

**Etude pour l'opérationnalisation
et la pérennisation du Hub créatif Ennejma Ezzahra,
établi par *Creative Tunisia*
en collaboration avec le Centre des Musiques Arabes et
Méditerranées, incluant un plan d'affaires et un
benchmark international**

Consultante principale : Soumaya Gharsallah
Consultant benchmark International : David Valentiny (Ovation)
Consultant économique : Ahmed Amine Azouzi (Pencils Consulting)

Octobre 2021



CREATIVE HUB
ENNEJMA EZZAHRA

مركز الإبداع
النجمة الزهراء



La présente étude s'est basée sur les données disponibles, fournies par le CMAM et créative Tunisia, et sur plusieurs recherches menées dans les secteurs qui sont en rapport avec les activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra. Les recommandations proposées dans le présent rapport s'appuient sur des hypothèses que le Hub est appelé à tester durant une période d'essai et de les ajuster au fur et à mesure selon les orientations qu'il adoptera.

Les auteurs

Sommaire de la partie élaborée par les experts nationaux

1	Introduction	5
2	Le CMAM : une structure aux multiples vocations	6
2.1	Présentation générale.....	6
2.2	Ressources et activités du CMAM.....	7
2.2.1	Les visites payantes du palais du Baron d'Erlanger	8
2.2.2	Organisation d'événements	8
2.2.3	Mise à disposition des espaces du CMAM à des fins événementielles	8
2.2.4	Vente d'articles de souvenirs et d'instruments de musique	9
2.3	Les espaces du palais Ennejma Ezzahra et les entités du CMAM:	11
2.4	Les collections d'Ennejma Ezzahra.....	15
2.5	Les publics du CMAM :.....	16
3	Creative Tunisia.....	19
3.1	Présentation générale.....	19
3.2	Activités de Creative Tunisia	19
3.2.1	Les clusters.....	19
3.2.2	Les hubs créatifs.....	21
3.2.3	Autres activités de Creative Tunisia :.....	22
4	Le Hub créatif Ennejma Ezzahra :	24
4.1	Objectifs et ambitions :.....	24
4.2	Situation et espaces	25
4.3	Analyse de l'écosystème du Hub créatif Ennejma Ezzahra	28
4.3.1	Les hubs créatifs en Tunisie (benchmark local).....	28

4.3.2	Minassa	29
4.3.3	Core	31
4.3.4	Shanti.....	32
4.3.5	Flat6lab	34
4.3.6	Afkar	36
4.3.7	Hub Design Nabeul.....	37
4.3.8	Environnement universitaire et formations	38
4.4	Environnement culturel et créatif étude de marché.....	41
4.4.1	Concepts Stores	41
4.4.2	Boutiques en ligne	44
4.4.3	Café Concept, coffee shop et café culturel	45
4.4.4	Environnement culturel et artistique	46
4.4.5	Accès et transport.....	46
4.5	Publics potentiels et clients du Hub créatif.....	48
4.5.1	Les designers, artisans, créateurs et entrepreneurs	48
4.5.2	Les artistes et amateurs d'art et d'artisanat.....	49
4.5.3	Les étudiants, entrepreneurs de demain.....	49
4.5.4	Les scolaires.....	50
4.5.5	Les touristes.....	50
5	Stratégie opérationnelle.....	52
5.1	Vers la construction d'une identité pour le hub créatif Ennejma Ezzahra.....	52
5.2	Le digital, axe transversal des activités du Hub créatif	54
5.3	L'entrepreneuriat, ADN du Hub créatif Ennejma Ezzahra	54
5.4	Fonctionnement des entités du Hub créatif Ennejma Ezzahra.....	56

5.4.1	Fablab Coworking space	56
5.4.2	Atelier de lutherie.....	58
5.4.3	Café	59
5.4.4	Concept store.....	61
5.5	Scénarios de fonctionnement du Hub créatif	70
5.5.1	Recommandations.....	71
5.5.2	Personnel requis pour le fonctionnement du Hub créatif :	72
6	Analyse de la rentabilisation (Business case)	75
6.1	Introduction.....	75
6.2	Rapide analogie avec le Hub Design Nabeul	75
6.3	Hypothèses.....	75
6.3.1	Hypothèses fixes.....	75
6.4	Hypothèses variables selon les scénarios	77
6.5	Analyse des scénarios	80
7	Plan opérationnel	84
7.1	Recommandations de gestion.....	84
7.1.1	Quelques mesures concernant le fonctionnement du Hub créatif Ennejma Ezzahra	84
7.1.2	Quelques avantages que le Hub créatif pourrait attribuer aux adhérents	84
7.1.3	Quelques avantages que le CMAM pourrait accorder à l'association chargée de la gestion du Hub créatif	85
7.1.4	Quelques obligations du Hub créatif envers le CMAM	85
7.1.5	Aménagements supplémentaires requis pour l'ouverture du Hub créatif au public.....	85
7.1.6	Recommandations Web	86
7.2	Recommandations de partenariats	86
7.3	Recommandations juridiques générales.....	87

7.3.1	Une structure juridique évolutive (cette partie a été élaborée avec l'expert international)	89
8	Stratégie d'ouverture/ opérationnalisation (proposée par les trois experts)	91
8.1	Phasage	91
8.1.2	Phase de préparation et de communication (Novembre 21- Janvier 22).....	92
8.1.3	Analyse juridique pour valider le modèle de structure à court terme / gouvernance (Nov - Déc 2021)	93
8.1.4	Recrutement du directeur (Nov 2021 - Jan 2022).....	93
8.1.5	Affiner la cohérence de communication et des lieux (Déc 2021 - Jan 2022)	94
8.1.6	Événement de lancement du hub (Déc 2021)	94
8.2	Démarrage des activités (Janvier 2022 - Mars 2022)	95
8.2.1	Mise en place de l'incubateur interne (Jan - Mars 2022)	95
8.2.2	Activation de la communauté (community management actif) (Jan - Mars 2022)	95
8.3	Ouverture du catalogue de services final (Avril 2022 - Juin 2022)	96
8.3.1	Événement de présentation du catalogue des services en détail par les responsables de ces services (Avril 2022)	96
8.3.2	Lancement et administration des inscriptions (Avril - Mai 2022)	96

Liste des abréviations

MAC MINISTERE DES AFFAIRES CULTURELLES

CMAM CENTRE DES MUSIQUES ARABES ET MEDITERRANENNES

AMVPPC AGENCE DE MISE EN VALEUR DU PATRIMOINE ET DE PROMOTION CULTURELLE

ONUDI ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

ONAT OFFICE NATIONAL DE L'ARTISANAT TUNISIEN

ICC INDUSTRIES CULTURELLES ET CREATIVES

1 Introduction

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre le CMAM et Creative Tunisia pour la mise en place d'un hub créatif au palais du Baron d'Erlanger à Sidi Bou Said.

