| <b>Amélioration de la qualité</b>                                     | <b>Intensifier les actions de vulgarisation et</b>                   | <b>Intensifier les actions de formation et de vulgarisation a</b> | <b>Intensifier les actions de formation et de vulgarisation à</b>               | <b>0,75</b>   |

| <b>d'aliment concentré.</b>                                                                  | <b>d'accompagnement des éleveurs.</b>                                           | <b>l'intérêt des éleveurs</b>                                                    | <b>destination des éleveurs</b>                                                                           |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Amélioration génétique du cheptel.</b>                                                    | –                                                                               | –                                                                                | –                                                                                                         | <b>0</b>     |
| <b>Instaurer une prime à la qualité du lait</b>                                              | <b>Instaurer une prime encourageante à la qualité</b>                           | <b>Instaurer une prime encourageante à la qualité</b>                            | –                                                                                                         | <b>0,75</b>  |
| Axe3 : L'existence des relations avec d'autres acteurs                                       |                                                                                 |                                                                                  |                                                                                                           | <b>100%</b>  |
| <b>6% d'agriculteurs coopèrent avec d'autres éleveurs.</b>                                   | <b>Relation d'appui et d'encadrement.</b>                                       | <b>Relation d'appui et de suivi des éleveurs sur terrain.</b>                    | <b>La formation sur les nouvelles techniques.</b>                                                         | <b>1</b>     |
| <b>Objectif : Mutualiser les coûts d'achat des intrants pour augmenter la compétitivité.</b> | <b>Objectif : Assurer la fourniture en lait naturel d'une façon permanente.</b> | <b>Objectif : Appuyer les éleveurs pour le développement du secteur laitier.</b> | <b>Objectif : Assurer la formation des éleveurs sur l'application des nouvelles techniques d'élevage.</b> | <b>1</b>     |
| Axe 4 : La participation éventuelle au cluster                                               |                                                                                 |                                                                                  |                                                                                                           | <b>100%</b>  |
| <b>30 éleveurs acceptent de participer</b>                                                   | <b>Les 4 centres de collecte visités sont tous d'accord à participer</b>        | <b>Les 9 organismes sont d'accord pour la participation</b>                      | <b>Les 6 établissements visités ont exprimé leur accord de participer.</b>                                | <b>1</b>     |
| Axe5 : Les missions qui devraient être prises en charge par le futur cluster                 |                                                                                 |                                                                                  |                                                                                                           | <b>56,2%</b> |
| <b>Un cadre pour l'échange d'information</b>                                                 | <b>Assurer la sensibilisation et la formation de l'éleveur</b>                  | <b>Programme de formation et de sensibilisation</b>                              | <b>Programme de formation</b>                                                                             | <b>1</b>     |
| <b>Chercher des sources de financement</b>                                                   | <b>Faciliter l'accès au financement pour les acteurs</b>                        | <b>Chercher des sources de financement collectif</b>                             | –                                                                                                         | <b>0,75</b>  |
| <b>L'encouragement à la qualité</b>                                                          | <b>Résoudre le problème de mauvaise qualité du lait</b>                         | <b>Valorisation des produits laitiers</b>                                        | –                                                                                                         | <b>0,75</b>  |
| <b>Résoudre le problème de haut et de basse lactation</b>                                    | <b>Résoudre le problème de haut et de basse lactation</b>                       | <b>Monter des projets collaboratifs</b>                                          | <b>Mettre en place des projets collaboratifs</b>                                                          | <b>0,5</b>   |
| <b>Mutualisation des coûts par l'achat collectif des intrants</b>                            | <b>Rapprocher davantage de l'éleveur en minimisant les colporteurs</b>          | –                                                                                | –                                                                                                         | <b>0</b>     |
| <b>Action de formation et de sensibilisation</b>                                             | <b>Renforcer les actions de suivi et d'encadrement</b>                          | <b>Intensifier les activités de recherche-formation.</b>                         | <b>Collaborer dans le cadre des activités de recherche-formation.</b>                                     | <b>1</b>     |

|                                                                                |                                                                      |                                                     |                                                                                  |               |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>auprès des éleveurs</b>                                                     |                                                                      |                                                     |                                                                                  |               |
| <b>Espace de négociations avec l'État</b>                                      | <b>Revoir en concertation avec l'État la politique de subvention</b> | –                                                   | –                                                                                | <b>0,5</b>    |
| –                                                                              | <b>Accéder à des nouveaux marchés</b>                                | –                                                   | –                                                                                | <b>0</b>      |
| <b>Axe 5 : Les préalables de réussite du cluster</b>                           |                                                                      |                                                     |                                                                                  | <b>64,28%</b> |
| <b>La confiance</b>                                                            | –                                                                    | <b>La confiance entre acteurs</b>                   | –                                                                                | <b>0,5</b>    |
| <b>L'assurance de l'intérêt individuel</b>                                     | <b>La motivation des adhérents pour la coopération</b>               | <b>Assurance de l'intérêt individuel</b>            | –                                                                                | <b>0,5</b>    |
| <b>La réciprocité</b>                                                          | <b>Contribution financière des adhérents</b>                         | <b>Contribution correspondante à la rétribution</b> | –                                                                                | <b>0,5</b>    |
| <b>La contribution de l'État</b>                                               | <b>La contribution de l'Etat</b>                                     | <b>L'appui des structures étatiques</b>             | <b>La contribution des pouvoirs publics</b>                                      | <b>1</b>      |
| <b>La vision commune des acteurs</b>                                           | <b>Une stratégie commune bien clarifiée</b>                          | <b>Stratégie adaptée au contexte actuel</b>         | –                                                                                | <b>0,75</b>   |
| <b>Gouvernance participative</b>                                               | –                                                                    | <b>Approche participative</b>                       | <b>Application de l'approche participative</b>                                   | <b>0,75</b>   |
| <b>Leader engageant</b>                                                        | <b>Un bon leader</b>                                                 | –                                                   | –                                                                                | <b>0,5</b>    |
| <b>Axe 6 : Les facteurs de blocage du cluster</b>                              |                                                                      |                                                     |                                                                                  | <b>44%</b>    |
| <b>Difficulté de trouver un leader</b>                                         | <b>L'absence d'une vision commune</b>                                | <b>Gouvernance centralisée</b>                      | <b>Gouvernance centralisée au niveau des institutions d'appui.</b>               | <b>0,5</b>    |
| <b>Méconnaissance de la démarche cluster</b>                                   | <b>Contribution inégale de la part des adhérents</b>                 | <b>Environnement institutionnel inhibant</b>        | <b>La mauvaise stratégie organisationnelle et financière</b>                     | <b>0</b>      |
| <b>L'inconscience des acteurs de l'importance de l'action collective</b>       | –                                                                    | <b>Le conflit d'intérêts entre acteurs</b>          | <b>L'inconscience vis-à-vis de l'importance d'un regroupement professionnel.</b> | <b>0,5</b>    |
| <b>Le comportement négatif des acteurs "culture d'individualisme, mauvaise</b> | <b>Méfiance de travailler avec les concurrents</b>                   | –                                                   | <b>La mauvaise perception du travail collectif surtout par les éleveurs</b>      | <b>0,75</b>   |

coopération,"

---

Axe 7 : Attente vis-à-vis du cluster

100%

**Amélioration des revenus des agriculteurs**

**1**

**Transfert de l'information et du savoir-faire**

**1**

**Créer des nouveaux emplois directs et indirects**

**1**

**Assurer la durabilité de l'activité**

**1**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'analyse d'enquête.

La confrontation des points de vue présentés dans le tableau ci-dessus a abouti aux résultats suivants :

Le niveau de convergence au niveau de l'axe (points faibles et contraintes) est très important, car les obstacles de développement se concentrent en grande partie en amont de la filière. D'après les transformateurs et les institutions, les contraintes de la filière ne peuvent être résolues sans amélioration des conditions de l'élevage. Plusieurs obstacles sont à l'origine d'une faible organisation du maillon de la production.

Les partenaires potentiels se rapprochent dans leur vision quant aux priorités de développement à hauteur de **60 %**, en mettant l'accent davantage sur la promotion de secteur d'élevage. À ce niveau, nous avons constaté une forte mise de l'accent sur le rôle des institutions publiques chargées de l'appui et de l'accompagnement des éleveurs. Même les personnes interrogées au niveau de ces établissements reconnaissent l'inefficacité du fonctionnement de leurs structures d'appui, car ils accordent leur mission d'accompagnement essentiellement aux grands éleveurs, alors que l'activité d'élevage est en forte atomisation. Les débats de concertation entre les institutions impliqués dans le domaine laitier devraient contribuer à la définition d'un nouveau système de gestion et de promotion qui redéfinit le rôle de l'État selon la réalité du contexte local et permettent aux partenaires potentiels d'élaborer des accords de coopération pour surpasser les obstacles qui touchent l'intérêt commun.

La plupart des personnes interrogées ont révélé l'existence des relations entre les différents intervenants dans la filière mais il faut signaler que ces relations sont relativement faibles et n'aboutissent pas souvent à des actions efficaces.

L'enquête nous a permis de constater une motivation concernant la participation au cluster dans la majorité des acteurs et des institutions visitées. La réponse positive quant à la participation éventuelle peut refléter une intention et une volonté d'adhésion mais, la réalité peut démontrer d'autres constats, car l'expérience des initiatives réussies dans les pays du Maghreb a fait preuve de l'importance des premières initiatives qui ont été conduit par des personnes motivantes. Donc, si parmi les partenaires enquêtés, ils n'existent pas de personnes qui prennent l'initiative et engagent les premières actions collectives, on n'attend pas un succès réel du cluster.

Malgré les contraintes et les défis signalés (cadre réglementaire inadapté, absence des industriels, faible contribution financière...), les différents types d'acteurs se rapprochent dans leurs propositions des éventuelles missions du cluster, à raison de **56,2%**. La diversité des priorités remarquées entre les catégories à ce niveau est liée essentiellement à une divergence dans la perception de la problématique laitière. Les exploitants et les collecteurs voient comme priorité de développement la résolution du problème d'accès au financement pour les éleveurs et la correction de la rentabilité par différents modes d'accompagnement. Alors que les institutions et les centres de savoirs et de formation percevaient comme priorités la formation et la sensibilisation.

La prise de conscience des personnes interrogées vis-à-vis des préalables du travail de groupe leur a permis de fournir des réponses pertinentes concernant les déterminants essentiels sur lesquels l'action collective devra s'appuyer avec un niveau de rapprochement de **64,28%**. Les bons scores qui ont été enregistrés dans les préalables correspondent à la contribution de l'État, l'application de l'approche participative et l'élaboration d'une stratégie adaptée au contexte local. La sollicitation de la contribution des pouvoirs publics s'explique par la spécificité du secteur sur lequel les opérateurs enquêtés exercent leur activité ainsi que par le mode de gouvernance territoriale qui caractérise les pays du Sud. En effet, la filière lait est fortement contrôlée par l'État notamment en amont et les acteurs sont faiblement écoutés dans les processus de prise de décision. Ce système descendant a affaibli particulièrement l'initiative des opérateurs économiques pour la résolution autonome des obstacles locaux. Il leur a instauré aussi un mal comportement, car ils sont toujours dépendants au pouvoir public.

Quant aux points de blocage potentiels, nous avons constaté un niveau de rapprochement au-dessous de la moyenne dans la vision des acteurs par rapport aux facteurs qui freinent la coopération et les projets collaboratifs, soit un niveau de **44%**. Cela pourrait être expliqué par le manque de sensibilisation des acteurs ainsi que par leurs méconnaissances en ce qui concerne les facteurs de blocage de ce mode d'organisation. Néanmoins, les deux éléments qui ont obtenu un bon score sont : la gouvernance territoriale centralisée et la mauvaise perception du travail collaboratif.

Les attentes (les finalités) de la création du cluster se concentrent sur les 4 visions citées dans les dernières lignes du tableau, à ce niveau, tous les acteurs partagent les mêmes points de vue. Il s'agit notamment du renforcement de la compétitivité des acteurs à différents maillons de la filière ainsi que de l'amélioration de l'attractivité territoriale, cela s'effectue notamment par la création des emplois directs et indirects et l'instauration des liens de coopération qui contribuent au renforcement du capital social.

