



## **Projet de Jumelage P3A – Tunisie-UE**

### ***Renforcement des Capacités Institutionnelles des ODRs en matière d'Investissement Privé***

***Ateliers de réflexion :  
Veille et Intelligence Economique  
Composante « C » : Métiers des ODR***

### **ELEMENTS CONSTITUTIFS DES ENGAGEMENTS DES MEMBRES DU GdR**

***A.G. LAHLALI  
(Technopolis, Bari-Italie)***

**Juillet 2008**

## INTRODUCTION

Lors des rencontres des 9, 10 et 11 juin dernier sur le thème central de la V&IE/V&IET, différents partenaires nationaux convoqués par le CGDR ont manifesté un intérêt certain. L'opportunité de lancer un Groupe de Réflexion (GdR) sur un thème fédérateur comme celui de la Veille et de l'IE a été ressenti comme une initiative positive et constructive autour de laquelle mettre en œuvre une série de réflexions stratégiques et courageuses et un partenariat solide au niveau national qui pourrait trouver rapidement une ouverture au niveau régional auprès de partenaires locaux (services déconcentrés de l'Etat) également intéressés par les effets d'une telle initiative.

La manifestation d'intérêt de la part du CGDR, du Pôle Technologique des Communications de Elgazala, de la FIPA, de l'API et du Centre d'Affaire de Tunis s'est exprimée par des idées, des critiques et des craintes tout à fait utiles pour les travaux engagés le 10 et le 11 juin.

Derrière les propos des uns et des autres, une volonté incontestable de contribuer activement à la mise en place du dispositif s'est manifestée, mettant en évidence, toutefois, certaines inquiétudes liées notamment aux points suivants :

1. L'exhaustivité dans la composition du GdR sur un thème complexe, proposé à une nation qui ne vante pas l'existence d'une expérience consolidée en matière de décentralisation mais dont la volonté avant-gardiste a toujours fasciné l'Europe ;
2. Le risque de privilégier, dans l'absolu, une vision nationale et centralisée au détriment des attentes et des manques régionaux ;
3. L'assiduité des représentants des institutions adhérentes au GdR ;
4. La crédibilité ou l'institutionnalisation du GdR généré par la volonté d'un groupe restreint de personnes au sein du projet P3A.

## ELEMENTS ESSENTIELS POUR LE LANCEMENT DE L'INITIATIVE

- Réunions de travail programmées avec un échéancier ;
- Mise en place d'une organisation régulant les relations entre les membres du GdR et les partenaires du projet P3A ;
- Partage d'un espace virtuel entre les membres du groupe dans le but de mutualiser et d'assurer le suivi des résultats des réflexions issues des prochaines réunions du GdR (google et/ou Intranet) ;
- Rédaction de documents techniques dont le nombre, la nature et l'échéancier devront être précisés :
  - Plan Stratégique pour la mise en place du dispositif de V&IE ;
  - Plan d'Action pour l'expérimentation du dispositif dans les Régions ;
  - Plan de Communication, de Promotion et de Formation.
- Assiduité des représentants des institutions, adhérentes au GdR, aux réunions du groupe;
- Définition et programmation des **sessions de consultations** destinées à saisir des interlocuteurs choisis et dont le témoignage pourra fournir des éléments de contribution au GdR.

## ELEMENTS D'ORGANISATION

- Planification des réunions de travail du Groupe de Réflexion (GdR)

## ELEMENTS DE CRAINTE POUVANT OBSTRUER LE PROCESSUS ET SOLUTIONS POUR CONTOURNER LES OBSTACLES

- La culture du « soubassement » ;
- Recenser les contraintes et les éventuels obstacles institutionnels ;
- Eviter d'institutionnaliser immédiatement les processus en cours (GdR, les travaux sur la V&IE/V&IET) ;
- Partir de ce qui existe : qui fait quoi (*who's who*) ?
- Accepter l'idée de travailler ensemble
  - mutualisation des moyens, des ressources, des compétences et des informations (l'intelligence collective au service de l'IE)
- Accepter l'idée de travailler différemment :
  - approche Veille et IE,
  - approche concertée entre les différents niveaux décisionnels (*top/down* et *bottom/up*)
  - approche ingénierie de projet/ingénierie de développement
- Transformer les redondances en complémentarités autour d'une fonction de Veille et d'IE partagée et fédérée par « tous » (mutualiser les initiatives et susciter des masses critiques) ;
- Ne pas forcer un quelconque processus de décentralisation, mais renforcer les canaux directs entre le niveau national et le niveau régional.