« Le projet Creative Tunisia, mis en œuvre par l'ONUDI, représente le troisième volet du programme Tounes Whijetouna. Un de ses objectifs spécifiques est la mise en place de 4 à 6 centres multi-services (ou hubs créatifs) offrant des services à la communauté créative et culturelle leur permettant d'améliorer leurs produits, innover et gagner en compétitivité. Ces hubs créatifs ont pour vocation de pérenniser l'offre de services offerts par le projet au-delà de la durée de celui-ci, et ce, en partenariat avec les partenaires locaux et structures d'appui existantes »¹.

Le Hub créatif Ennejma Ezzahra est le premier de ces hubs. L'objectif de la présente étude est de fixer les modalités de son implémentation et de pérennisation de ses activités à travers l'analyse des aspects suivants : « (i) la pertinence des services offerts par le hub, et ainsi (ii) sa capacité à devenir financièrement autonome ; analyser (iii) les formes juridiques les plus appropriées pour ce type de structures (iv) ainsi qu'un modèle de gouvernance basé sur la collaboration publique/privé. Cette étude débouchera également sur un plan d'affaires à mettre en œuvre par les parties prenantes et permettant la valorisation et la pérennisation du hub. La mission sera complétée par un benchmark international qui dressera les meilleures pratiques issues de hubs créatifs à l'international et formulera des recommandations stratégiques et opérationnelles pour la pérennisation de ces centres »².

Le volet de l'étude pris en charge par les experts nationaux, propose dans sa première partie d'analyser le fonctionnement du CMAM et de Creative Tunisia pour identifier les éventuelles connexions entre leurs programmes respectifs et les futures activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra. Ensuite, le rapport revient sur activités suggérées par le CMAM et Creative Tunisia pour le Hub créatif afin de les analyser dans un contexte plus global qui explore l'écosystème culturel, créatif, social et concurrentiel de celui-ci. Cette partie, examine également les publics et clients potentiels du Hub créatif Ennejma Ezzahra.

La partie suivante propose un plan opérationnel pour cadrer le fonctionnement du Hub créatif, compte tenu des différentes recommandations issues des benchmarks national et international, des analyses des données disponibles sur le Hub et ses institutions de tutelle, ainsi que l'examen de l'écosystème des secteurs du design et de l'artisanat en Tunisie. La dernière partie de l'étude consiste en une stratégie opérationnelle qui va permettre de démarrer les activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra.

¹ D'après les termes de référence de l'étude

² Ibid.

2 Le CMAM : une structure aux multiples vocations

2.1 Présentation générale

Créé en 1992³, le Centre des Musiques Arabes et Méditerranéennes (CMAM) est une institution placée sous la tutelle du ministère des Affaires culturelles. Il est installé dans le prestigieux Palais « Ennejma Ezzahra », terme arabe qui signifie « l'Etoile de Vénus », construit par le baron Rodolphe d'Erlanger, entre 1912 et 1922, en contrebas du village touristique de Sidi Bou Saïd.

Peintre orientaliste, mélomane et grand connaisseur des traditions musicales arabes et orientales, le baron, sujet britannique, français de naissance et allemand d'origine, a conçu, imaginé et construit ce palais dans la pure tradition du compagnonnage. Suite à son décès en 1932, la propriété du palais est passée aux mains de ses héritiers qui l'ont vendu à l'Etat Tunisien qui l'a classée monument historique en 1989 et l'a affecté à sa vocation actuelle.

Le premier statut du CMAM a été promulgué en octobre 1994. En 2011, il acquiert le statut d'Etablissement Public à Caractère Non Administratif (EPNA) de l'action culturelle. L'organisation administrative et financière du CMAM ainsi que les modalités de son fonctionnement sont fixés par décret datant de 2012⁴; son organigramme a été prescrit en 2019 par décret⁵. Ainsi, il s'agit d'une institution qui jouit d'une autonomie financière et administrative.

Missions du CMAM

- La conservation et la diffusion du patrimoine musical tunisien, arabe et méditerranéen.
- La promotion du patrimoine national des enregistrements phonographiques.
- La programmation artistique et l'animation de la scène culturelle nationale.
- L'élaboration, la distribution et la publication des productions musicales.
- La collecte et la conservation des traditions musicales et leur valorisation en tant que destination culturelle touristique.
- L'animation du palais « ENNEJMA EZZEHRA ».
- Le développement du fonds de la phonothèque nationale par la collecte des enregistrements de musiques tunisiennes, arabes et méditerranéennes et autres.
- Le suivi de dépôt légal des œuvres phonographiques.
- La sauvegarde du patrimoine musical, à la réalisation et à la diffusion de toute recherche y afférente.
- La promotion des études et des recherches musicologiques.
- L'élaboration de programmes artistiques dans les divers domaines de la musique.
- La connexion de la musique aux autres expressions artistiques dans un esprit de complémentarité.
- La mise en œuvre de coopération et de partenariat avec des structures et institutions nationales et internationales homologuées.

³ Loi n° 92-122 du 29/12/1992

⁴ Décret n° 2012-1959 du 4/09/2012

⁵ Décret n° 705 du 29/07/2019

En plus des départements consacrés à la promotion de l'activité musicale et l'activité musicologique, le CMAM abrite le siège de la Phonothèque nationale tunisienne, chargée de la collecte du patrimoine musical tunisien en vue de le conserver, de le diffuser et de le mettre à la disposition des chercheurs en matière de musique. Le CMAM abrite également un musée présentant des instruments de musiques et un atelier de lutherie destiné aussi bien à la restauration de sa collection d'instruments de musique qu'à la réalisation de recherches en matière d'organologie.

► La vocation du CMAM, en tant que lieu dédié à la musique devrait être prise en considération dans les activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra.

2.2 Ressources et activités du CMAM

Le CMAM emploie aujourd'hui 46 personnes, dont une quinzaine de cadres ayant des diplômes universitaires. Néanmoins, compte tenu de l'étendue de ses activités, le CMAM fonctionne en sous-effectif et au vu de la situation socio-politique en Tunisie et comme toutes les administrations de sa catégorie, il ne peut pas recruter. De plus, le CMAM manque de bureaux pour son propre personnel.

► Ainsi, il est difficile de compter sur le personnel du CMAM pour gérer le Hub Ennejma Ezzahra.

Les ressources du CMAM proviennent en grande partie de :

- Les subventions de l'Etat : celles-ci couvrent 100% des salaires, 64% des frais de fonctionnement et 59% du budget alloué aux activités.
- Les activités lucratives : le CMAM arrive à générer chaque année entre 240 et 350 milles dinars de revenus grâce aux différentes activités lucratives qu'il organise⁶. Il arrive ainsi à couvrir environ 36 % du budget alloué aux frais de fonctionnement et 41% du budget alloué aux différentes activités entrant dans sa vocation⁷ (recherche scientifique, numérisation du fond sonore, édition de livres, organisation de manifestations culturelles et artistiques ...).