La divergence entre les préoccupations de différents maillons de la filière engendre des avis différents quant aux priorités de développement de la filière et aux préalables déterminant la réussite d'un éventuel cluster. Les relations d'interdépendance entre l'amont et l'aval de la filière impliquent souvent la prise en compte par les transformateurs de la situation du maillon de la production et de sa sensibilité aux variations du contexte socioéconomique. Les

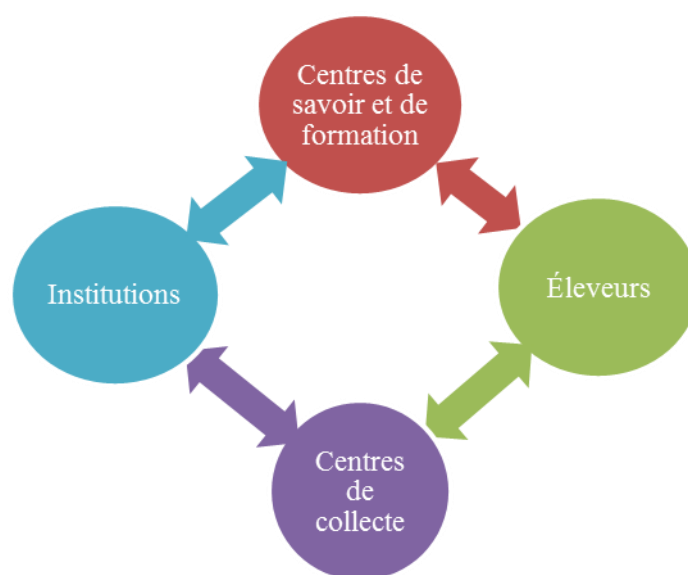
centres de collecte et les industriels reconnaissent l'impact de la faiblesse de l'élevage sur la performance et la compétitivité de leur positionnement sur le marché des produits laitiers en Tunisie, les fournisseurs du lait naturel ne disposent pas souvent des moyens nécessaires pour produire un lait de bonne qualité.

Globalement, l'analyse précédente permettra de repérer les points sur lesquels tous les acteurs se sont mis en accord. D'après les résultats obtenus, au niveau de l'axe des contraintes, les acteurs peuvent se collaborer ensemble pour trouver des solutions à la cherté de l'aliment de bétail ainsi qu'aux fluctuations de la demande et à la saisonnalité de la production. En outre, la forte mise en accord dans l'axe des priorités de développement pour la nécessité de revoir la politique de fixation des prix de lait à la production, l'intensification des actions de formation et de vulgarisation à l'intérêt des éleveurs et sur l'instauration d'une prime encourageante à l'amélioration de la qualité de lait offrent de grandes possibilités de mettre en place un programme commun d'appui auteur de ces trois priorités, il devrait être réalisé à travers un partenariat entre les centres de collecte et les institutions locales.

Bien qu'elles soient faibles, les relations existant entre les acteurs peuvent être exploitées et développées dans un cadre plus organisé mais cela dépend toujours de leurs convictions envers l'action collective et son apport pour le développement du secteur. La réponse positive de la majorité des enquêtés dans le quatrième axe quant à leur participation éventuelle au cluster reflète un certain niveau de prise de conscience vis-à-vis de l'approche collective.

Le tableau de confrontation en haut révèle également la mise en accord de différents acteurs interrogés dans le cinquième axe sur l'importance de la contribution de l'État pour la réussite du prochain cluster. Une telle vision risque de mettre les acteurs en état de dépendance permanente aux aides étatiques sans chercher d'autres alternatives possibles pour résoudre le problème de financement ou bien de réunir les acteurs sur un seul projet commun.

**Figure 96 : Les relations étudiées dans notre étude.**



*Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

La confrontation des points de vue, mesurés à travers la méthode des scores, confirme l'hypothèse de mise en place d'un réseau de coopération pour résoudre les problèmes communs. La méthode de confrontation a révélé un niveau de rapprochement total à hauteur de 64,75%, ces résultats reflètent entre autres la possibilité de création d'une organisation collective réunissant les quatre types d'acteurs : éleveurs, collecteurs, institutions et chercheurs.

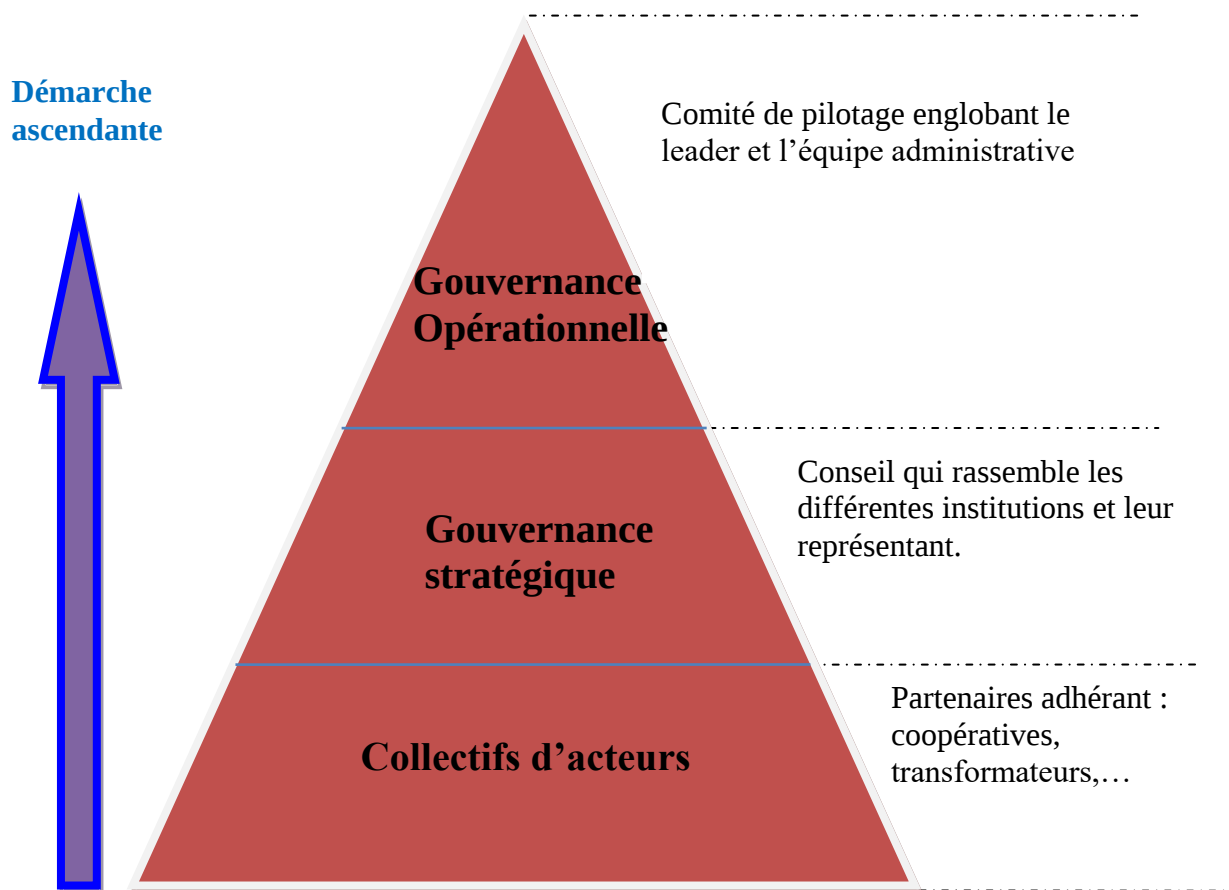
### **3. L'approche de construction du cluster**

L'approche d'initiation du cluster que nous préconisons pour notre cas d'étude, comporte trois niveaux successifs, elle part du bas vers le haut. En première étape, les partenaires adhérents se réunissent pour définir leurs préoccupations communes ainsi que pour fixer les objectifs de l'organisation « compétitivité, échange d'informations, mutualisation, ... ». Ensuite, il découle de cette réunion l'émergence des personnes les plus motivées et le leader, ces derniers constituent le premier noyau du réseau futur. En deuxième étape, les preneurs

d'initiatives travaillent en collaboration avec les structures d'appui et l'organisme d'animation, pour organiser des campagnes de sensibilisation à la méthodologie cluster et de procéder par la suite à l'élection d'un conseil d'administration. Ce dernier se compose par les représentants de différents partenaires.

Quant à la troisième étape, elle correspond à la phase finale d'élaboration. Le conseil d'administration contrôle le bon déroulement des activités et il désigne pour cela un comité de pilotage qui englobe toutes les personnes chargées de la gestion des projets communs.

**Figure 97 : L'approche cluster proposée**



*Source : Élaboré par nous même*

Cette approche se concrétise sur le terrain à travers trois axes majeurs :

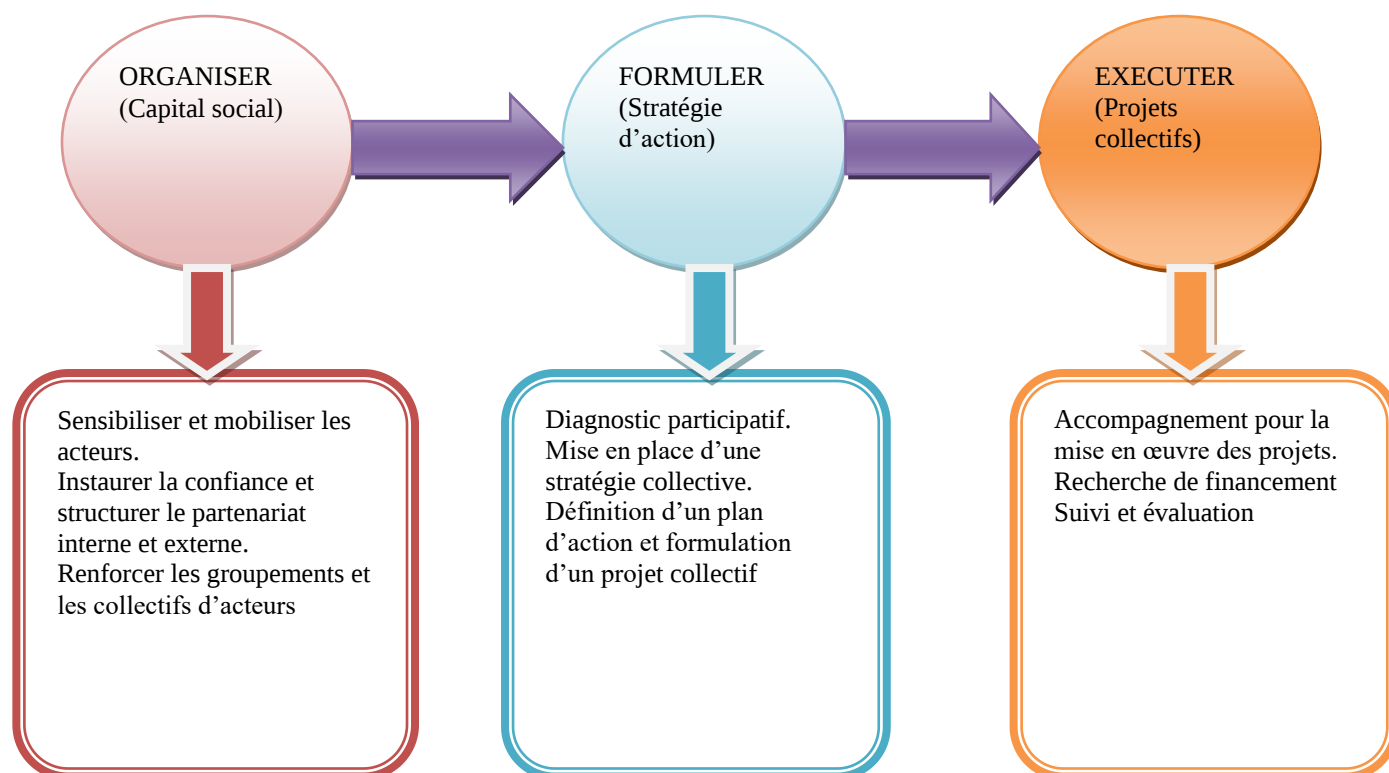
- **L'application de l'approche participative :**

Les exploitants et les autres acteurs seront impliqués dès les premières phases de l'initiation du projet. Leur vision vis-à-vis des contraintes de développement de leurs métiers ainsi que les alternatives qu'ils suggèrent serviront de référence dans l'élaboration du plan d'action à mettre en œuvre.