## ELEMENTS DE STRATEGIE

- Détermination d'un organe décisionnel au niveau territorial :
  - autour duquel développer le partenariat local/régional pressenti pour s'approprier des recommandations, des orientations et des outils du dispositif national de V&IE
  - pour guider la régionalisation du dispositif national de V&IE et mettre en place le dispositif de V&IET ;
- Saisir l'opportunité de l'initiative de V&IE/V&IET pour améliorer les relations Etat/Régions et « restituer » à la Région son pouvoir régional en s'appuyant sur le Programme Présidentiel et sur le Plan Quinquennal qui font état de cette prérogative ;
- Associer la préoccupation régionale, orientation déterminante du dispositif national de V&IE, à l'objectif stratégique de création de valeur et de libération des énergies locales ;
  - L'idée : les régions participent au développement économique de la nation grâce à la maîtrise du dispositif de V&IET ;
  - Les régions aident l'Etat à créer la croissance économique du pays.
- Recenser au niveau national et régional la multitude d'institutions et acteurs qui contribuent, de par leur mission, au développement économique de la nation et des territoires régionaux ;
- Faut-il créer une nouvelle et énième structure ou discipliner dans une architecture complexe, ambitieuse mais efficace les compétences et les missions des uns et des autres autour d'actions structurantes et d'une **fonction partagée et fédérée** par tous ?
- Prioriser l'engagement d'acteurs autres que ceux qui ont participé aux journées de réflexion des 10 et 11 juin, en définissant des cercles d'intérêt selon la nature de leurs activités et le type de contribution qu'ils sont en mesure de fournir au GdR
- Réserver un espace de réflexion sur la question du développement technologique des régions comme source de diversification de l'économie territoriale et de compétitivité sur les marchés internationaux. Autrement dit, comment rendre systématique une fonction de R&D et de développement technologique sur un espace donné caractérisé pas une fonction de production (Veille Technologique) ?

- Définir le système d'information et les procédures nécessaires pour le partage systématique des ressources informationnelles en mesure de garantir l'efficacité du dispositif national/régional.
- Définir quels sont les secteurs innovants les plus pertinents au regard de l'économie nationale et des économies régionales pour orienter le dispositif de V&IE/V&IET sur les actions d'intervention nécessaires
- Comment le dispositif national/régional de V&IE/V&IET peut-il préserver voire rendre davantage compétitif et visible le savoir-faire du secteur artisanal ?
- Comment entrecroiser l'approche régionale avec la dimension sectorielle ?
- La méthodologie qui distingue le dispositif de V&IE/V&IET tunisien consiste :
  - à partir des réflexions structurées issues au niveau national pour être expérimentées au niveau des territoires régionaux aux représentants du dispositif national sur l'Etat de l'art des objectifs atteints ou à atteindre
  - les régions s'approprient des orientations et des instruments du dispositif national qu'elles personnalisent en fonction de leurs spécificités et de leurs besoins ;
  - un retour est ensuite donné par les régions
- Faire évoluer la mission de certaines institutions en charge du développement économique et notamment les ODS (CGDR, ODCO, ODNO, ODS) vers des objectifs de V&IE et de V&IET dans le but de marquer l'engagement des acteurs nationaux et régionaux sur de nouvelles modalités d'interaction entre eux sur des thèmes fédérateurs.
- Dans ce cadre qualifier l'activité des ODS sur l'ingénierie de projets et de développement (moins d'études sectorielles et de pré-faisabilité et plus de projets !).
- Revaloriser/requalifier dans une approche réseau (réseautage) les activités des uns et des autres, par exemple les Sociétés d'Investissement et de Développement – relais entre l'office et les promoteurs ;
- Rédiger un Plan de Communication sur le dispositif de V&IE/V&IET et organiser les événements qui lui sont associés ;