Malgré ses revenus bas, le CMAM est considéré comme l'une des institutions culturelles les plus lucratives du MAC. Les activités payantes du CMAM sont:

⁶ En France, les musées nationaux arrivent à générer 46% de leurs budgets grâce à leurs ressources propres.

⁷ Pourcentages calculés sur l'exercice budgétaire de 2020.

2.2.1 Les visites payantes du palais du Baron d'Erlanger

L'achat d'un ticket à l'entrée du palais permet de visiter le bâtiment du palais, le musée (exposition permanente d'instruments de musique) et les jardins.

En 2014, le CMAM a enregistré plus de **22 000 visiteurs** (selon les chiffres de la billetterie, communiqués par le CMAM). Ce chiffre n'englobe pas tous les visiteurs venus pour les événements spéciaux comme les séminaires et les manifestations scientifiques. À l'instar de tous les sites, monuments et musées tunisiens, le palais recevait certainement beaucoup plus de visiteurs avant 2011. En 2020, à cause de la pandémie, le palais a enregistré moins de 5000 visiteurs, malgré une hausse remarquable en 2019 avec plus de 13 000 visiteurs. Les visites payantes permettent d'assurer un revenu annuel allant de 20 000 dt à 70 000 dt soit entre 13 et 20 % des ressources propres du CMAM.

► Les visiteurs du palais constituent des clients potentiels pour le Hub créatif, notamment pour le café et le concept store.

2.2.2 Organisation d'événements

Chaque année, le CMAM organise plusieurs concerts et spectacles musicaux. À titre d'exemple, en 2019, le CMAM a organisé 9 spectacles, hors festivals. Avant la crise du Covid, le palais accueillait également au moins deux festivals par an (Samsung Blues Festival, Musiqât, Les classiques, ...), permettant de recevoir entre 230 et 600 personnes par événement. Le CMAM dispose d'une billetterie en ligne accessible via son site web⁸. Ces différents événements rapportent au CMAM entre 10 000 et 52 000 dt par an, soit entre 3 et 33% de ses ressources propres. Les prix des billets des spectacles varient entre 25 dt et 50 dt avec une moyenne de 30dt.

► Les publics des événements culturels et artistiques organisés par le CMAM sont considérés comme des clients potentiels du Hub créatif et permettraient de recevoir plus de 6500 visiteurs par an, principalement au café et au concept store.

2.2.3 Mise à disposition des espaces du CMAM à des fins événementielles

Certains espaces du CMAM sont privatisables moyennant des frais de mise à disposition. Ces espaces sont :

- L'esplanade située devant la galerie de l'entrée principale du palais : elle peut accueillir des événements en plein air et recevoir jusqu'à 600 sièges. Elle accueille aussi bien des événements institutionnels que privés comme les réceptions de mariages par exemple.
- Le patio couvert situé à l'intérieur du palais : il a une capacité d'accueil de 230 sièges, il peut recevoir des événements tout au long de l'année, comme il s'agit d'un espace couvert, climatisé et offrant une bonne acoustique.

⁸ <http://www.cmam.nat.tn/programmes/fr/Programme-et-Billetterie.html>

- Les terrasses situées dans le prolongement du bassin du jardin andalou peut accueillir jusqu'à 300 personnes.

Les demandes de privatisation d'organisation d'événements au palais se font via un formulaire en ligne disponible sur le site du CMAM⁹. Les mises à disposition de ces espaces permettent au CMAM de générer des ressources financières entre 75 000 et 240 000 dt par an et constituent ainsi sa plus importante source de revenus, soit entre 48% et 72% des ressources propres. À titre indicatif, le CMAM a accueilli en 2019 une cinquantaine d'événements payants. Le CMAM déclare qu'il n'arrive pas à répondre à toutes les demandes de privatisation et d'organisation d'événements, faute d'espaces et de disponibilité.

- ▶ Le CMAM dispose d'autres espaces qu'il pourrait inclure à son offre de location comme l'allée des bigaradiers et les abords de la piscine. Il gagnerait à produire un catalogue précisant les caractéristiques de chaque espace (surface, capacité d'accueil, tarif, cahier des charges,...) et de le mettre en ligne pour mieux organiser la gestion des locations et en tirer un meilleur profit. Ce catalogue pourrait être complété par les espaces du Hub créatif qui seront proposés à la location.

2.2.4 Vente d'articles de souvenirs et d'instruments de musique

Depuis 1995, le CMAM dispose de son propre label appelé « Ennejma Ezzahra ». Le premier ouvrage publié sous ce label est l'album « Tarab : hommage à Ali Sriti », un enregistrement live qui a inauguré une série de production musicale (édition phonographique) comptant aujourd'hui 9 albums. Le CMAM publie également des livres en rapport avec ses collections et la production musicale en Tunisie. Son catalogue bibliographique compte aujourd'hui 24 ouvrages. Le CMAM vend aussi des instruments de musique fabriqués dans son atelier. Ces ventes rapportent aux caisses du CMAM entre 4500 dt et 9500 dt par an et constituent ainsi la source de revenus la plus faible de ses ressources propres. Pourtant, il s'agit d'une activité en voie de disparition en Tunisie mais qui n'est pas valorisée, ni développée.

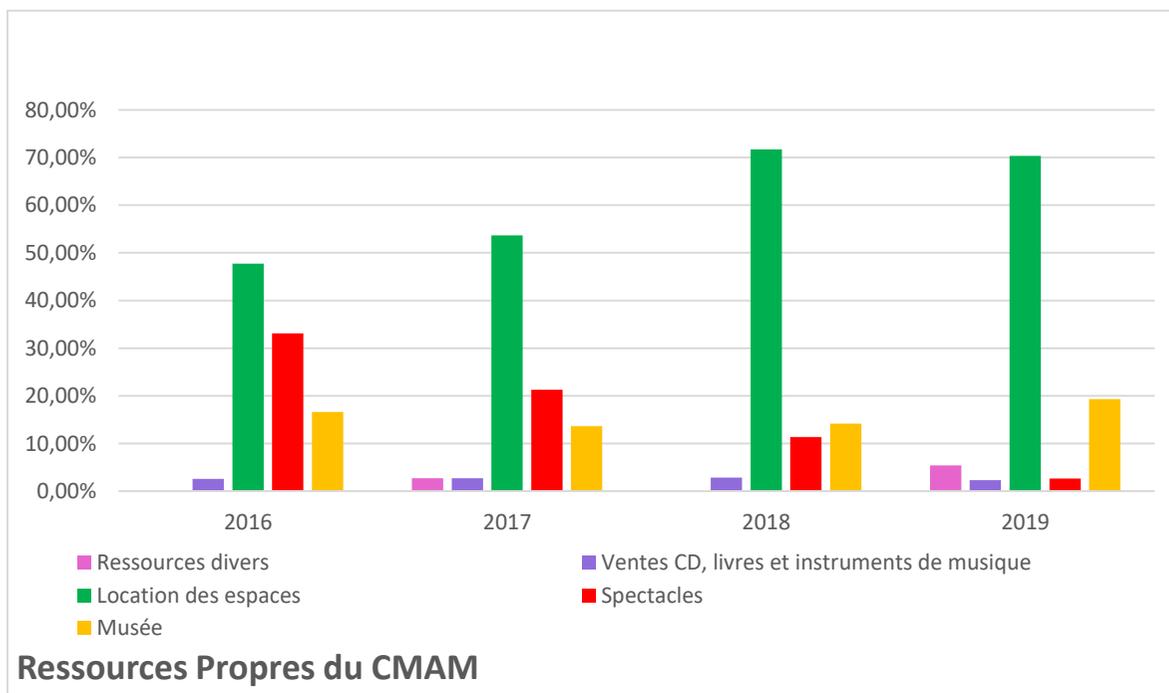
Les produits du CMAM sont disponibles à l'entrée du palais sur un présentoir avec étagères. Ils étaient vendus à la cité de la culture dans une boutique aménagée au patio de la cité mais qui est fermée actuellement. Ces produits ne sont pas vendus en ligne sur le site du CMAM, mais certains sont commercialisés sur le site de vente en ligne Jumia, avec qui le CMAM a signé une convention pour avoir un compte premium¹⁰.