- **Une démarche d'accompagnement efficace :**

Les structures d'appui à la démarche (ONG) et l'organisme d'animation (PCB) jouent un rôle primordial à travers des sessions de formation et de sensibilisation à la démarche tout aux longues du processus de construction. En mettant l'accent notamment sur les trois piliers de croissance suivants :

**Figure 98 : La démarche d'accompagnement adéquate.**



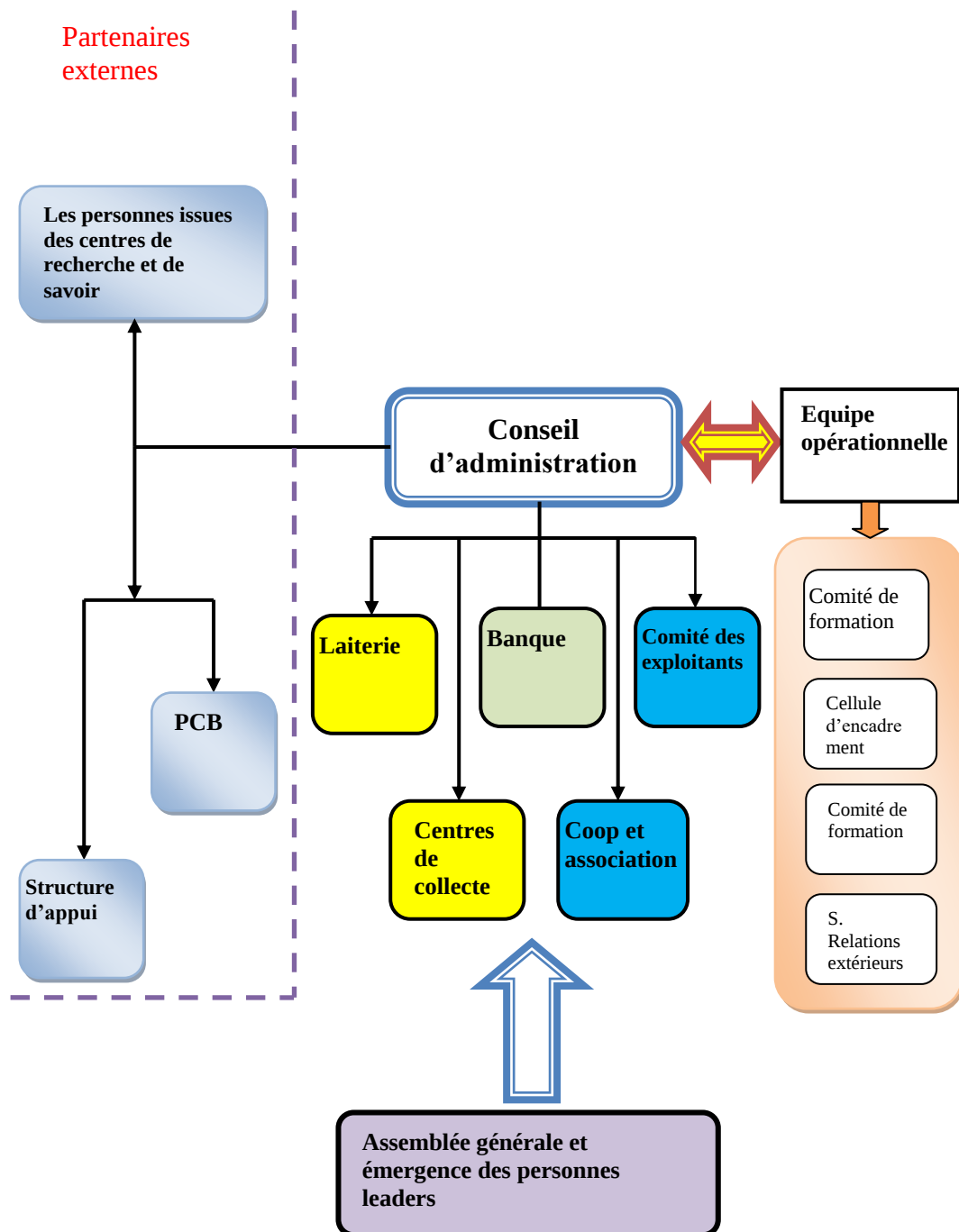
Source : Élaboré par nous même

#### - Une gouvernance territoriale décentralisée :

Le contrôle exercé par l'État sur la filière lait au niveau des territoires avec une démarche centralisée ne convient pas avec les préalables de succès du cluster, de ce fait, les institutions publiques laitières doivent avoir plus de pouvoir en matière de suivi des éleveurs et de mobilisation des ressources financières selon les besoins de l'activité.

## 4. La Structure de gouvernance

Figure 99 : La structure du futur cluster



La structure de gouvernance d'un cluster représente le point de liaison entre les membres, de ce fait, elle doit veiller donc, au renforcement du capital social de l'organisation. Les liens de proximité géographique et organisée se développent à travers l'instauration de la confiance et l'équipe opérationnelle de sa part assure l'efficacité des actions collaboratives pour consolider les liens de cette confiance et inciter aussi d'autres membres à lancer des nouveaux projets communs.

Nous avons intégré dans le schéma des cellules d'appui « banque, cellule de formation, ... » en correspondance avec la finalité de ce cluster. Car l'enquête a révélé à travers ses résultats que les partenaires optent principalement pour des actions d'accompagnement et d'encadrement. C'est une bonne stratégie pour un début, car on ne peut pas réaliser une compétitivité sans surpasser les difficultés de la filière notamment en amont. C'est dans cette idée que les partenaires adhérents ont préféré de mettre l'accent sur les actions d'encadrement.

Le conseil d'administration représente le point de liaison entre les différents partenaires, il relie entre les membres internes et externes et il assure la gestion participative des initiatives collectives. Les expériences de collaboration entre les professionnels et les centres de recherche sont assez faibles dans les pays du Sud. Le rôle du PCB (pôle de compétitivité de Bizerte) est de se positionner comme une interface entre les acteurs des deux mondes (recherche et professionnel) d'une part et (publique-privé) d'autre part. Parmi ses principaux rôles est d'assurer l'animation des initiatives collectives émergentes au niveau local.

Malgré les avantages qu'elles représentent l'approche participative dans la gestion collective, les membres risquent d'être confrontés par des difficultés dans la prise d'une décision dans le cas d'une forte divergence ou d'un conflit d'intérêts entre eux. La solution est de renforcer la sensibilisation de tous les acteurs quant à la nécessité de la collaboration et à son apport compétitif. On accorde davantage l'attention à l'appui aux éleveurs pour assurer la durabilité et la compétitivité de toutes les activités venant en aval de la filière.

## **5. L'importance du rôle du Leader**

Le rôle que joue et la place qu'occupe un leader dans un cluster sont importants pour la création et la bonne gouvernance d'un cluster. Dans notre cas, il était difficile d'identifier la personne idoine. En effet, notre enquête a révélé l'existence d'un seul leader au niveau du bassin laitier de Bizerte, il s'agit de monsieur Hichem Chraief, PDG d'une société « Utique service agricole » ; il est très motivé pour le travail collaboratif. Étant donnée de son expérience dans les actions entreprises avec les éleveurs dans le cadre de l'opération tripartite, il pourrait proposer également d'autres services et actions collectives. La création du prochain cluster aidera davantage les acteurs à se coopérer dans un cadre officiel.

## **6. Les partenaires potentiels**

### ***A. L'office d'élevage et de pâturage (L'OEP)***

Le directeur régional de l'office situé à Mateur a manifesté sa volonté de participer au cluster et de déployer tous les services de sa direction pour pousser le lancement des premières activités, il s'agit essentiellement des activités de formation et de vulgarisation aidant à l'amélioration génétique du cheptel ainsi qu'aux actions de suivi technique de l'activité.

### ***B. L'Utique agricole services (UAS)***

Société spécialisée dans les services agricoles, elle assure la collecte du lait à travers ces 7 centres de collecte installés dans la région, elle fournit aussi d'autres services liés à l'activité d'élevage (unité de production de l'aliment de bétail, importation des génisses, ...). Son PDG Monsieur Hichem Chraief installe actuellement les équipements et le processus techniques pour lancer une nouvelle centrale laitière à Utique.

### ***C. La banque nationale agricole(BNA)***

La participation de la banque au cluster à travers des nouvelles actions en collaboration avec les acteurs locaux et les organismes d'appui permettra de résoudre certains problèmes liés au financement des activités d'élevage.

### ***D. Le pôle de compétitivité de Bizerte (PCB)***

Le positionnement du pôle de compétitivité de Bizerte et le rôle qu'il joue dans le secteur lui confèrent la mission d'animation du cluster, l'idée de sa mise en place rentre dans la même démarche du cluster : animation et coordination au sein du secteur agroalimentaire. Il a pour mission de :

- favoriser la collaboration entre acteurs.
- participer à des projets de recherche - développement en collaboration avec les institutions.
- sensibiliser aux démarches d'innovation.
- faciliter la formation des professionnels.

### ***E. Le groupement d'éleveur de la race tarentaise : Exemple leader de coopération***

Le Groupement des Éleveurs de la Race Tarentaise, GERT, est un groupement de développement agricole (GDA) pilote qui a pour but d'organiser les éleveurs autour d'une même race bovine "La Tarentaise", d'origine savoyarde, introduite en Tunisie depuis plus de 70 ans pour sa rusticité et sa production mixte, lait et viande de qualité.

Le GERT peut contribuer au développement des activités du cluster par ses actions collaboratives, il aidera aussi le conseil d'administration à fixer les grandes orientations stratégiques adaptées au contexte local.

## **7. La stratégie de développement**

La stratégie adoptée sera basée sur le développement du secteur d'élevage, (axe numéro 1 de développement de la filière lait). En effet, tous les acteurs sont très attachés en ce qui concerne la technique, la qualité de produits, le volume de production et l'image de la marque de l'éleveur, en tant que fournisseur de la matière première dont les critères sont déterminants pour le niveau de compétitivité des autres maillons de la filière.

Bien qu'il existe des mécanismes d'encouragement et de promotion à la production laitière en amont de la filière, l'appui à ce maillon demeure insuffisant par rapport aux contraintes et défis qui les caractérisent d'une part et à la place qu'il occupe au sein du secteur laitier d'autre part. À cet égard, et si on se réfère aux résultats de la partie diagnostic obtenus pendant les enquêtes menées sur le terrain, les actions collectives devraient être orientées prioritairement vers l'assistance et l'accompagnement des éleveurs.

Un projet commun ne sera pas approuvé s'il n'est pas monté en concertation avec tous les membres concernés, il doit être validé au cours d'une réunion qui englobe tous les adhérents intéressés, il doit aussi répondre avec des niveaux différents aux intérêts des acteurs en question afin d'assurer une durabilité des activités à court et à long terme.

### ***A. Les valeurs et les cultures communes***

Les acteurs enquêtés ont évoqué lors des entretiens personnels les facteurs qui déterminent la réussite de l'organisation en cluster. À leur avis la confiance, la transparence, la réciprocité, la sincérité et autres valeurs, constituent les fondements de base pour le travail collaboratif. Cette vision est partagée par les acteurs, elle devrait avoir un impact réel au niveau de l'exécution des activités proposées.

### ***B. Les objectifs du cluster***

L'objectif général et les activités autour desquelles les acteurs vont se réunir touchent un secteur qui se caractérise par les opportunités suivantes :

- une demande croissante en produits laitiers et en fourrage vert.
- l'opportunité de valorisation des produits laitiers à forte identité territoriale qui méritent une labellisation
- la disponibilité fourragère et des conditions climatiques favorables pour le développement du secteur laitier.

L'objectif général du cluster peut être exprimé de la phrase suivante :

Contribuer à l'amélioration de la compétitivité des acteurs de la filière lait au niveau du bassin laitier de Bizerte à travers des actions collectives orientées essentiellement vers la résolution des problèmes communs et l'accumulation du savoir ainsi que l'échange d'informations.

**Les objectifs spécifiques visent :**

1. L'accroissement de la taille du cheptel et l'amélioration de la rentabilité de l'activité d'élevage,
2. Le renforcement des activités de formation et d'échange d'informations entre les différents acteurs,
3. L'encouragement des intervenants à l'amont (production et collecte) pour l'amélioration de la qualité du lait,
4. La recherche des sources de financement collectif
5. La contribution à la stabilité du niveau de production laitière.
6. La valorisation des produits de terroir et la recherche de nouvelles niches pour l'écoulement de la production.

## **8. Les activités à mettre en œuvre et le plan de financement**

### ***A. Activité 1 : regroupement des participants et création du cluster***

La signature de statut du cluster par les principaux acteurs et la validation des axes stratégiques de développement constituent la première étape pour le démarrage du cluster qui devrait être consolidé par l'adhésion des partenaires dans une réunion intégrante tous les intervenants motivés.

L'organisme chargé de l'action est le comité de pilotage constitué des membres fondateurs (PCB, BNA, UAS, OEP, Groupement représentant les éleveurs.). Le comité est présidé par le PCB en tant qu'animateur du cluster.

### ***B. Activité 2 : la mise en place d'une cellule d'encadrement et de suivi technique***

Afin d'accompagner les éleveurs dans leur gestion et conduite du cheptel, une cellule sera chargée d'assister notamment les éleveurs intégrés dans le cluster ; elle est constituée principalement par un animateur, un vétérinaire et un zootechnicien.

Le contexte d'intervention peut être résumé ainsi :

- Un niveau de qualification faible pour les éleveurs.
- Une productivité relativement faible du cheptel.
- Un manque de maîtrise de la reproduction.
- Une mauvaise gestion de la ration alimentaire.
- Un encadrement étatique faible.