#### **ELEMENTS DIVERS LIES A DES SOUHAITS OU A DES OBSERVATIONS D'INTERET POUR LE GdR**

- Repenser le Comité Régional de la Création d'entreprises

#### **ELEMENTS CONCERNANT LE GDR**

- Existe-t-il un positionnement du GdR ?
- A quel niveau intervenir pour légitimer le GdR ?
- Oublions qui nous sommes et réfléchir ensemble ;
- Répondre définitivement aux questions suivantes :
  - Existe-t-il une conviction réelle et responsable des protagonistes et des intéressés ou s'agit-il d'un effet de mode ?
  - Qu'est ce qui empêche réellement les institutions de travailler ensemble ?
  - Est-ce que le dispositif proposé reflète un besoin national ? régional ?
- Revendication par le groupe de valeurs telles que :
  - L'humilité (nous ne pouvons pas tout faire et tout seul mais nous pouvons ensemble maîtriser notre temps pour faire mûrir des réflexions et les expérimenter dans les territoires aux abois ...
  - La sagesse de réagir face aux menaces de la mondialisation
  - Le bon sens (c'est aujourd'hui ou jamais !)
  - L'anticipation versus la gestion de crise

- La prise de conscience collective (le besoin d'une Veille et d'une IE systématique existe mais rencontre des difficultés pour s'exprimer clairement)
- Comment insérer la dimension internationale dans le dispositif de V&IE/V&IET (mutualiser l'expérience de la FIPA)
- Peut-on tirer profit (et comment) de l'expérience de la Veille Stratégique telle qu'elle a été développée par l'API ?
- Parmi les actions prioritaires du GDR, mise en place d'une campagne de sensibilisation à la culture de la Veille et de l'IE pour susciter des vocations chez les décideurs et les futurs fournisseurs d'informations et de prestations en la matière.

## **RAPPEL DU POSITIONNEMENT DE L'ACTION**

Il s'agit d'une action proposée au CGDR de Tunis qui n'exclut pas l'opportunité de l'élargir à d'autres régions tunisiennes, avec une gouvernance s'effectuant au niveau régional. La proposition consiste à expérimenter concrètement l'IET par le biais d'une démarche (partenariale) et d'un dispositif (ancré sur le territoire du Grand Tunis) en mesure de mobiliser les compétences et les intérêts d'autres acteurs régionaux pour maîtriser la complexité du thème et l'ambition des objectifs.

Un des principes fondateurs de ce programme est de conduire des consultations en partenariat associant les acteurs du développement régional avec un double objectif :

\_ Passer de la compréhension des dynamiques territoriales et du rôle qu'y joue la maîtrise de l'information (et de ses sources) à l'expérimentation des pratiques d'IET sur des territoires en état d'inertie, menacés par la conjoncture internationale ;  
\_ Fournir aux acteurs et aux décideurs des territoires considérés des connaissances, des outils et une approche commune répondant aux enjeux et aux questionnements auxquels ils sont confrontés pour leur permettre conjointement de passer à l'action.

Ceci implique :

- \_ Une réflexion amont sur ce qui constitue les enjeux et les questions de développement régional sur lesquels se fonde l'initiative IET;
- \_ Une double dimension capitalisation et valorisation au sein de l'action ;
- \_ Une coopération active entre les acteurs dans la durée de l'action.

## **DEROULEMENT DE LA SESSION**

La session d'octobre s'est déroulée en deux temps :

1. 27/10 : première journée préparatoire avec les participants du CGDR destinée à collecter les avis sur la proposition transmise quelques jours avant la réalisation de la mission et à approfondir la démarche proposée ;
2. 28 et 29/10 : journées de présentation de la proposition à l'ensemble du partenariat, l'expression d'intérêt des partenaires et l'engagement des uns et des autres dans la mise en oeuvre de la démarche.