- ▶ Malgré les richesses du palais Ennejma Ezzahra, d'un point vue décor et collections, l'offre liée aux articles de souvenirs restent très limitée, peu innovante et manque de cohérence. Ainsi, on constate que les publications du CMAM sont hétérogènes (absence d'une ligne

⁹ <http://www.cmam.nat.tn/content/fr/35/Privatisation.html>

¹⁰ <https://www.jumia.com.tn/sans-marque-ennejma-ezzahra-treasures-unveiled-anglais-ecrit-par-mounir-hentati-337232.html>

éditoriale) et n'obéissent à aucune charte graphique. De plus, le CMAM ne dispose pas d'une boutique de musée permettant de clôturer l'expérience de visite du palais et de renforcer les revenus générés par les produits dérivés.



Livres et CD vendus à l'entrée du palais

	2016	2017	2018	2019
Ventes CD, livres et instruments de musique	2,59%	2,72%	2,83%	2,31%
Location d'espaces	47,70%	53,69%	71,70%	70,35%
Spectacles	33,09%	21,27%	11,35%	2,63%
Musée	16,62%	13,61%	14,15%	19,30%

Outre les activités payantes susmentionnées, le CMAM organise d'autres événements culturels et artistiques :

Activité	2019	2020
Résidence d'artistes	3	4
Journées d'études/ séminaires/ colloques...	4	2
Exposition	1	1
Tournages (clips, films, feuillets, émissions...)	1	4

Notons que les années 2019 et 2020 sont considérées comme difficiles à cause de la conjoncture socio-politique et des répercussions de la crise sanitaire liées à la pandémie du Covid.

2.3 Les espaces du palais Ennejma Ezzahra et les entités du CMAM

Le palais Ennejma Ezzahra est souvent décrit comme un joyau de l'architecture arabo-islamique en Tunisie. Construit sur un domaine de cinq hectares, sa superficie totalise près de 3300m², dont 1800m² pour les dépendances. Le palais est composé de plusieurs bâtiments :

- le pavillon du belvédère (dit al-Kobba al Beidha) abritant la phonothèque (salle d'écoute et réserves) et l'administration.
- le palais proprement dit accueillant le musée des instruments de musique, l'atelier de peinture du baron, un hammam privé, des appartements privés (chambres à coucher), des salons et des espaces de réception.
- le bâtiment du Hub créatif, qui est l'ancien garage du baron.
- L'atelier de restauration, situé dans le jardin du palais.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des espaces et entités du CMAM, hors Hub créatif :

Désignation	présentation	Remarques	Cible/public actuel
Phonothèque	Inaugurée en 1994, la phonothèque nationale comprend une salle d'écoute, ouverte en 2016, où l'on peut consulter les enregistrements sonores audio et audiovisuels et des documents d'accompagnement tels que les brochures, dépliants, affiches, photos, etc. La phonothèque contient également une salle de référence présentant un fonds offrant plus de 3400 livres, et documents imprimés (monographies, périodiques, ouvrages de références...) relatifs à la musique ainsi qu'un fonds numérisé des archives personnelles du baron Rodolphe d'Erlanger.	Accès sur réservation et avec autorisation. http://phonotheque.cmam.tn/	Chercheurs, étudiants et musiciens

Exposition permanente des instruments de musique (musée)	Installé à l'étage du palais, l'exposition se déploie sur deux salles : la salle Manoubi Snoussi et la salle Ahmed El Wafi. Présentant plus de 250 instruments de musique d'origines diverses (orientales, africaines et européennes), la collection est répartie en 4 catégories : les aérophones (instruments à vent), les cordophones (instruments à cordes pincées et frottées), les membranophones et les idiophones (instruments à percussion). L'exposition a besoin d'être rénovée pour mieux répondre aux normes de la conservation préventive et protéger les objets exposés.	Exposition ouverte au public. http://www.cmam.nat.tn/collections-categorie-presentation/fr/1/Instruments-de-musique.html	Tout public mais aucun aménagement n'a été prévu pour les personnes handicapées
Le palais	Il se distingue par la qualité de ses espaces reflétant le luxe palatial tunisois aux influences arabo-andalouse. L'architecture du palais présente un cachet unique avec des décors témoignant du savoir-faire artisanal local : bois peints et ajourés, faïence de Qallaline, nakcha Hdida ou stuc ciselé... Les décors privilégient un répertoire hérité des traditions andalouses et maghrébines avec une prédilection particulière pour l'arabesque géométrique ; les motifs décoratifs excluent toute représentation figurative ; ils sont essentiellement floraux, végétaux ou calligraphique. Le palais déploie des matériaux nobles comme l'albâtre et des variétés de marbres rares, ainsi qu'une panoplie de typologies, de techniques de construction et de décoration remarquables : voûtes croisées, chambre en T, Kous Hajjem, marqueterie de marbre, vitraux, fenêtre en gennaria (ou moucharabieh)...	Ouvert au public http://www.cmam.nat.tn/content/fr/5/Le-palais.html	Tout public mais aucun aménagement n'a été prévu pour les personnes handicapées
L'atelier de peinture du baron	Ouvert en 2016, suite à des travaux de réaménagement muséographique, effectués grâce à une opération de mécénat, l'atelier de peinture du baron présente une partie de sa collection picturale. L'autre partie est exposée dans différents espaces du palais.	http://www.cmam.nat.tn/content/fr/33/L-atelier-de-peinture.html	Tout public
Les jardins du palais	Les jardins du palais sont aménagés en terrasse sur trois niveaux différents. Aménagés dans les années 1920, ils sont considérés comme faisant partie du patrimoine historique du palais. Les plus spectaculaires sont le jardin persan, aménagé autour d'une fontaine et qui se distingue par son kiosque orné de carreaux de faïence de Qallaline, le jardin andalou, aménagé autour d'un long bassin rectangulaire, attenant à la terrasse du Hub créatif et menant au	Le jardin comprend une riche variété de plantes, représentative de la flore méditerranéenne ; il pourrait être aménagé en un jardin botanique et étoffer l'offre culturelle du palais. http://www.cmam.nat.tn/content/fr/	Tout public mais aucun aménagement n'a été prévu pour les personnes handicapées