**Les principaux axes d'intervention sont :**

- La gestion de l'alimentation du cheptel
- La gestion de la reproduction
- Le contrôle sanitaire du cheptel
- L'appui à la technique de production d'ensilage.

**Les principales actions concernent :**

- L'organisation de visite de terrains et d'accompagnement quotidien.
- L'élaboration d'un programme d'alimentation et du suivi de la reproduction du cheptel pour chaque éleveur.
- Le suivi rapproché de l'éleveur en cas d'une d'urgence majeure ou d'une maladie grave.
- La préparation d'un guide technique de vulgarisation des bonnes pratiques à mettre à la disposition des éleveurs.
- L'organisation des campagnes de sensibilisation des éleveurs surtout en ce qui concerne les maladies contagieuses.

**Les organismes contribuant à l'action :**

- Le PCB : Contribution financière à travers le projet Lactimed.
- L'UAS : contribution technique par le recrutement des cadres de la cellule « vétérinaire, zootechnicien ».

### ***C. Activité 3 : la mise en place du système de froid à la ferme***

Le lait est un produit périssable, sa collecte et son transport nécessite des équipements de conservation en froid. En effet, le manque des moyens au niveau de l'exploitation met en péril la qualité du lait. Pour faire face à cette situation et garantir l'amélioration qualitative du lait, une action de financement des Tanks à lait sera mise en place, accompagnée d'une prime de qualité qui compense l'investissement et les charges d'exploitation y relatives.

L'opération sera assurée par un financement tripartite (État/Éleveur/BNA),

**Les organismes chargés de l'action sont :**

L'UAS : Importation et l'installation des équipements nécessaires

Le PCB : Animateur de l'action

La BNA : Financement des agriculteurs

### ***D. Activité 4 : L'organisation des journées de formation et de sensibilisation***

Des thèmes ont été préconisés par les acteurs du cluster pour : l'appui à la technique d'ensilage, la sensibilisation sur les systèmes de prévention contre les maladies, la formation sur les techniques de valorisation des dérivées de lait, la formation en management de l'exploitation.

Les actions se dérouleront dans le cadre de conventions établies entre les organismes chargés de l'action

- École supérieure d'agriculteur de Mateur : formation à la technique de production fourragère et d'ensilage
- Centre de formation professionnel (Sidi Thabet) : formation à la transformation des produits laitiers
- Groupement interprofessionnel des viandes et du lait : l'assistance, la formation et la contribution au financement des actions entreprises par le cluster.
- PCB : coordinateur de l'action et le responsable de l'élaboration et de la signature des conventions avec les organismes intervenants.

### ***E. Activité 5 : l'acquisition du matériel d'ensilage et de récolte***

L'activité d'élevage se caractérise de plus en plus par une faible rentabilité, suite à la flambée des prix de l'aliment concentré, d'où la nécessité d'intensifier les cultures fourragères et d'adapter les besoins de l'exploitation à l'aliment ensilé. Cela exige la dotation en matériel nécessaire dont les éleveurs sont dépourvus, l'acquisition d'un matériel et sa mise à la disponibilité des éleveurs est une solution adéquate qui remédie à cette contrainte.

Le centre de collecte achète du matériel d'ensilage (ensileuse) et de récolte (tracteur, remorque, presse paille, râteau faneur, faucheuse,...) et il les mettra en location pour les éleveurs.

**L'organisme chargé de l'opération est l'Utique Agricole Services (UAS).**

### ***F. Activité 6 : la recherche - développement***

Les actions de recherche-développement se concentrent sur tous les sujets cités dans les activités précédentes. La promotion de recherche-développement devrait être appuyée à travers les organismes internationaux, agissant en collaboration avec les centres de savoir et les acteurs de la filière. Il convient de signaler que la participation des éleveurs dans le cadre de ces activités reflète en grande partie la volonté de résoudre les problèmes concrets du terrain pour assurer une pérennité de la filière.

**Les organismes chargés de l'action sont :**

- Le PCB en tant qu'animateur du cluster, en collaboration avec les établissements de recherche et les écoles supérieures d'agriculture.
- L'École Nationale Supérieure d'agriculture de Mateur.
- L'Institut National d'Agriculture à Tunis.
- L'École Vétérinaire de Sidi Thebet.

### ***G. Activité 7 : Valorisation des nouveaux produits spécifiques***

Les produits laitiers de terroir à Bizerte constituent un point de force pour le développement de la filière lait en effet le lait est une ressource spécifique, il pourra être converti en facteur catalyseur d'une dynamique territoriale, par sa transformation en produit de qualité, grâce à un savoir-faire traditionnel des acteurs locaux.

Comme les unités de transformation ne veulent pas coopérer dans les actions collectives, il est indispensable de prendre l'initiative pour labéliser quelques produits à forte identité territoriale dans le cadre des activités du cluster, cela pourrait se faire à travers la création d'une marque collective déposée. L'action coïncide avec l'ouverture de la nouvelle centrale laitière à Utique (Bizerte), un facteur encourageant pour le lancement d'une telle opération.

Les produits en question reflètent l'image de territoire via ses ressources intrinsèques et répondront entièrement aux attentes des consommateurs, du point de vue goût, traçabilité, prix abordable, bonne qualité, ...

**Les organismes chargés de l'action sont :**

- La société UAS comme partenaire potentiel du cluster ; elle mettra à la disposition du cluster tous les moyens techniques nécessaires à la production, en d'autres côté, la transformation sera réalisée au niveau de la centrale laitière, tandis que les autres activités liées à la commercialisation, la qualité du lait, fourniture de lait, la propriété de la marque...vont être gérées par le cluster.
- Le cluster qui regroupe tous les acteurs (éleveurs et opérateurs industriels) joue un rôle dans l'organisation de déroulement de l'action (coordination entre les éleveurs intéressés et le transformateur, le partage du bénéfice, ...); c'est-à-dire il veille à une meilleure gestion de l'action, il coordonne également les participants.

### ***H. Le plan de financement :***

Le plan de financement sera abordé par la présentation des produits de financement, proposés par la BNA dans le cadre des actions tripartites et le niveau d'intervention de la BNA.

### ➤ Les produits de financement de la BNA :

Ayant entrepris une démarche fondée sur le dialogue entre les partenaires impliqués dans cette initiative, la BNA a abouti à la mise en place des nouveaux produits financiers adaptés aux besoins réels des différents opérateurs, à savoir :

- des produits de financement **INTERFACE** : crédit de gestion accordé à travers un leader de la filière et client de la Banque, qui gère un groupe de sociétés opérant dans la filière et promoteur de la nouvelle centrale laitière à Bizerte, en faveur des éleveurs pour couvrir les besoins d'exploitation en période de basse lactation (achat concentré et stocks de fourrages, soins vétérinaires, ...).
- des produits de financement **TRIPARTITE** : crédit d'investissement accordé aux éleveurs pour l'acquisition du cheptel, matériel d'élevage, du froid à la ferme et du matériel agricole, avec le choix des bénéficiaires par le centre de collecte selon des critères prédéfinis par un comité de pilotage (PCB, BNA et UAS/C.C.L.).

La nouvelle stratégie de financement adoptée par la Banque contribuera certainement à l'élaboration et la concrétisation d'un plan d'action local pouvant répondre aux besoins spécifiques de la filière laitière à Bizerte, notamment en matière d'investissement et de partenariat dont la BNA, qui a acquis une forte expérience en milieu rural, ne peut qu'adhérer pleinement à cette démarche de développement des territoires ruraux.

### ➤ L'intervention de la BNA :

Les actions d'investissement individuel en matière d'acquisition des génisses, du matériel d'élevage et du froid à la ferme, sont réalisées dans le cadre d'une opération tripartite (BNA, État, Éleveur), suivant un schéma de financement :

- autofinancement : 10%
- subvention : de 25 à 30 %, conformément aux avantages financiers accordés par le code d'incitation
- prêt à moyen terme : entre 60 et 65 %, accordé par la BNA selon les conditions suivantes :
  - période de remboursement : entre 5 et 7 ans (cheptel 5 ans, matériel 7 ans)
  - échéance de paiement : trimestriel
  - taux d'intérêt : TMM + Marge de la Banque, soit un taux préférentiel inférieur au taux conventionnel
  - garantie : caution accordée par le centre de collecte (UAS) en faveur de la BNA à hauteur de 50% des engagements de client.

Quant à l'action d'investissement collective préconisée dans le cadre des activités du cluster, elle sera menée par le centre de collecte en faveur des éleveurs pour l'acquisition du matériel agricole suivant le même schéma de financement cité ci-dessus. L'action sera réalisée dans le cadre d'un financement interface dont le crédit est contracté par le centre de collecte qui agit à 100% en tant que caution solidaire.

Le règlement du crédit octroyé est garanti par le produit de location du matériel suivant un tableau de remboursement adapté.

Le financement interface peut répondre à un besoin d'exploitation des éleveurs en période de basse lactation à savoir : l'achat de concentré, fourrage grossier, produits vétérinaires, ...

Il s'agit d'un crédit à court terme qui sera accordé au centre de collecte (UAS) qui agit à 100% en tant que garant pour le remboursement du crédit.

Le centre de collecte peut bénéficier des avantages préférentiels (Taux d'intérêt, Sans garantie réelle, délai de remboursement, ...)

Le montant du crédit est calculé sur la base des besoins des éleveurs, il est remboursable semestriellement, coïncidant bien avec l'alternance de haute et de basse lactation (accordé en basse lactation et remboursé en haut lactation).

**Tableau 33 : Récapitulatif du plan d'action.**

| Objectif spécifique                                                                                      | Résultats attendus                                                                                                                                                                                         | Principales activités                                                                    | Indicateur de suivi                                                                                                  | Organisme ou personne responsable                                          | Hypothèse ou risque pouvant impacter la réalisation prévue                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accroissement des activités de formation et d'échange d'informations.                                    | Maîtrise des techniques d'alimentation et de gestion de la reproduction                                                                                                                                    | Action d'encadrement et de suivi technique                                               | Nombre d'exploitants formés et maîtrisant les techniques.                                                            | PCB<br>UAS                                                                 | Le nombre important des éleveurs et leur dispersion sur l'espace                                               |
| Contribution à la stabilité de la production laitière.                                                   | Maîtrise de la technique d'ensilage<br>-Bien maîtrise de la transformation des dérivées de lait<br>-Eleveurs sensibilisés sur les maladies contagieuses<br>Eleveur maîtrisant le management d'exploitation | Organisation des journées de formation et de sensibilisation                             | Nombre d'exploitants formés sur les techniques d'ensilage et de transformation.<br>Nombre d'exploitants sensibilisés | ESAM « Mateur »<br>Centre de formation professionnelle agricole<br>Givlait | L'occupation des éleveurs par différentes activités<br>L'écart dans le niveau de la qualification des éleveurs |
| Encouragement des intervenants à l'amélioration de la qualité du lait                                    | Diminution du taux de germe dans le lait.                                                                                                                                                                  | Octroyassions des primes aux éleveurs, associés au financement du froid à la ferme       | Quantité du lait stocké dans les bonnes conditions de froid                                                          | UAS<br>BNA<br>PCB                                                          | Les quantités faibles du lait collecté dans chaque ferme                                                       |
| Amélioration de la rentabilité de l'activité d'élevage                                                   | Augmentation du profit de l'éleveur                                                                                                                                                                        | Négociation avec l'État la révision de la politique des prix et la marge à la production | Changement des prix à la production (différence entre les prix nouveaux et anciens)                                  | Les membres du cluster                                                     | Eventualité d'avoir un conflit d'intérêts entre les acteurs intégrés dans le cluster                           |
| Recherche des sources de financement collectif                                                           | Acquisition du matériel d'ensilage et de récolte                                                                                                                                                           | Financement à l'achat du matériel par le centre et à louer aux éleveurs                  | Nombre d'exploitant bénéficie de l'action                                                                            | BNA<br>UAS                                                                 | Manque d'autofinancement chez les éleveurs                                                                     |
|                                                                                                          | Système de refroidissement du lait est mis en place à la ferme chez l'éleveur.                                                                                                                             | Financement tripartite des Tanks à lait « BNA, Etat, éleveur »                           | Nombre d'exploitant bénéficie de l'action                                                                            | BNA<br>UAS                                                                 | Manque d'autofinancement chez les éleveurs                                                                     |
| Valorisation des produits de terroir et recherche de nouvelles niches pour l'écoulement de la production | Des nouvelles recettes fromagères et produits laitiers inventés « protégés par une marque déposée ».                                                                                                       | Valorisation des nouveaux produits laitiers spécifiques à travers une marque collective  | Marque collective présentée dans les grandes surfaces                                                                | UAS et le conseil d'administration du cluster                              | Concurrence avec les petites unités de transformation artisanale.                                              |

Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.*

## VII. Conclusion du chapitre 4

Les résultats de notre analyse des données révèlent une volonté d'adhésion de la majorité des éleveurs à l'organisation collective. De même pour les établissements d'appui, les centres de savoirs et de formation, ces derniers ont exprimé leur volonté d'y adhérer et de contribuer à la limite des pouvoirs qui leur ont été délégués par l'administration centrale. Les unités de transformation n'ont pas été convaincues par l'idée du travail collectif, ils préfèrent de travailler en autarcie et d'exclure toutes possibilités de mettre en œuvre un projet commun.