## **DEFINITION DES ACTIVITES ET ENGAGEMENTS DU PARTENARIAT**

A l'issue de la présentation de la démarche et des questionnements partagés avec tous les partenaires, une série d'engagements ont été pris pour permettre de poursuivre la mise en place de la démarche et la formalisation du dispositif de V&IET dans le cadre d'une convention.

Les engagements assumés par le CGDR en qualité de chef de fil, par les partenaires et par l'expert sont les suivants :

1. Formulaire d'adhésion à renvoyer avant le 15/12/2008 (CGDR, Pôle Elgazala, API, FIPA, Centre d'Affaire Tunis, CCI de Tunis);

[Composante B / Thème : V&IET (Partenariat CGDR) / Lahlali] 27, 28, 29 octobre 2008

Novembre 2008 4/5

2. Réflexion concertée et rédaction conjointe des différents composants du modèle organisationnel du dispositif de V&IET à transmettre au CGDR avant le 5/12/2008 (CGDR, Pôle Elgazala, API, FIPA, Centre d'Affaire Tunis, CCI de Tunis);
3. Proposition d'une modalité méthodologique d'exploitation des résultats des projets d'adhésion avant le 28/11/2008 (Lahlali) ;
4. Proposition d'un canevas standard de présentation des composants du modèle organisationnel avant le 7/11/2008 (Lahlali).

Pour les points (1) et (3), il a été suggéré de nommer un groupe opérationnel au sein du CGDR (Mahmoud/Samir par exemple) afin de:

1. Veiller au respect de l'échéance du 15/12 pour le renvoi du "Projet d'adhésion" en relançant le cas échéant les partenaires;
2. Partager avec l'expert la méthodologie d'exploitation des "Projets d'adhésion";
3. Animer le réseau des DDR rattachées au CGDR pour une forte implication au niveau du "Projet d'adhésion" (surtout les DDR absentes aux journées des 27, 28 et 29/10);
4. Exploiter avec l'encadrement de l'expert et en associant les partenaires membres du GdR les résultats des "Projets d'adhésion";
5. Rédiger les conclusions des travaux conjointement avec la contribution des autres membres du GdR et en bénéficiant de l'encadrement de l'expert (d'abord à distance et ensuite lors des deux autres sessions prévues en 2009).

Pour les points (2) et (4) le CGDR, en qualité de chef de fil, assume la fonction d'animation du GdR dans le but de:

1. Veiller au respect du délai décidé avec l'ensemble des partenaires à propos des travaux sur les composants du modèle organisationnel du dispositif (5/12/2008);
2. Veiller au respect de la qualité et du standard (canevas fourni par l'expert) des contributions de chacun dans la description des contenus et des processus qui caractérisent chaque composant;
3. Rappeler à chaque membre responsable d'une composant son engagement à se réunir avec les autres membres désignés pour la même composant.

## **TEXTE DE LA CONVENTION DE PARTENARIAT**

Il a été décidé qu'au fur et à mesure que les travaux avancent et produisent des résultats notamment à l'issue des différents groupes sur les composants du modèle organisationnel du dispositif, le CGDR par le biais de son équipe opérationnelle (Mahmoud/Samir) et avec l'assistance à distance de l'expert, peut commencer à faire circuler la première version du texte de convention<sup>1</sup>, améliorée sur la base de la prise en compte des résultats ci-dessus.

## **RESULTATS ATTENDUS**

1. Recensement raisonné de ce qui existe chez chacun des membres du GdR en matière de ressource, de compétences et de besoin en gestion d'information et propositions pour mutualiser des idées dans la construction d'une vision partagée de la V&IET [exploitation des "Projets d'adhésion"] ;
2. Conception du modèle organisationnel du dispositif de V&IET et pratique des fonctions de base et des fonctions stratégiques issues de chaque composant du modèle [exploitation des travaux sur les composants].
3. Texte de convention sur la formalisation du partenariat entre les membres du dispositif de V&IET [travaux sur le texte à partir du modèle remis par l'expert le 27/10]. 1 Version élaborée et fournie par l'expert au CGDR le 27/10. [Composante B / Thème : V&IET (Partenariat CGDR) / Lahlali] 27, 28, 29 octobre 2008

## **DIFFICULTES RENCONTREES**

Suite aux changements concernant le rôle de l'expert dans la conduite de l'initiative V&IET, l'alternative proposée et partagée avec les partenaires du GdR, consistant à déléguer la construction et la mise en place du dispositif de V&IET, s'est révélée intéressante bien que très engagée. Elle a permis, au début, de développer l'état d'esprit "Veille et IE" indispensable pour responsabiliser davantage les organismes tunisiens directement intéressés par l'initiative.