	mausolée du baron où il reposait avant d'être transféré en Suisse, et l'allée des bigaradiers, flanquée de part et d'autre par les arbres qui lui ont donné leur nom.	7/Les-jardins.html	
Les réserves	Le CMAM dispose de deux types de réserves : les réserves des enregistrements musicaux, la phonothèque, et les réserves des instruments de musique. Les réserves de la phonothèque sont réparties sur deux espaces, le premier est situé au sous-sol de l'administration, le deuxième est installé en bas du palais. Elles sont équipées d'un système de stockage et de conservation préventive de haut niveau. Les réserves d'instruments de musique sont très restreintes et ne renferment que très peu d'instruments, la majorité étant présentée dans l'exposition permanente.	Les réserves d'instruments de musique sont accessibles à partir de l'exposition permanente.	Accès réservé au personnel du CMAM
Résidence d'artistes	Avant la pandémie, le CMAM organisait des résidences d'artistes mais ils ne sont pas logés sur place. Un projet de construction d'une résidence d'artistes dans les jardins du palais est en cours d'étude.	Depuis le début de la crise sanitaire, le CMAM n'a accueilli aucune résidence d'artiste	Artistes
L'administration	Le CMAM emploie 46 personnes dont 14 cadres administratifs, installés dans 13 concentrés au bâtiment de la phonothèque. L'administration dispose d'une salle de réunion.	Les bureaux de l'administration sont considérés saturés et le CMAM n'a pas la possibilité de recruter en ce moment.	Personnel du CMAM
L'atelier de lutherie	Ouvert en 1993, l'atelier de lutherie est un espace d'entretien, de restauration et de fabrication d'instruments de musiques, également considéré comme une unité d'études et de recherches sur l'organologie et la facture des instruments de musique traditionnelle. Outre sa mission de réhabilitation et de sauvegarde des anciennes techniques, l'atelier de lutherie a une vocation d'animation avec par exemple l'organisation d'expositions ou de concours de fabrication d'instruments traditionnels arabes. Il accueille également des étudiants pour des stages sur les courts, moyens et longs termes.	Les espaces de l'atelier de lutherie sont aujourd'hui intégrés au Hub créatif Ennejma Ezzahra. http://www.cmam.nat.tn/content/fr/11/Atelier-de-lutherie.html	Personnel du CMAM et stagiaires
L'atelier de restauration	Situé dans le jardin du palais, entre le bâtiment de l'administration et celui du Hub créatif Ennejma Ezzahra, cet atelier restaure des meubles du palais, principalement en bois. Il est géré par le même responsable chargé de l'atelier de lutherie et ses activités constituent l'extension de celui-ci. Il accueille des étudiants pour des stages de restauration.	Les ateliers de restauration sont composés d'une salle et d'un bureau qui s'articulent autour d'un petit patio découvert.	Personnel du CMAM et stagiaires

- ▶ Le palais Ennejma Ezzahra constitue une véritable leçon d'architecture et d'artisanat pour les étudiants et les créateurs et fonctionnera comme un espace de référence pour les futurs usagers du Hub créatif. D'autres atouts du palais pourraient également servir à alimenter la programmation culturelle et artistique du Hub créatif à l'instar du jardin et des résidences d'artistes. L'atelier de restauration fonctionne en étroite collaboration avec l'atelier de lutherie et devrait ainsi être annexé au Hub créatif Ennejma Ezzahra.



2.4 Les collections d'Ennejma Ezzahra

Le CMAM détient des collections importantes, considérées comme patrimoine matériel et immatériel national. Le premier noyau de ces collections a été constitué par le Baron Rodolphe d'Erlanger, grand collectionneur et amateur d'objets d'art au goût éclectique. Ces collections ont été par la suite enrichies par le CMAM grâce aux collectes, aux acquisitions et aux dons. Elles sont d'origines diverses et ne concernent pas que le patrimoine tunisien. On y trouve des estampes japonaises, du cristal vénitien, des tapis turcs et persans, etc. Le CMAM a déjà lancé des projets d'inventaires scientifiques numériques pour ces collections, pour documenter les objets qui les constituent, les identifier et assurer leur traçabilité.

► Les collections du CMAM constituent une aubaine pour le Hub créatif. Elles serviront comme bases de données et sources d'inspiration aux designers, artisans et concepteurs de manière générale, au même titre que les différents décors authentiques du palais, véritables témoins des richesses de l'architecture et de l'artisanat locaux.

Liste des collections détenues par le CMAM :

- Les fonds d'enregistrements musicaux : la phonothèque du CMAM comptent plus 150 000 titres, enregistrés sur 36 000 supports, datant de 1900 à nos jours. Près de 20 000 supports sont déjà numérisés.
- La collection des instruments de musique : la collection la plus complète, réunie à ce jour, des instruments de musique en usage en Tunisie. comptant près de 250 instruments. Fruit d'une campagne de collecte conduite par le CMAM en 1992 et qui avait couvert pratiquement l'ensemble du territoire tunisien, cette collection ne cesse de s'élargir, grâce aux dons ou aux acquisitions.
- La collection de phonographes.
- La collection de tapisseries d'orient (essentiellement persan et turc) constituées de tapis noues et de kilims.
- La collection d'objets en céramique et en porcelaine.
- La collection de tableaux de peinture de chevalet principalement réalisés par le baron d'Erlanger (64 tableaux).
- La collection d'estampes japonaises (une 20 d'œuvres)
- La collection de bijoux traditionnels tunisiens et d'objets en argent.
- La collection de cristal et de verre soufflé en provenance d'Italie (Venise) et de Turquie (Beykoz), ainsi que les services de tables en porcelaine et autres.
- Les meubles bas en bois, les guéridons et coffres en bois marquetés en nacre et autres
- La collection d'objets en cuivre (décoratifs et utilitaires).
- La collection de costumes personnels du baron et de certains membres de sa famille.
- Les objets en marbre sculptés tels que les colonnes et les chapiteaux en marbre, les vasques...
- Divers objets hétérogènes (quelques objets antiques, ...)