L'analyse détaillée des données de l'enquête vis-à-vis du contexte actuel de la filière d'une part et du projet futur de développement du cluster d'autre part permet de constater que les producteurs laitiers pratiquant des élevages intégrés et semi intégrés comportent une forte similitude dans leur vision. Tandis que les réponses des éleveurs en mode d'élevage hors-sol sont différentes des autres pratiques, car ces derniers sont souvent des pluriactifs et ils consacrent de faibles investissements pour la production laitière. D'une façon globale, la méthode de confrontation par les scores a montré une forte convergence entre les catégories d'acteurs au niveau du projet futur de développement du cluster et les préalables de sa réussite. Tandis qu'ils se convergent de moins en moins au niveau des points faibles et des facteurs de blocage du projet cluster. À ce niveau, ils surgissent des obstacles différents qui contraignent leur dynamique envers l'appropriation de la démarche collective.

## Conclusion générale

L'expérience dans la démarche cluster est nouvelle dans la zone étudiée et le benchmarking international basé notamment sur l'étude des pôles de compétitivité et des systèmes productifs localisés en Europe a permis d'apporter les bonnes pratiques que nous citons ci-après :

- une politique de labélisation menée par les pouvoirs publics envers les pôles de compétitivité et les SPL qui a permis d'augmenter la visibilité internationale des réseaux locaux et de renforcer également le partenariat entre les acteurs adhérents dans des projets à caractère innovant.
- un arrangement entre une approche territoriale « bottom-up » dont l'État se positionne comme un acteur facilitateur des initiatives émergentes au niveau local d'une part et d'une approche « Top-down » au niveau national d'autre part. Ce compromis se concrétise par l'encouragement de l'innovation et du développement technologique.
- une gouvernance territoriale décentralisée procure aux collectivités territoriales les pouvoirs d'autonomie et de décision ainsi que la possibilité de mobiliser les ressources financières au profit des projets communs.
- un ancrage territorial des clusters au niveau régional résultant notamment de la proximité géographique des entreprises et de l'instauration des liens formels et informels entre acteurs, cela a permis l'émergence d'une unité géographique commune qui produit des externalités positives renforçant la compétitivité, telle que : le transfert de la connaissance, la mobilité interentreprises des travailleurs et la diffusion de l'innovation.
- une création des partenariats à l'échelle internationale dans des projets innovants procure aux sociétés de gestion des pôles la possibilité d'augmenter l'attractivité des territoires dans lesquels elles se sont installées.

Les pratiques adoptées au niveau des clusters européens et américains sont très riches en matière d'expérience, cependant la transplantation d'un tel modèle vers les pays du Maghreb requiert un ensemble des réformes institutionnelles et économiques à mettre en place. Actuellement, les entreprises se plaignent de plus en plus des problèmes de performance et d'efficacité économique et les initiatives émergentes en matière des réseaux de coopération, notamment dans le domaine agricole mettent l'accent principalement sur la résolution des problèmes qui freinent le développement du secteur, elles se concentrent ainsi dans des actions de mutualisation et de formation. Quant aux projets d'innovation, ils sont faiblement présents et les acteurs privés n'accordent pas suffisamment des ressources pour l'investissement dans ce domaine.

La pratique du modèle cluster au Maghreb est souvent différente de celle appliquée dans le monde occidental, les pays du Maghreb ne disposent pas encore d'une reconnaissance institutionnelle du statut cluster et les réseaux créés localement ont été reconnus souvent comme des associations ou des groupements professionnels.

La politique laitière mise en place en Tunisie durant les années 1990 a permis une évolution remarquable du secteur : l'activité de collecte de lait a élargi fortement dans les zones rurales et l'évolution des quantités produites a permis d'atteindre l'autosuffisance et de dégager des surplus. En dépit des résultats acquis dans le cadre du programme intégré de développement de la filière, on constate l'existence de plusieurs contraintes et handicaps qui résultent parfois d'une mauvaise stratégie mise en œuvre sans tenir compte du contexte local. L'intensification de l'activité d'élevage à travers le recours permanent à l'importation des génisses à haut potentiel génétique sans tenir compte de la limite des disponibilités fourragères a engendré une crise dans le domaine des marchés de l'aliment de bétail ainsi qu'un problème d'efficacité économique suite à la non-maîtrise des exploitants de la gestion de la bonne gestion du cheptel. Par ailleurs, la concentration des subventions au niveau d'un seul segment a créé un déséquilibre entre le maillon de la collecte et le maillon de la production. Le premier se développe et s'élargit au cours du temps, tandis que le deuxième connaît une instabilité structurelle qui se manifeste par une baisse continue du nombre d'unités femelles à cause d'un manque des moyens de financement et de la dispersion de l'activité à travers un grand nombre d'exploitants non qualifiés dont l'élevage ne constitue pour eux qu'une source d'un revenu complémentaire.

L'analyse des potentialités laitières à Bizerte révèle, la disposition de ce territoire d'un avantage comparatif intéressant en matière de production de lait et de ses dérivées. Cependant, les difficultés constatées sur le plan technico-économique entravent l'exploitation optimale de cette opportunité. Ce constat confirme notre première hypothèse de recherche. En effet, le développement de la filière lait à Bizerte surgit des problèmes d'organisation, de fonctionnement et de régulation. En plus, les acteurs n'ont pas souvent l'habitude de se collaborer, n'est entre eux, n'est dans le cadre d'un partenariat avec les structures de recherche. À ce point, l'appui institutionnel devrait renforcer la création des réseaux cluster à travers l'octroi de plus d'avantage aux investissements collectifs ainsi que par la mise en place d'une politique encourageante à la création des clusters territoriaux.

L'examen de la deuxième hypothèse a fait l'objet d'une analyse des réponses de notre enquête vis-à-vis du contexte actuel de la filière d'une part et du projet futur de développement du cluster d'autre part. Les producteurs laitiers pratiquant des élevages intégrés et semi-intégrés comportent une forte similitude dans leur vision. Tandis que, les réponses des éleveurs en mode d'élevage hors-sol sont différentes des autres pratiques, car ces derniers sont souvent des pluriactifs et ils consacrent de faibles investissements pour la production laitière. D'une façon globale, la méthode de confrontation par les scores a montré une forte convergence entre les quatre catégories d'acteurs sur les deux principaux axes : projet futur de développement du cluster et les préalables de sa réussite. Tandis qu'ils se convergent de moins en moins au niveau des points faibles et des facteurs de blocage. À ce niveau, les personnes interrogées surgissent des obstacles différents qui contraignent leur dynamique envers l'appropriation de la démarche collective. Ce qui confirme parfaitement la deuxième hypothèse émise au départ.

Les actions émergentes dans l'opération tripartite ont réussi à créer des liens de coordination entre les acteurs et institutions locales, basées essentiellement sur le renforcement du maillon le plus faible de la filière. Ces actions visent à résoudre en premier lieu les 2 handicaps majeurs constatés en amont de la filière : le manque du fonds pour l'accroissement des investissements et le faible niveau de qualification et de professionnalisation des producteurs. Cette stratégie s'est inscrite dans une démarche « bottom-up » : les acteurs sont conscients des opportunités offertes par l'action collective et agissent volontairement pour s'y intégrer dans le but est d'améliorer leurs niveaux de compétitivité. Une telle réalité du terrain nous permettra de constater que la promotion de la filière lait à Bizerte commence actuellement par la valorisation du lait en l'état brute ainsi que par la consolidation d'une initiative émergées localement en état de gestation.

Bien que ce réseau de coopération territorial n'ait pas encore réussi à convaincre tous les opérateurs industriels (Fromageries artisanales, Unités de transformation du lait, ...) quant à l'intérêt compétitif qu'ils peuvent acquérir de leur participation, il constitue une plate-forme de base pour le prochain cluster. Les acteurs adhérents à l'opération se sont rendu compte que l'action collective a bien amélioré leurs accessibilités à :

- des nouveaux services : formation, accompagnement, suivi technique,...
- des formes de crédit et aides diverses.
- des facilitations quant à l'appropriation ou à la location du matériel d'élevage.
- un savoir-faire permettant l'amélioration de la qualité du lait et sa valorisation.

La structure proposée pour le prochain cluster a été fondée sur une approche participative, permettant à tous les adhérents de participer dans la prise des décisions. Le conseil d'administration intègre plusieurs catégories d'acteurs : les partenaires internes qui constituent le pilier de l'organisation et les partenaires externes qui contribuent par des actions d'appui et d'accompagnement. L'instauration d'une culture de coopération et la recherche des sources de financement pour les projets collectifs constituent les deux grands défis qui nécessitent des campagnes de formation et de sensibilisation, cela devrait être entamé dans le cadre d'une action coordonnée par le pôle de compétitivité de Bizerte avec les institutions d'appui afin de réussir la performance du cluster lait à Bizerte.

# Références bibliographiques

**Abdelhakim T. (2007).** *Economie du développement rural*. Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 146 p. Cours préparé dans le cadre du projet FORMder (Formation Multipôle et Pluridisciplinaire en Développement Rural, Programme Tempus). [http://formder.iamm.fr/ressources/cours/economie\\_dvpmtural.pdf](http://formder.iamm.fr/ressources/cours/economie_dvpmtural.pdf)

**AFD (2009).** *Appui aux systèmes productifs locaux*. Paris : AFD. (Savoirs communs, n. 5).

**Amisse S., Muller P. (2011).** Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters : l'exemple de filières du végétal spécialisé. *Revue d'économie régionale et urbaine*, n. 1, p. 115-149.

**Belkahia N. (2000).** *La mise en place d'un réseau et implantation d'un centre de collecte de lait dans la région de Bizerte (Tunisie)*. Mémoire (Master of Science) : CIHEAM-IAMM, Montpellier (France). 66 p.

**Bencharif A. (2015),** *Appui à la conception et à la mise en place de clusters dans la Région de Sétif : Démarche méthodologique*. Draft. Sétif : Chambre de commerce et d'industrie, Université de Ferhat-Abbas.

**Bencharif A. (2006).** Une brève bibliographie de la notion de filière. In : Hassainya J. (dir.), Padilla M. (dir.), Tozanli S. (dir.). *Lait et produits laitiers en Méditerranée : des filières en pleine restructuration*. Paris (France) : Karthala. p. 285-304. (Economie et Développement).

**Bencharif A. (coord.). (2009).** *Identification de créneaux porteurs du secteur agroalimentaire dans la région de Bizerte*. 75 p. Projet de jumelage P3A Tunisie-UE. Renforcement des capacités institutionnelles des ODR en matière de soutien à l'investissement privé. Partenariats : Pôle de Compétitivité de Bizerte (PCB, Tunisie), Technopole Agroalimentaire de Bizerte (TAAB), Commissariat Général au Développement régional (CGDR, Tunisie). Disponible à l'IAMM.

**Bouba-Olga O., Grossetti M. (2008).** Socio-économie de proximité. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 3, p. 311-328.

**Boucher F. (2006).** Milky ways to territorial development. *ComunIICA on line*, 7th edition, 2d stage, July-December 2006, p. 26-38. <http://legacy.iica.int/Eng/prensa/Comuniica/Comuniica/2006/n7-eng/Edition7.pdf>

**Boucher F., Brun V. (2010).** La qualité, la qualification et l'action collective dans les processus d'innovation et d'activation des SYAL le cas des fromageries rurales en Amérique Latine. In : Coudel E., Devautour H., Soulard C., Bernard H. (eds.). *Innovation and sustainable development in agriculture and food : abstracts and papers*. Montpellier : CIRAD, 12 p. International Symposium ISDA 2010, 2010/06/28-2010/07/01, Montpellier (France). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00521004/fr/>

**Belkacem D., Herizi R., Moussi O. (2013).** Etude des clusters industriels en Algérie. *Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, 2013-2014, vol. 2, p. 161-166. [http://ipco-co.com/ESMB\\_Journal/BEMM13-papers-french/ID\\_185.pdf](http://ipco-co.com/ESMB_Journal/BEMM13-papers-french/ID_185.pdf)

**Campagne P. (ed.), Pecqueur B. (ed.). (2012).** *Processus d'émergence des territoires ruraux dans les pays méditerranéens : analyse comparée entre 10 pays du Nord, du Sud et de l'Est Méditerranéens*. Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 252 p. (Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches, n. 69). <http://om.ciheam.org/option.php?IDOM=1002>.