Lors des sessions, les participants ont toutefois manifesté une certaine perplexité dans la compréhension des processus opérationnels (project management) associés à la mise en place du dispositif. Une analyse des corps de métier de la Veille et de l'IE aurait certainement réduit l'impact négatif qui a suivi l'engagement partiel des partenaires.

La poursuite des travaux et leur aboutissement ont donc connu un essoufflement évident suite à un désengagement progressif des partenaires et à une capacité relative du CGDR à "manager" l'initiative et à animer le réseau des partenaires fondateurs (malgré la bonne volonté).

Dans le but de relancer l'enthousiasme des groupes de travail et de respecter les échéances ci-dessus, l'expert a maintenu une certaine disponibilité dans l'encadrement des équipes et le suivi conjoint avec le CGDR. Différents documents ont donc été transmis au CGDR pour renforcer le soutien opérationnel des activités et différents mails de rappel ont été adressés au CGDR ainsi qu'à ses partenaires.

## **CONCLUSIONS**

Il serait indispensable que le GdR capitalise toutes les informations accumulées depuis sa constitution (juin 2008) dans la mesure où elles renferment des éléments de compréhension et de décision suffisamment significatifs pour accélérer les processus associés à une démarche de V&IET.

Bien que les sessions de formation aient été nécessaires sur un thème aussi complexe que la Veille et l'Intelligence Economique Territoriale, elles ne sont pas une condition suffisante pour déclencher, dans un pays lié au centralisme, une dynamique de l'ingénierie de projet, de l'ingénierie de développement et de l'ingénierie territoriale adossée à une démarche partenariale. Il eut été indispensable de fournir, dans la mesure du possible, une assistance spécifique plus soutenue qui tienne compte des profils professionnels inédits en matière de Veille et d'IE dont la Tunisie aurait un grand besoin.

## **COMPTE RENDU**

**Atelier de reflexion : Veille et Intelligence Economique**

**Composante « C » : Métiers des ODR (Projet « P3A »)**

**Cadre : « Renforcement des capacités des ODR en matière de promotion de l'investissement privé »**

**Date : 09-11/06/ 2008**

**Lieu : Technopole El Ghézala Tunis, CGDR**

**Expert : A.G. LAHLALI (Technopolis, Bari-Italie)**

**Rapporteur : MAHMOUD ABD. Référent « Réseautage institutionnel, P3A, CGDR**

**Participants : 19 cadres (7 cadres DDR N-Est, 4 cadres DC, 1 cadre Fipa, 2 cadres Api, 1 cadre Apia, 3 cadres Technopole El Ghézala, 1 cadre Centre d'Affaires Tunis)**

**Objectif : Réflexion collective pour la mise en place d'un Groupe de travail autour de « Veille et Intelligence Economique – VIE ».**

Les travaux de l'atelier se sont articulés autour :

- Du cadre conceptuel de la VIE
- De « bonnes pratiques » de VIE issus d'expériences territoriales européennes
- D'une réflexion stratégique collective sur la pré-faisabilité d'un dispositif organisationnel de VIE au sein du CGDR et d'une démarche d'Intelligence Territoriale

### 1. Cadre conceptuel de la VIE :

- La VIE consiste à entreprendre des activités structurées d'observation, de recherche et de traitement de l'information pertinente (opportunités, menaces...) caractérisant l'environnement de l'organisation et ce à des fins de prise de décision stratégique (*policy maker*).
- Elle porte sur diverses dimensions de l'activité et de l'environnement de l'organisation (entreprise, organisme public...): commerciale, concurrentielle, économique, technologique, stratégique, ou territoriale...
- Elle repose sur une démarche structurée alliant capacité d'anticipation, de réactivité et d'ouverture d'esprit à même de garantir une fiabilité et une cohérence de l'information recueillie.
- Elle exige de préciser les besoins et les sources d'information utile, de les analyser et d'en valoriser le contenu.