2.5 Les publics du CMAM

En 2020, année marquée par la crise sanitaire, le palais et le musée Ennejma Ezzahra ont enregistré près de **5000 visiteurs**. Il s'agit, selon les rapports du CMAM, du chiffre le plus bas durant ces dix dernières années. En 2014, malgré la crise socio-politique en Tunisie, le palais recevait plus de **20 000 visiteurs par an**. Bien qu'on ne dispose pas de chiffres antérieurs, une chose est sûre, le nombre de visiteurs était beaucoup plus important avant 2011, à l'instar de tous les monuments, musées et sites archéologiques en Tunisie. Notons tout de même que, selon un responsable du CMAM, le palais recevait, avant 2011, jusqu'à 800 000 visiteurs par an grâce aux touristes venant par le biais des croisières. Le CMAM avait en effet une convention signée avec les agences de voyage chargées des croisières s'arrêtant au port de la Goulette, situé à 9 km du palais.

Le CMAM ne dispose pas de données précises sur les profils de ses visiteurs et les catégories des publics qui fréquentent le palais et le musée. Néanmoins, on a tenté de définir quelques caractéristiques de ses publics de manière indirecte, en se basant sur des informations liées au nombre et aux profils généraux et communs des visiteurs des musées, monuments et sites historiques en Tunisie. Ainsi, avant la crise sanitaire près de 75% des visiteurs de ces lieux étaient des touristes étrangers, les tunisiens ne constituaient que 25% des visiteurs. D'après le tableau fourni par le CMAM, en 2020 le nombre des visiteurs étrangers du palais est devenu inférieur à celui des tunisiens, ce qui est normal au vu de la situation sanitaire et politique et la crise que traverse le tourisme en Tunisie.

Le CMAM accorde la gratuité aux personnes suivantes : Les handicapés et les accompagnateurs des handicapés profonds, les membres de l'ICOM, les Tunisiens (tous les premiers dimanche de chaque mois), le personnel du ministère de la Culture et des institutions publiques sous tutelle, et ce sous présentation d'un document en cours de validité. Il faut savoir que les visites gratuites échappent généralement aux statistiques et souvent elles ne sont pas comptabilisées, il faut donc traiter les chiffres les concernant avec précaution.

Les tarifs réduits (ou demi-tarif)¹¹ sont appliqués dans les cas suivants : étudiants, élèves, militaires et agents de la sécurité nationale, sous présentation d'un justificatif de leur statut, ainsi qu'aux enfants de moins de 10 ans accompagnés. D'après les chiffres fournis par le CMAM pour l'année 2020, on peut supposer que 90% des bénéficiaires des tarifs réduits sont des scolaires et des étudiants et constituent ainsi environ 20% des visiteurs du palais. Notons que les tarifs d'accès au CMAM sont raisonnables et à la portée de tous.

¹¹ Plein tarif : Cinq dinars (5,000 dt)

Tarif réduit : Deux dinars cinq cents millimes (2,500dt) (accordé aux : étudiants, élèves, militaires et agents de la sécurité nationale, sous présentation d'un justificatif de leur statut, ainsi qu'aux enfants de moins de 10 ans, accompagnés.

Audio guide (Supplément) : Deux dinars (2,000dt)

- Afin de mieux connaître les profils de ses visiteurs et répondre à leurs attentes, le CMAM devrait lancer une enquête des publics, menée par des experts, selon les normes scientifiques en vigueur relatives à ce type d'étude. Le CMAM devrait également revoir ses horaires d'ouverture qui restent restrictives et peu flexibles¹².

Mois	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Janvier	941	1 128	388	0	963	1 057	1125
Février	1 087	1 103	618	0	1 108	873	1078
Mars	1 382	1 266	754	0	1 366	1 394	408
Avril	3 010	887	906	0	1 436	1 763	0
Mai	3 130	982	903	0	451	1 023	0
Juin	2 066	435	210	72	472	961	107
Juillet	1 632	203	391	619	642	905	171
Août	1 782	361	568	718	907	898	293
Septembre	2 605	482	494	813	1 087	1 141	248
Octobre	2 725	735	826	1 150	853	1 189	396
Novembre	1 334	495	779	815	1 194	1 256	450
Décembre	840	0	1 036	1 154	1 362	1 061	610
Total	22 534	8 077	6 837	5 341	11 841	13 521	4 886

Fréquentation du musée

¹² Le Palais et l'exposition permanente d'instruments de musique sont ouverts au public tous les jours sauf le Lundi et les jours fériés :
 Du 1er septembre au 30 juin: de 9h00 à 13h00 et de 14h00 à 17h00
 Du 01 juillet au 31 août : de 9h00 à 15h00
 Ramadan : de 8h00 à 14h00

Remarques¹³ :

- En 2014, le nombre de visiteurs du palais Ennejma Ezzahra a augmenté suite au retour des croisiéristes et à la réintégration du palais à leurs circuits de visite.
- Entre 2015 et 2016, le nombre de visiteurs du palais Ennejma Ezzahra a chuté, à cause de la suspension des croisières suite aux attentats terroristes de Sousse et du musée national du Bardo.
- Le palais a fermé pendant les cinq premiers mois de 2017 pour travaux.
- En 2020, les visites ont atteint leur plus bas niveau à cause de la pandémie du covid



Le musée dédié au instruments de musique



La façade du palais

¹³ Tableau et informations fournis par le CMAM.

3 Creative Tunisia

3.1 Présentation générale

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

Creative Tunisia a pour principaux objectifs de :

- Soutenir la mise en valeur des produits de l'artisanat tunisien à travers la mise en place d'un écosystème créatif innovant.
- Soutenir la compétitivité du secteur de l'artisanat et du design afin d'assurer une montée en gamme des produits et l'accès aux marchés nationaux et internationaux.
- Augmenter la compétitivité des artisans le long de chaînes de valeur en adoptant une approche tirée par le marché, tout en renforçant de manière durable les capacités de création et de commercialisation des jeunes et des artisans tunisiens.
- Soutenir la diversification du tourisme par la création de synergies entre les secteurs des services touristiques, de l'artisanat, des produits locaux et du patrimoine culturel matériel.
- Contribuer au développement économique durable et inclusif de la Tunisie.