**Campagne P., Pecqueur B. (2014).** *Le développement territorial : Une réponse émergente à la mondialisation*. Paris (France) : Charles Léopold Mayer. 268 p.

**Ceglie G. (coord), Cascioli M. (coord), Paris P. (2013).** *Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) : définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle*. Paris : ONUDI, AFD. [https://www.unido.org/fileadmin/user\\_media\\_upgrade/What\\_we\\_do/Topics/Business\\_investment\\_and\\_technology\\_services/interno\\_web\\_DEF.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Business_investment_and_technology_services/interno_web_DEF.pdf)

- Club des Districts Industriels Français (2005).** *Innovation et veille dans les SPL*. Lyon : France Clusters. (les Cahiers du CDIF, n. 6).
- COOPSSSEL (Coopérative de services spécialisés en élevage, Sétif). (2013).** *La COOPSSSEL de Sétif : une coopérative ancrée dans l'histoire résolument tournée vers l'avenir*. Journées d'études sur le projet de PAI, Sétif (Algérie), 1-3 décembre 2013. Document disponible au niveau de PAI de Sétif.
- Courlet C. (1999).** Territoire et développement. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 3, p. 536-550.
- Courlet C., Pecqueur B. (1996).** Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement. In Abdelmalki L. et Courlet C. (eds). *Les nouvelles logiques du développement*. Paris : L'Harmattan. p. 91-102.
- Courlet C. (dir.). (2006).** *Territoire et développement économique au Maroc : le cas des systèmes productifs localisés*. Paris : L'Harmattan.
- Créative Lab Engineering (Casablanca). (2012).** *Politique des agropoles au Maroc en matière d'agro-développement : vision de synergie entre le cluster CAV et l'agropôle*. 22 diapos.  
<http://www.agropolis.fr/pdf/actu/2012-casablanca-youssef-mouhyi-creative-lab-engineering.pdf>
- CRDA (Centre Régional de Développement Agricole, Bizerte). (2015).** [Statistiques sur l'élevage : donnée de production, cheptel, surfaces fourragères etc...]. Données disponibles auprès du CRDA.
- Crozier M., Friedberg E. (1977).** *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- DATAR. (2004).** *La France, puissance industrielle : une nouvelle politique industrielle par les territoires*. Paris : DATAR. 132 p. <http://www.lesechos.fr/roles-competitivite/images/datar.pdf>.
- Ditter J.-G. (2005).** Clusters et terroirs : les systèmes productifs localisés dans la filière vitivinicole. *Reflets et perspectives de la vie économique*, n. 4, p. 35-51.  
[http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RPVE\\_444\\_0035](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RPVE_444_0035)
- Eddelani O. (2009).** Le cluster : écosystème d'innovation et incubateur d'organisations compétitives : cas de la région de Fès-Boulemane. In : Bousseta M., Ezznati M. (dir.). *Gouvernance, territoires et pôles de compétitivité*. Paris : l'Harmattan. p. 133-168.
- Friedberg E. (1997).** *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*. 2ème éd. rev. et complétée. Paris : Seuil. 422 p.
- Ginsbourger F., Lefebvre P., Pallez F. (2006).** *Le rôle des SPL dans la stimulation de l'innovation. Premiers résultats*. Paris : Ecole des mines. <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00702220>.
- GIVLAIT (Groupement Interprofessionnel des Viandes Rouges et du Lait, Tunisie). (2014).** *Présentation de la filière lait*. <http://www.givlait.com.tn/presentation-de-la-filiere-lait.html>
- Hawkins R. (ca 2002).** *Action collective. Concepts-clefs. Ressources pédagogiques ICRA : identifier les stratégies*. <https://fr.scribd.com/document/198892363/ACFsvL7z5>
- Hirschman A. O., Besseyrias C. (1995).** *Défection et prise de parole: théorie et applications*. Paris: Fayard.
- H'Mad Z., Zaiter M., Ben Mosbah A., Sta S., Tozanli S. (ed.), Bencharif A. (ed.), Lapujade J. (ed.). (2013).** *Valorisation des produits laitiers typiques de Bizerte et Béja : diagnostic et stratégie locale*. Marseille (France) : Lactimed. 83 p.
- Hmimidi R. (2004).** *Contribution à la recherche d'une méthodologie de redynamisation des AUEA dans le périmètre des casiers : Sidi Bennour et Khmiss Zemamra*. Mémoire de troisième cycle, DSVP : ENA, Meknès.
- Jacquet N., Darmon D. (2005).** *Les pôles de compétitivité, le modèle français*. Paris : La documentation française.
- Kayouli C. (1995).** *Study of Dairy Cattle Sector in Tunisia*. TSS1-TUN/94/01T-001/AGAM-FAO, April-May, 1995.
- Kherdjemil B. (1999).** Territoires, mondialisation et redéveloppement. *Revue d'économie régionale et urbaine*, n. 2, p. 267-294.
- Lartigue S., Soulard O. (2008).** *Clusters mondiaux : regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters ; identification et cartographie des principaux clusters internationaux. Rapport technique*. Paris : IAURIF (Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile de France).

**Levesque, B. et al. (1996).** *Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/ local*. Montréal : CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales).

**Louhichi R. (2014).** *La filière laitière tunisienne*. ENDA inter arabe, Tunisie, 15 décembre 2014.

**Mabrouki K. (2014).** *Le rôle du crédit agricole dans l'émergence et le développement d'une filière, l'exemple du bassin laitier de Bizerte (Tunisie)*. Séminaire International « Les territoires ruraux en Méditerranée : quelles politiques pour accompagner les dynamiques de développement ? » Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 10 décembre 2014.

**Ministère de l'Agriculture, Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole (DGEDA). (Tunisie). (2006).** *Enquête agricole de base*. Tunis : DGEDA.

**Ministère de l'Agriculture, Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole (DGEDA) (Tunisie). (2006).** *Enquête sur les structures des exploitations agricoles 2004-2005*. Tunis : DGEDA. 917 p.

**Morvan Y. (1991).** *Fondements d'économie industrielle*. 2<sup>e</sup> éd. Paris : Economica.

**Mucchielli (1998).** *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris : A. Colin.

**North D.C. (1997).** The new institutional economics and third world development. In Hariss J., Hunter J., Lewis C.M. (eds). *The new institutional economics and third world development*. London and New york : Routledge. p. 17-26.

**OEP (Office de l'élevage et du pâturage, Bizerte). (2015).** [Statistiques sur l'élevage : données de production, cheptel, surfaces fourragères etc...]. Données disponibles auprès de l'OEP.

**Olsen M. (1978).** *Logique de l'action collective*. Paris : Presses Universitaires de France.

**Pecqueur B. (2000).** *Le développement local*. 2e ed. Paris : La Découverte. 147 p.

**Pommier P. (2014).** *Clusters au Maghreb : vers un modèle de cluster maghrébin spécifique*. Paris (France) : IPeMed. 62 p. (Études & Analyses). <http://www.ipemed.coop/fr/publications-r17/etudes-analyses-c108/-sc0/clusters-au-maghreb-vers-un-modele-de-cluster-maghrebin-specifique-a2375-m0.html>.

**Porter M. (1990).** *The competitive advantage of Nations*. New York : The Free press.

**Prager J.C. (2007).** *File management stratégique des grandes métropoles des pays avancés*. Paris : Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT).

**Racault C., Perna N., Carles R. (2004).** *Le développement des districts technologiques en Italie*. Rome : Ambassade de France en Italie. [http://www.lesechos.fr/poles-competitivite/images/districts\\_italiens.pdf](http://www.lesechos.fr/poles-competitivite/images/districts_italiens.pdf)

**Rallet A., Torre A. (2005).** Proximity and localization. *Regional Studies*, vol. 39, n. 1, p. 47-60.

**Rastoin J.-L., Vissac-Charles V. (1999).** Le groupe stratégique des entreprises de terroir. *Revue Internationale PME*, n. 2, p. 67- 90.

**Sahi L. (2013).** *L'émergence de technopôles dans les pays du Maghreb, entre stratégies des entreprises et attractivités des territoires*. Thèse (Dr. d'Université en Géographie et Aménagement de l'Espace) : Université Paul Valéry, Montpellier. 325 p.

**Torre A. (2009).** Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, Economie, Société*, vol. 11, n. 1, p. 63-75.

**Vicente J. (2005).** *Les espaces de la net-économie, clusters TIC et aménagement numérique des territoires*. Paris : Economica.

**Ziadi S. (2014).** *Analyse de la dynamique de la filière lait en agriculture irriguée dans le périmètre du Brahmi à Bou Salem [Tunisie]*. Mémoire (Master of Science) : CIHEAM-IAMM, Montpellier. 124 p.

**Zidi F. (2013).** *Politiques économiques et disparités régionales en Tunisie: une analyse en équilibre général micro-simulé*. Thèse de doctorat en sciences économiques : Université Sorbonne nouvelle-Paris 3.

## **Webographie**

Coopération transfrontalière Italie-Tunisie : <http://servagri.eu/index.php/fr/>

Agence de promotion à l'investissement agricole : <http://www.apia.com.tn/>

Office de l'élevage et du pâturage (Bizerte) : <http://www.oep.nat.tn/index.php/fr/presentation/qui-somme-nous>

Pôle de compétitivité de Bizerte : [http://www.pole-competitivite-bizerte.com.tn/index.php?code\\_menu=4](http://www.pole-competitivite-bizerte.com.tn/index.php?code_menu=4)

Site du cluster solaire au Maroc : <http://www.clustersolaire.ma/>

Cluster textile et habillement au Maroc : <http://moroccandanimcluster.org/fr/>

Algérie presse service : <http://www.aps.dz/>

Site de CIST : <http://www.gis-cist.fr/>



# Annexes

## Le Guide d'entretien éleveur

Date de l'entretien : ..... Enquête N° : .....

### 1/ Identité :

Nom: ..... Fonction principale : .....  
Fonction secondaire: ..... Age : .....  
Situation familiale : .....  
Téléphone : ..... Email : .....  
Les tâches dans l'exploitation : .....  
Niveau de qualification : .....  
Activité principale :  
Élevage bovin ?    Agriculture ?    Autre ?

### 2/L'exploitation et les activités :

#### La superficie :

SAT.....ha      SAUT.....ha  
Surface irriguée.....ha      source .....  
Surface fourragère .....ha

#### L'exploitation :

Propre : .....ha      Fermage : .....ha      Métayage : .....ha  
Mixte : .....ha      Autre : .....ha

Date de début de l'activité ? .....

Nb de têtes Bovin : .....

Motivation pour démarrer l'activité ?

Succession familiale      Les ressources naturelles de la zone

Appui des institutions pour s'installer      croissance du secteur laitier dans la zone      Autre

Avez-vous un agrément ? Oui    Non

Nombre de Vache: .....

Race : .....

La production annuelle totale : .....

Le cheptel Bovin :

Les races élevées :

- ✓ Importées .....têtes
- ✓ Locales.....têtes
- ✓ Croisées.....têtes

#### Catégories d'animaux

#### Nombre (Têtes)

##### Vache laitière

##### Génisse

##### Veau

##### Taureaux

##### Vaches reformées

Quelle est le mode d'élevage appliqué ?

Élevage intégré    Élevage semi intégré    Élevage hors sol

Y a-t-il des variations du cheptel durant les 2 dernières années ? oui / Non  
 Si Oui, quel est la raison ? .....

### La production :

Nombre de Vache à la traite : .....  
 Nombre de traite par jour : .....  
 Production de lait par jour et par vache.....L.  
 Rendement moyen par vache, ..... L/j

### Aspect technique :

Existence de pratiques d'amélioration de la production laitière ? Oui Non  
 Si oui, lesquelles ?  
 Elevage : pâture ? bâtiment ? mixte ? Alimentation ?  
 Etable : Moderne ? traditionnelle ?  
 Produire d'autres dérivés ? : .....