### 2. « Bonnes pratiques » de VIE à l'échelle du territoire

- La complexité croissante du contexte stratégique tunisien (mondialisation, mutations productives et emploi...) légitime la fonction de « VIE » au double échelle de l'organisation (ODR...) et du territoire.
- L'appropriation d'outils opérationnels de Veille requièrent une organisation appropriée (structure) sont requis pour pouvoir cibler, ordonner, entreprendre et valoriser les produits informationnels de cette fonction auprès de décideurs (décisions pertinentes ou stratégiques).
- Une démarche mise en place d'une « VIE » exige d'être contextualisée selon les caractéristiques des besoins et objectifs d'information et de décision de l'Organisation (ODR...) et du territoire...
- Des expériences de VIE d'Organisation (Technopolis de Bari 'Italie') et territoriale (Régions Ile-de-France et Alsace 'France', UE...) ont été présentées et discutées par les participants.
- Il en ressort qu'une solide culture de partage de l'information et de collaboration (synergies), d'une part et une capacité réelle des ressources humaines (compétences) du territoire à valoriser-fertiliser l'information recueillie, d'autre part sont deux conditions primordiales en vue de réussir une démarche de VIE.

### 3. Réflexion stratégique collective sur la pré-faisabilité d'un dispositif organisationnel de VIE

- Une analyse SWOT a permis d'engager une réflexion collective sur les requis culturels et aptitudes professionnelles et organisationnelles à satisfaire par les acteurs appelés à contribuer activement à la mise en place d'une démarche de VIE.
- Une démarche de VIE doit être pleinement soutenue par la Direction de l'Organisation (ODR et acteurs institutionnels sur le territoire...)

- Le dispositif de VIE à implanter sur le territoire doit être pérennisé en assurant une alimentation régulière en information ciblée et structurée (stratégique...) ainsi qu'un partage de l'information traitée entre les partenaires du dispositif (réseau formel ou informel...)
- Le Suivi-Evaluation du dispositif de VIE en interne à l'organisation et en externe sur le territoire (réseau) requiert des indicateurs reflétant l'apport de l'information fournie pour une prise de décision stratégique pertinente.
- Un approfondissement d'aspects opérationnels de la mise en place d'un dispositif de VIE sur le territoire a été recommandé aux participants en vue du prochain atelier dédié à cette thématique...

**Observations-Recommandations :**

- Un atelier pertinent dans la mesure où il a permis aux cadres du CGDR de s'initier à la VIE et ce dans un objectif d'entreprendre une réflexion partagée sur ses aspects pratiques.
- Il s'agit d'une étape indispensable pour s'approprier une démarche active de VIE en région.
- Le CGDR-DDR est appelé à s'inscrire activement dans cette logique de démarche publique visant l'intérêt de la région.
- Le CGDR-DDR qui pratique la Veille-Observation (collecte et mise à jour de l'information statistique) sur le territoire et dispose d'un potentiel latent mais statique en la matière est appelé activer la mise en œuvre d'une démarche de VIE en interne et en réseau moyennant la capitalisation de ses ressources compétencielle et relationnelles sur le territoire et à l'échelle centrale.
- Le prochain atelier permettra de mieux cerner les besoins de VIE et la faisabilité d'un dispositif de recherche, ciblage, traitement et valorisation de l'information régionale.

**Remarque :**

Lors des 6 derniers ateliers de travail (du 2<sup>nd</sup> trimestre 2008 du Projet qui comprend 11 ateliers), la DC du Centre-Est, régulièrement représentée à cet atelier par un Référent, a contribué uniquement avec 6 participations (dont 5 imputées au Référent) sur 16 participations prévues. Soit à peine une présence pour 3 convocations.