3.2 Activités de Creative Tunisia

3.2.1 Les clusters

Depuis 2018, Creative Tunisia a initié huit clusters relatifs à huit chaînes de valeur qui bénéficient du soutien technique de l'ONUDI sur une période de cinq ans. Les clusters, qui se définissent comme des concentrations de talents, sont mis en place avec le concours de l'Office National de l'Artisanat et ambitionnent de fonctionner sur des partenariats publics-privés :

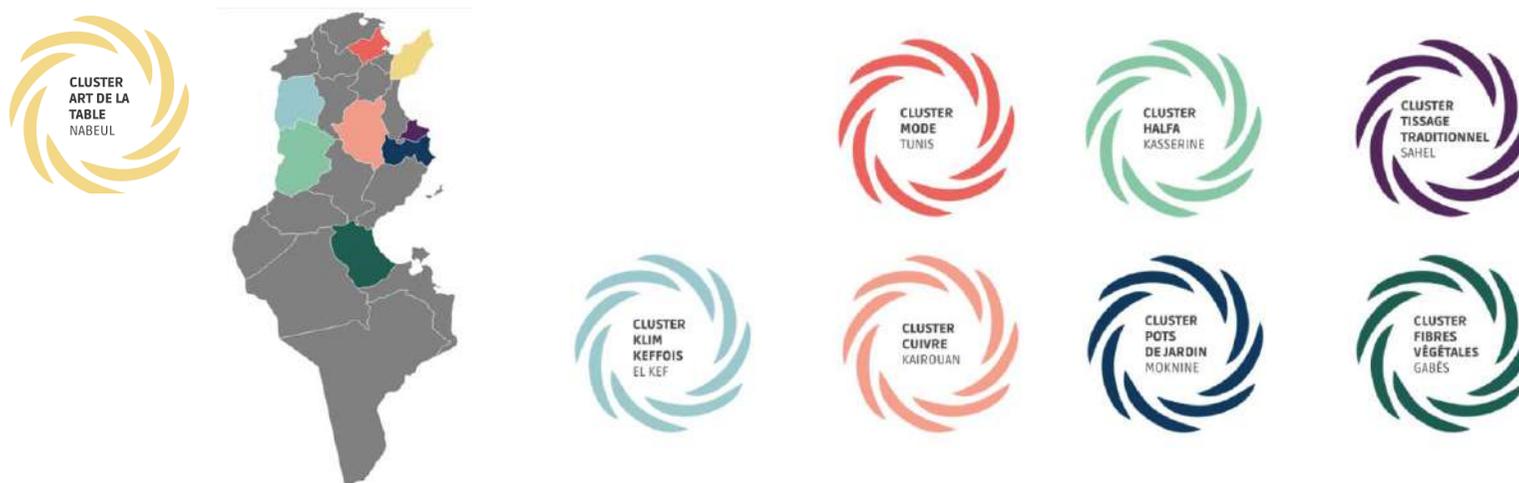
Objectifs :

- Intégration des sortants des universités dans le milieu professionnel artisanal.

- Structuration de la chaîne de valeurs par le biais de la création de nouveaux ateliers de production et mise à niveau des entreprises existantes.
- Appui aux entreprises œuvrant dans le secteur de l'artisanat pour leur permettre de monter en gamme de leurs produits et d'accéder à des marchés compétitifs.
- Développement de marchés nationaux et internationaux, modernisation des équipements et développement de nouvelles niches à travers la diversification des produits.
- Soutien à l'économie de la région dans la création d'emplois décents et durables, surtout pour les femmes et les jeunes.

Les 8 clusters artisanaux sont :

- arts de la table à Nabeul
- mode à Tunis
- halfa à Kasserine
- cuivre à Kairouan
- klim au Kef
- tissage traditionnel au Sahel
- fibres végétales à Gabès
- pots de jardins à Moknine



3.2.2 Les hubs créatifs

Creative Tunisia compte déjà à ses actifs deux hubs, initiés en partenariat avec l'Office National de l'Artisanat : le hub design de Nabeul et le hub design de Denden.

Les principales spécificités des hubs de Creative Tunisia sont :

Le hub design Nabeul: Inauguré en mars 2018, le Hub design de Nabeul s'inscrit dans la stratégie d'appui au développement du cluster Art de la table Nabeul. La région étant connue par sa production artisanale de poterie et de céramique, celles-ci constituent ainsi le principal secteur d'activité de ce Hub. Espace de rencontres, d'échanges et d'accompagnement, il offre des activités, des services et des événements répondant aux besoins spécifiques de chacun des acteurs du secteur créatif, à savoir les designers, les créateurs et les professionnels de l'artisanat opérant. Parmi les services proposés par le hub design de Nabeul, il y a le prototypage, la formation, l'assistance technique, la mise en réseau, etc. Le hub de Nabeul a réussi à fédérer plusieurs acteurs du secteur qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble tels que l'école des beaux-arts, l'office national de l'artisanat, les artisans et les entreprises spécialisées dans la céramique. Cette mise en contact a permis de revoir le fonctionnement de la chaîne de valeur en la renforçant et en comblant ses lacunes et en créant un écosystème productif et collaboratif.

Quelques chiffres sur le Hub Design Nabeul :

- Nombre adhérents :
Amateurs/ artisans : 79 adhérents
Professionnels: 49 adhérents
Etudiants : 79 adhérents
- Tarif adhésion : 50 dt (professionnel/amateur) et 30 dt étudiant
- Personnel : 3 cadres de l'association et 1 cadre de la délégation régionale de l'artisanat de Nabeul
- Formations : 20 par an
- Evènements : 2 par mois
- Workshops : 2 par mois

- Il s'agit de centres de services destinés aux artisans, designers et créateurs.
- Ils offrent des activités et des services d'accompagnement consacrés aux entrepreneurs développant des projets dans l'industrie créative (cycles d'animation, programmes de parrainage, ateliers d'incubation, conférences,...)
- Ils fonctionnent comme des plateformes dédiées à la promotion du design, de la culture et de la créativité.
- Ils disposent d'espaces d'exposition et de commercialisation, d'espaces coworking et d'espaces réservés aux entreprises.
- Ils fonctionnent sur le réseautage, en mettant en relation les acteurs du marché et faciliter ainsi les échanges afin de leur permettre de monter en compétences dans divers domaines d'expertise.
- Ce sont des lieux de valorisation du design, de l'artisanat et du patrimoine tunisiens.

Le hub design Denden: Situé dans l'enceinte de l'Office National de l'Artisanat, à quelques mètres de l'Ecole Supérieure des Sciences et Technologies du Design et du village artisanal de Denden, ce hub, dont la superficie dépasse les 1000m² sera un lieu d'interaction, de formation et d'accompagnement pour les artisans et les designers. Il sera inauguré en mars 2022.

Le Hub créatif Ennejma Ezzahra est dont le 3^{ème} hub/ labo créatif, mis en place grâce à Créative Tunisia.

3.2.3 Autres activités de Creative Tunisia

Soutien aux associations œuvrant dans le domaine de l'artisanat :

Créative Tunisia soutient actuellement **5 associations**, identifiées suite à un appel à propositions:

- Mémoire de la médina (gouvernorat de Kairouan)
- Artisanas de Tajerouine (gouvernorat du Kef)
- Djerba insolite (gouvernorat de Médnine)
- Erwassi oeuvrant (gouvernorat de Médnine)
- Tenbib (gouvernorat de Kébili).

Annuaire et base de données :

- Créative Tunisia a mis en place une base de données intitulée « Patrimoine créatif », une banque d'images du patrimoine artisanal qui représente des motifs traditionnels. Elle est en cours de réalisation et elle regroupe plus de **3000 photos de produits** de différents secteurs de l'artisanat et des différentes régions de la Tunisie.
- Créatif Tunisia a mis en place un annuaire des associations tunisiennes dans le secteur de l'artisanat « Anata », une plateforme digitale qui cartographie plus de **300 associations et projets** de coopération actives dans l'artisanat.