### Usage du lait par jour :

Autoconsommation.....L  
 Veaux.....L  
 Vente.....L vente directe ? Après transformation ?  
 Le prix .....DNT

| Production |           |              | Destination de la production |           |                      |                    |
|------------|-----------|--------------|------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|
| n total    | Veau<br>x | Collect<br>e | Colportag<br>e               | pert<br>e | Vente<br>direct<br>e | transformatio<br>n |

### Lait

S'il est transformé : oui non  
 En quel (s) produit(s) ?

| Produit | Quantité vendue (L) | Prix de vente | Le lieu de vente |
|---------|---------------------|---------------|------------------|
|---------|---------------------|---------------|------------------|

La part de la production non vendue : .....  
 La production fourragère ? : Oui Non  
 Si oui quel type :

| Variété   | Quantité (Q) |      | Superficie (Ha) |      | Rendement (Q/Ha) |      | Le prix |
|-----------|--------------|------|-----------------|------|------------------|------|---------|
|           | 2013         | 2014 | 2013            | 2014 | 2013             | 2014 |         |
| Mais      |              |      |                 |      |                  |      |         |
| Tournesol |              |      |                 |      |                  |      |         |
| Luzeerne  |              |      |                 |      |                  |      |         |
| Ray-grass |              |      |                 |      |                  |      |         |
| Sourghou  |              |      |                 |      |                  |      |         |

### Autres productions :

| Variété | Superficie | Rendement/ha | Le prix (vent) |
|---------|------------|--------------|----------------|
|---------|------------|--------------|----------------|

### Les vents :

| Sous-<br>produit<br>Quantité<br>Prix de<br>vente | Veaux | 2012   | Aliment | 2013   | Aliment | Veaux | 2014   | Aliment |
|--------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------|---------|-------|--------|---------|
|                                                  |       | Fumier |         | Fumier |         |       | Fumier |         |

## 2/ Relation avec les acteurs de la filière :

Quand-est-ce qu'on vous paye ? Chaque livraison ? Chaque mois ? Autres ?  
Y a-t-il un contrat d'engagement avec le centre ? Oui / Non ?  
Si oui quel critère, spécificité, durée, droit, obligation : .....  
Que faites-vous en cas de refus de livraison ou de non collecte par le centre de collecte ?  
Est-ce que vous vendez aux colporteurs ? oui/Non  
Si oui quant et quelle quantité (%) et à quel prix ?  
Quels sont les services rendus par la laiterie ? : conseils techniques ? Services techniques Fourniture d'intrant  
Relation avec la banque Crédit Autres services ?  
Avez-vous des relations directes avec la centrale laitière ?.....

## 3/ Diagnostic et perspective :

Identifier les points forts et les points faibles de votre activité :  
Points forts (production fourragère, espace, maîtrise des techniques, aime l'activité,....) : ..... ?  
Points faibles (manque de fonds, espace réduit, maîtrise de domaine, cheptel non productif,.....) : ... ?  
Selon votre point de vue : quelles sont **les priorités stratégiques** pour développer votre activité ?  
Quelles sont les contraintes majeures auxquelles votre activité d'élevage est confrontée ?  
- Contraintes 1 (Aliment chers, Les maladies fréquentes, .....)  
- Contraintes 2 (Prix du lait non rentable, main d'œuvre, manque de vulgarisation, .....)  
- Contraintes 3 (les fluctuations du marché, manque d'encadrement étatique, services vétérinaires chers)

## 4/Les perspectives :

Avez-vous des projets de développement de votre activité d'élevage ? Oui/Non  
Si oui, lesquels ?.....  
Pensez-vous que la clé de l'avenir de votre activité est :  
L'élevage bovin ? La production de lait ? La production du fromage ? La vente des veaux pour la viande ? Autre ?  
Qu'est-ce que vous pensez de l'avenir de votre exploitation :  
Positif ? Moyen ? Négatif ? Ne sais pas ?

## 5/Opportunité de développement de la filière :

Êtes-vous prêt pour la spécialisation dans un maillon de la filière lait Bovin : Oui/Non  
Si oui lequel : Production de lait Transformation en Fromage Distribution  
Quelles sont vos attentes en termes de prestations et services fournis par le futur cluster ?

## 6/Le projet du cluster :

Vous s'associez-vous avec d'autres éleveurs pour  
Achat ou utilisation du matériel ? Achat d'intrant ?  
Autres domaines ? Oui / Non ?  
Si oui, lesquels ?  
Faites-vous partie d'une organisation concernant l'élevage bovin ? oui/non  
Si oui, lesquelles ? .....  
**Relation avec les institutions et organisations du territoire :**  
Avez-vous des relations avec institutions liées à l'élevage bovin ?  
Depuis quand ?  
Quels sont les bénéfices / contraintes qui en découlent ?  
Recevez-vous des aides de l'Etat :  
Subventions sur l'achat des vaches ou achat du matériel .....  
Formation ..... Atelier .....  
Autre.....  
Avez-vous accès au crédit ? Oui / Non  
Si Oui d'où : BNA Collecteur Autre organisme  
Raison de la demande ?.....  
Montant :.....

### **Participation au cluster :**

Êtes-vous prêt à participer au cluster Oui Non

#### **Les missions du cluster :**

Selon vous, quelle seraient les missions qui seraient assignées au futur cluster ?

Missions 1 : .....

Missions 2 : .....

Mission 3 : .....

Quelles seraient vos propres attentes du cluster ?

Quel seraient les principaux facteurs de succès de ce cluster ?

#### **Le financement du cluster :**

Selon vous quel seraient le mode de financement adapté, pour rémunérer les interventions du cluster ?

Cotisation des adhérents ? Paiement au service ? Subvention de l'état ? Financement mixte ? Les revenus de l'activité ? Autres moyens préciser

#### **La forme d'organisation :**

Selon vous quelle est la forme d'organisation adéquate :

Syndicat ? Groupement d'éleveurs ? Association, Autres formes préciser ?

Quel est le niveau de votre participation au cluster

1. Participation au capital (financement)

2. Au comité de pilotage

D'après vous quel seraient les acteurs (éleveurs, institutions locales, associations,...) qui devrait être les partenaires leader du future cluster ?

#### **La forme de gouvernance :**

Quelles est la forme de gouvernance que vous proposez au cluster :

Participative ? Gestion par des experts ? Hiérarchique ? Autre forme.

### **7/ Les actions Tripartites :**

Quelles sont vos besoins en termes de prestation des services qui seront rendus par la cellule d'encadrement ?

- Formation et vulgarisation ? Quel domaine : .....
- Suivi technique ? quel domaine : .....
- Suivi vétérinaire ? quel maladie : .....
- Autres ? précisez : .....

Quel mode de financement qui sera adopté pour la mise en place du froid à la ferme?

- Associé l'équipement avec une prime de qualité donner par le centre de collecte
- Payé en moitié par le centre de collecte
- Subventionné par l'état
- Financer par l'action de tripartite
- Autres formes précisez : .....

Quels sont vos besoins en appui pour l'installation de l'ensilage ?

Achat du matériel ? Financement ? Formation technique ? Autres besoins précisez : .....

Quel mode de financement sera adopté pour l'achat du matériel ?

- Financement mixte « état- éleveur » ?
- Financement mixte « centre - éleveur » ?
- Financement collective « plusieurs éleveurs » ?
- Financement tripartite « éleveur, état, centre de collecte » ?
- Location par le centre de collecte ?
- Autres méthodes : ..... ?

Avez-vous besoin d'une moissonneuse batteuse ? oui / Non

Si oui quel mode d'acquisition vous préférez ?

- Acquisition collective pour service ?

- Achat individuel avec un financement tripartite ?
- Location par le centre de collecte ?
- Achat individuel pour service avec un financement tripartite ?
- Avez-vous des remarques ou des suggestions à ajouter ?

# Le guide d'entretien collecteur

## 1/Identité :

Nom de l'entreprise :

Localisation :

Personne interviewée: ..... Fonction : .....

Téléphone : ..... Email: .....

Date de l'entretien: .....

### L'entreprise :

Date de création : .....

Effectif total..... Dont cadres.....

Statut juridique : .....

Qualification du gérant : .....

Principaux produits : .....

Capacité de collecte par jour:.....

Nombre d'éleveur conventionnés : .....

Périmètre de collecte : .....

Quantité de lait collecté par an :

| Année | Quantité de lait | Prix de vente |
|-------|------------------|---------------|
|-------|------------------|---------------|

Prix d'achat du lait.....CA2013..... Evolution 2013/2014% .....

Nombre d'équipement de transport : .....

## 2/ Diagnostic de la filière :

### Identifier les points forts et les points faibles de la filière :

| Acteur | Points forts | Points faibles |
|--------|--------------|----------------|
|--------|--------------|----------------|

Éleveur

Collecteur

Transformateur

Quelle sont vous perspectives d'évolution d'ici 4 ans ? : .....

D'après vous quelles sont les 3 priorités stratégiques (économiques) pour développer votre activité de collecte :

Priorité1 : .....

Priorité 2 : .....

Priorité 3 : .....

Comment évaluez-vous la qualité du lait au niveau de l'amont de la filière d'une manière générale ?

Bonne ? moyen ? mauvaise.

## 3/Le Projet du cluster :

Quelles sont les contraintes qui entravent votre activité :

Contraintes1 : .....

Contraintes 2:.....

Contraintes 3:.....

Faite-vous partie d'un groupement ou d'une organisation professionnel ?

Si oui Lequel ?.....

Les avantages tirés de cette organisation : .....

Associez-vous avec d'autres acteurs pour

- Achat ou utilisation du matériel
- Autres domaines? Oui /Non
- Si oui, lesquels ? .....

Est-ce que vous avez des conventions avec les éleveurs ? Oui Non

Si oui dans quels domaines ?, Exclusivité ?, Prime de qualité ?, Financement à l'achat du matériel ?

Autres domaines : .....

Avez-vous des conventions avec les laiteries ? Si oui lesquels et comment les jugés ?

Avez-vous des relations avec : Etablissement de formation ?, Institution de recherche ?, Centre d'expertise. Quels sont ces relations ? Dans quel domaine ?

Selon vous, quelle seraient les missions qui seraient assignées au futur cluster ?

Missions 1 : .....

Missions 2 : .....

Mission 3 : .....

Quelles sont les principaux facteurs du succès du cluster ?

Quelles sont les freins du futur cluster ?

#### **Le financement du cluster :**

Selon vous quel serait le mode de financement adapté, pour rémunérer les interventions du cluster ?

Cotisation des adhérents ? Paiement au service ? Subvention de l'état ? Financement mixte ?

Les revenus de l'activité ? Autres moyens précisez ?

#### **La forme d'organisation :**

Selon vous quelle est la forme d'organisation adéquate : Syndicat ?, Groupement d'éleveurs ?, Association ?, Autres formes précisez ?

Etes-vous prêt à participer au futur cluster ? Oui/Non Si oui dans quel niveau :

1. Participation au capital (financement)

2. Au comité de pilotage

D'après vous quels seraient les acteurs (éleveurs, institutions locales, associations,...) qui devraient être les partenaires leaders du futur cluster ? .....

#### **La forme de gouvernance :**

Quelle est la forme de gouvernance que vous proposez au cluster : Participative, Gestion par des experts ?

Hiérarchique ? Autre forme

Avez-vous des remarques ou des suggestions à ajouter ?

# Le guide d'entretien Institution

## 1/Identité.

Date de l'entretien : ..... Enquête n°:.....

Nom de l'institution : .....

Nom de la personne interviewée: .....

Fonction : .....

Téléphone : ..... Email : .....

## 2/ Diagnostic et perspective de l'activité d'élevage :

Selon vous quels sont les points forts qui favorisent le développement de la filière lait dans le territoire d'étude :

.....

Quelles sont les contraintes qui pourraient entraver l'activité d'élevage dans ce territoire ?

Quel impact peut avoir le développement de cette activité sur le territoire ?

Quelles sont d'après vous les 3 priorités stratégiques pour développer la filière lait bovin à Bizerte?

Priorité 1 : .....

Priorité 2 : .....

Priorité 3 : .....

## 3/ Le projet de cluster : attentes et préalables :

Avez-vous des relations de collaboration avec les acteurs locaux ? Si oui lesquelles ?

Pour quel objectif ? .....

Quelles sont les bénéfices et contraintes qui en découlent ? .....

Avez-vous une bonne connaissance de l'organisation en cluster ? Les avantages apportés et les préalables de sa mise en place : .....

Est-ce que vous pensez qu'un projet du cluster lait pourrait répondre aux besoins des acteurs locaux ?

D'après-vous une action de sensibilisation des partenaires du cluster est indispensable ?

Si Oui sous quelle forme ? .....

Quelles sont vos attentes vis-à-vis de ce cluster ? .....

Quels seraient selon vous les principaux facteurs de réussite du cluster ? .....

Quel seraient d'après vous les principaux points du blocage du cluster? .....

## 4/ Les priorités et les activités du cluster :

Quelle sont les missions prioritaires qui devraient être prises en charge par le cluster :

Projet collaboratif ? Programme de formation ? Recherche développement ? Valorisation des produits de terroir ?

Trouver des sources de financement collectives ? Autres services ? Précisez :.....

| Activité                                              | Détail |
|-------------------------------------------------------|--------|
| Programme de formation et de sensibilisation          |        |
| Projet de valorisation des dérivées de lait de chèvre |        |
| Autres projets collaboratifs                          |        |

### Recherche et développement

### Autres propositions

## 5/ La forme d'organisation du cluster :

Selon vous, quelle est la forme d'organisation adéquate : Syndicat ? Groupement d'éleveurs ? Association ? Autres formes, précisez ?

Etes-vous prêt à participer au futur cluster ? Oui/Non Si oui à quel niveau :

1. Participation au capital (financement)
2. Au comité de pilotage

D'après vous, quels seraient les acteurs (éleveurs, institutions locales, associations,...) qui devraient être les partenaires leaders du futur cluster ? .....

Selon vous, comment pourrait-on mobiliser les acteurs de la région en faveur de ce projet ? .....

Avez-vous des missions prioritaires sur lesquelles le cluster sera orienté ? , Si oui lesquelles :

- Missions 1 : .....

- Missions 2 : .....
- Mission 3 : .....

## **6/Le financement du cluster :**

Selon vous, quels seraient le mode de financement adapté, pour rémunérer les interventions du cluster ?  
 Cotisation des adhérents ? Paiement au service ? Subvention de l'état ? Financement mixte ?  
 Les revenus de l'activité ? Autres moyens précisez ?

## **7/ Les actions à mettre en œuvre :**

D'après vous, comment sera intégrée votre contribution dans les nouvelles actions du cluster ?

### **1. La mise en place d'une cellule de formation et de suivi pour les agriculteurs**

Financière ? Technique ? Action d'appui ? Formation ? Autres ?

### **2. L'installation du froid à la ferme**

Conseille technique ? Financement ? Appui technique ? Formation ? Autres : .....

### **3. L'ensilage**

Appui technique, Financement du matériel ? Formation ? Autres précisez ? .....

Avez-vous des remarques ou des propositions générales sur le cluster à ajouter ?

# Le guide d'entretien : Laiterie

## 1/ Identité :

Nom de l'entreprise :

Localisation

Date de l'entretien : ..... Enquête N° : .....

Nom : ..... Fonction principale : .....

Nom de l'entreprise : .....

Téléphone : ..... Email : .....

## 2/L'établissement :

Date de début de l'activité : ..... Effectif total .....

Motivation pour démarrer l'activité ? Succession familiale ? Les potentialités d'élevage de la zone ?

Appui des institutions pour s'installer ? Autre..... ?

Statut juridique (familiale SA) : .....

Qualification du gérant : .....

Nombre d'éleveur ou collecteur conventionnés : .....

Capacité de collecte : .....

Quantité de lait transformé par jour : .....

Evolution de quantités transformées:

| Année | Quantités en litre | Le prix / litre | Distribution par circuit |              |
|-------|--------------------|-----------------|--------------------------|--------------|
|       |                    |                 | Formel (L)               | Informel (L) |
| 2012  |                    |                 |                          |              |
| 2013  |                    |                 |                          |              |
| 2014  |                    |                 |                          |              |

Nombre d'équipement de transport :

Les clients principaux (Nom, Nombre) :

## 3/Analyse de la filière :

Identifier les points forts et les points faibles pour chaque acteur de la filière :

| Acteur | Points forts | Points faibles |
|--------|--------------|----------------|
|--------|--------------|----------------|

**Éleveur**

**Collecteur**

**Transformateur**

Quelle sont vous perspectives d'évolution d'ici 4 ans ? : .....

D'après vous, quelles sont les 3 priorités stratégiques (économiques) pour développer votre activité de transformation :

Priorité1 : .....

Priorité 2 : .....

Priorité 3 : .....

Comment évaluez-vous la qualité du lait chez les éleveurs d'une manière générale ? Bonne ?, moyen ?, mauvaise ?

Disposez-vous d'un programme de formation annuel ? Si oui il porte sur quelle compétence ?

#### 4/ La place de l'entreprise dans son milieu :

Quels sont les leaders dans l'industrie laitière et dans quel niveau vous êtes positionné ?

| Le positionnement | Les entreprises | Les parts de marché |
|-------------------|-----------------|---------------------|
|-------------------|-----------------|---------------------|

1

2

3

4

Selon vous, les contraintes de l'activité résident à quel niveau ? :

Approvisionnement ? Stockage ? Financement ? Équipement ? Organisation ? Management Autres : .....

Quels sont les contraintes principales ?

Contraintes 1 : .....

Contraintes 2 : .....

Contraintes 3 : .....

Etes-vous membre d'une organisation ou d'un groupement spécialisé dans l'élevage bovin ? : Si oui lequel ? Et depuis quand ?.....

Quels sont les avantages et les contraintes qui les caractérisent ? .....

Associez-vous avec d'autres acteurs pour

Achat ou utilisation du matériel ?

Autres domaines? Si oui, lesquels ? .....

Est-ce que vous avez des conventions avec les collecteurs ? Si oui dans quels domaines :

Exclusivité ? Prime de qualité ? financement à l'achat du matériel ? Autres domaines ?

Avez-vous des conventions avec les laiteries ? Si oui lesquels et comment les jugés ? .....

Avez-vous des relations avec Etablissement de formation ? Institution de recherche ? Centre d'expertise ? Quels sont ces relations ?, dans quel domaine ? .....

Comment vous évaluez le niveau d'accès à l'information dans votre domaine professionnel ? Facile ? Difficile ?

Autre précisez ?

Etes-vous accompagné par un Bureau de conseil extérieur ? Si oui dans quel aspect ?

Technique ? Logistique ? stratégique ? Autre ? depuis quand ?.....

#### 5/ Le projet du cluster :

Selon vous, quelle seraient les missions qui seraient assignées au futur cluster ?

Missions 1 : .....

Missions 2 : .....

Missions 3 : .....

Quelles seraient vos propres attentes en prestation du service à partir du futur cluster ?

1. La formation professionnelle continue

2. Recherche et innovation

| Thématiques | Conditions de succès | Obstacle à surmonter |
|-------------|----------------------|----------------------|
|-------------|----------------------|----------------------|

3. Autres domaines (étude, partenariat, relation,...)

| Thématiques | Conditions de succès | Obstacle à surmonter |
|-------------|----------------------|----------------------|
|-------------|----------------------|----------------------|

- **La forme d'organisation du cluster**

Selon vous quelle est la forme d'organisation adéquate : Syndicat ? Groupement d'éleveurs ? Association ? Autres forme précisez ?

Etes-vous prêt à participer au futur cluster ? Oui/Non Si oui dans quel niveau :

1. Participation au capital (financement)
2. Au comité de pilotage

D'après vous, quels seraient les acteurs (éleveurs, institutions locales, associations,...) qui devrait être les partenaires leaders du futur cluster ? .....

Selon vous, comment pourrait-on mobiliser les acteurs de la région en faveur de ce projet ? .....

- **Le financement du cluster :**

Selon vous, quel serait le mode de financement adapté, pour rémunérer les interventions du cluster ?

Cotisation des adhérents ? Paiement au service ? Subvention de l'état ? Financement mixte ?

Les revenus de l'activité ? Autres moyens précisez ?

- **La forme de gouvernance :**

Quelles est la forme de gouvernance que vous proposez au cluster : Participative ? Gestion par des experts ?

Hierarchique ? Autre forme

Avez-vous des remarques ou des suggestions à ajouter ?



## La thèse *Master of Science* du CIHEAM

Le cycle de formation approfondie donnant lieu au diplôme de *Master of Science* (MSc) du CIHEAM est constitué d'une année de formation, après le Master 2, consacrée à un travail personnel conduisant à la rédaction d'une thèse soutenue devant un jury international.

La thèse de *Master of Science* est le résultat d'un travail de terrain et de recherche pour approfondir le sujet abordé dans le cadre du mémoire de Master 2, aussi bien sur le plan théorique que sur le plan d'application des outils et méthodes. C'est aussi un travail d'initiation à la recherche ou à l'activité professionnelle permettant l'application critique des connaissances, techniques et méthodes acquises. Ce travail peut avoir lieu à la suite d'accords avec d'autres institutions ou universités.

La collection *Master of Science* du CIHEAM publie et valorise les meilleures thèses des étudiants de Montpellier ayant obtenu la « mention publication » lors de la soutenance. L'objectif de cette collection est de donner l'occasion aux étudiants du pourtour méditerranéen de réaliser une première publication et de faire connaître leurs travaux de recherche.

## CIHEAM's Master of Science *thesis*

*The programme giving access to the diploma of Master of Science (MSc) of CIHEAM is an advanced training that lasts one year after Master 2 and is devoted to an individual work for the writing and defence of a thesis before an international jury.*

*The Master of Science thesis is the result of a field work and research aimed to deepen the topic addressed in the Master 2 dissertation both in theoretical and in technical terms (application of tools and methods). It is also an introductory work to research and to professional activity allowing critical application of acquired knowledge, techniques and methods. This work can take place as a result of agreements with other institutions or universities.*

*CIHEAM's Master of Science collection publishes and promotes the best theses of students of Montpellier who were awarded the "publishable work" distinction during the defence. The objective of this collection is to provide opportunities for students around the Mediterranean to achieve a first release and publicize their research*

# CIHEAM

---

**Centre International de Hautes Etudes  
Agronomiques Méditerranéennes**

***International Centre for Advanced  
Mediterranean Agronomic Studies***

**Secrétariat Général / General Secretary**

11, rue Newton  
75116 PARIS

Tel. : (33) (0)1 53 23 91 00 – Fax : (33) (0)1 53 23 91 01  
Web : [www.ciheam.org](http://www.ciheam.org)



**Instituts Agronomiques Méditerranéens  
*Mediterranean Agronomic Institutes*  
(IAM)**

---

**Bari - Chania - Montpellier - Zaragoza**

---

IAM - Bari  
Via Ceglie 9  
70010 Valenzano, Bari, Italy  
Tel. : (39) 080 4606111 – Fax : (39) 080 4606206  
Web : [www.iamb.ciheam.org](http://www.iamb.ciheam.org)

IAM - Montpellier  
3191, Route de Mende  
34093 Montpellier Cedex 5, France  
Tel. : (33) (0)4 67 04 60 00 – Fax : (33) (0)4 67 54 25 27  
Web : [www.iamm.ciheam.org](http://www.iamm.ciheam.org)

IAM - Chania  
Alsyllo Agrokipio, 1 Makedonias str  
73100 Chania, Crete, Greece  
Tel. : (30) 28210 35000 – Fax : (30) 28210 35001  
Web : [www.maic.ciheam.org](http://www.maic.ciheam.org)

IAM - Zaragoza  
Av. Montañana 1005  
50059 Zaragoza, Spain  
Tel. : (34) 976 71 6000 – Fax : (34) 976 71 6001  
Web : [www.iamz.ciheam.org](http://www.iamz.ciheam.org)

**Hani M. (2017).** *Etude d'opportunité de développement d'un cluster " Bovin laitier à Bizerte" (Tunisie).* Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 173 p. (Master of Science, n. 157).

## Résumé

L'objectif de la présente étude est d'analyser l'opportunité de la mise en place d'un réseau d'innovation (cluster) dans le secteur laitier de Bizerte en Tunisie. La première étape de cette étude est axée sur l'analyse générale du contexte de la filière lait en Tunisie, particulièrement à Bizerte. Puis, à l'aide d'une méthode basée sur l'approche participative, nous avons mené une enquête sur le terrain au niveau d'une cinquantaine d'acteurs (éleveurs, collecteurs, institutions, transformateurs) afin d'examiner leurs points de vue vis-à-vis du projet de cluster et de faire sortir les préoccupations stratégiques communes. Les résultats de ce travail ont révélé un intérêt réel de la majorité des acteurs pour la mise en réseau et la reconnaissance du rôle fondamental du cluster quant à la résolution de plusieurs problèmes qui entravent le bon développement de la filière lait, essentiellement en amont, bien que les préalables de sa mise en place représentent un grand défi à relever. L'opération tripartite entreprise en faveur des éleveurs a permis de se rendre compte de l'importance de l'action collective et elle a servi comme plate-forme pour le futur cluster.

**Mots clés :** cluster, filière, préalable, lait, territoire, Bizerte, Tunisie, analyse, coopération, éleveur, collecteur, institution, acteur, réseau, projet, action.

## Abstract

*The aim of this study is based on analysis of the desirability of implementing an innovation system (cluster) in the dairy sector in Bizerte in Tunisia. The first step of this study focuses on a general analysis of the context in the dairy sector in Tunisia, and more particularly in Bizerte. Using a method based on the participatory approach, we then conducted a field survey of fifty stakeholders – “breeders, collectors, institutions and processors” – in order to examine their views vis-à-vis this cluster project and identify the common strategic concerns. The results of this work have shown genuine interest among the majority of stakeholders in the networking and recognition of the fundamental role of the cluster in solving several problems hindering the proper development of the milk value chain, mainly upstream, although to the prerequisites for its implementation remains a major challenge. The tripartite transaction undertaken for breeders helped to highlight the importance of collective action and served as a platform for the future cluster.*

**Keywords:** cluster, value chain, prerequisite, milk, territory, Bizerte, Tunisia, analysis, cooperation, breeder, collector, institution, stakeholder, network, project, action.