► Recommandations

- À l'instar du hub Design de Nabeul, spécialisé dans la céramique et représentant le cluster arts de la table, le Hub créatif Ennejma Ezzahra gagnerait, lui aussi, à se spécialiser dans un domaine particulier du design et de l'artisanat et à devenir un pôle d'activité et de création réunissant les talents de la région, tout en tenant compte de la principale vocation du CMAM, la musique, et de l'artisanat que représente déjà le palais telles que la fabrication et la restauration des instruments de musique.
- L'orientation des activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra vers des domaines particuliers de l'artisanat, en relation avec ce qui fait déjà sa notoriété en tant que patrimoine, va lui permettre de se construire sa propre identité et de se positionner comme lieu de référence au même titre que les autres clusters créés par Creative Tunisia. Il s'insèrera ainsi dans la vision et les objectifs de ce projet.

- Les clusters de Creative Tunisia travaillent sur le développement économique de l'artisanat tout revêtant une forte dimension sociale et solidaire. Le Hub créatif Ennejma Ezzahra devrait lui aussi fonctionner sur un modèle de partenariat, principalement avec les acteurs de l'artisanat, du design et du patrimoine de manière générale.
- Il est important de souligner que contrairement aux régions accueillant les clusters spécialisés, implantés par Creative Tunisia, qui ont déjà des traditions et des savoir-faire artisanaux ancestraux, le village de Sidi Bou Said et ses environs ne possèdent aucun artisanat propre à eux, à l'exception de la cage à oiseaux. Sidi Bou Said ne constitue pas un centre de production artisanale et ne fait partie d'une chaîne de valeur. Par conséquent, il faut trouver au Hub créatif Ennejma Ezzahra un concept qui permet de traduire à la fois la vision de Creative Tunisia et les caractères inhérents qui constituent l'identité du palais et du village d'un point de vue patrimonial et artisanal.
- Sidi Bou Said comprend un nombre important de marchands d'artisanat, des revendeurs qui ne sont pas artisans, qui devraient être inclus dans les programmes et les activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra. Leurs échoppes et la qualité des produits qu'ils vendent ne reflètent pas l'image du village associé au luxe et au raffinement. Les produits proposés par ces marchands ne sont pas fabriqués à Sidi Bou Said ; ils sont acquis auprès de grossistes comme n'importe quel autre produit de consommation. Ainsi, le Hub créatif Ennejma Ezzahra devrait œuvrer à sensibiliser cette communauté à l'importance de travailler sur de nouvelles gammes de produits artisanaux.
- Il est important de noter également la proximité géographique entre le hub de Denden et celui de Sidi Bou Said, tous deux situés sur le grand Tunis (à 35 km de distance l'un de l'autre soit 40 mn en voiture). Cette proximité devrait être prise en considération pour que les deux hubs ne soient pas en concurrence mais fonctionnent en synergie et deviennent complémentaires à travers une mutualisation des ressources et des programmations collaboratives.



Formation en céramique au Hub Design Nabeul

4 Le Hub créatif Ennejma Ezzahra

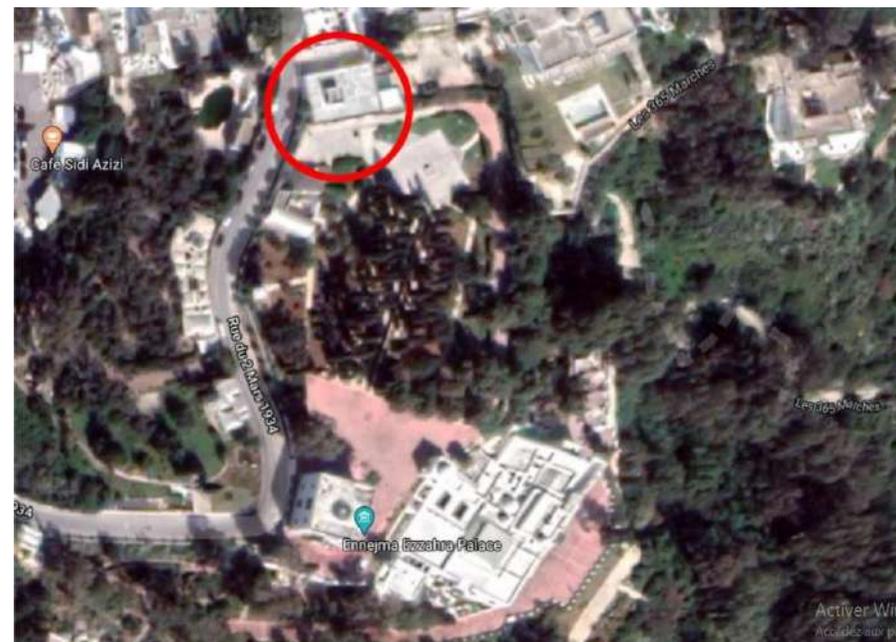
4.1 Objectifs et ambitions

Le Hub créatif Ennejma Ezzahra doit répondre aux objectifs suivants :

- Le développement de l'entrepreneuriat dans les secteurs du design et de l'artisanat.
- La mise en place d'un laboratoire d'expérimentation et de création pour les articles de souvenir (produits dérivés) inspirés du patrimoine tunisien. Un focus sera mis sur les produits dérivés du Palais Ennejma Ezzahra ainsi que les produits inspirés de la manufacture d'instruments de musique.
- La mise à la disposition des acteurs des secteurs de l'artisanat et du design d'un espace de travail collaboratif permettant un renforcement des compétences créatives par l'accès à une expertise (mise en relation avec des designers, architectes d'intérieur, etc.) et l'échange d'informations entre les différents acteurs.
- Le renforcement de capacités des acteurs membres de l'écosystème créatif (artisans, designers, étudiants, artistes, associations culturelles...) à travers une offre de service qui répond à leurs besoins.
- Le soutien de porteurs de projets culturels et créatifs innovants à fort impact social.
- La facilitation de l'accès aux acteurs de l'écosystème de l'artisanat tunisien à des outils et équipements afin de leur assurer les meilleures conditions pour l'innovation.
- La mise en contact des acteurs du secteur à travers la création de réseaux professionnels qui apporteront leurs appuis aux entrepreneurs créatifs émergents.
- La mise en valeur des bâtiments du palais Ennejma Ezzahra de ses collections et de son histoire.
- La mise en valeur des savoir-faire artisanaux tunisiens, en particulier ceux qui sont présents ou représentés au palais Ennejma Ezzahra.
- La mise en place d'une programmation culturelle et artistique permettant d'offrir un maximum d'activités aux publics du Hub.
- La diversification des services et activités offerts par le Hub. Celui-ci fonctionnera comme un centre de formation technique, un laboratoire d'innovation, un centre de prototypage, un espace d'exposition, un espace de coworking et d'interaction, un centre de vie et un lieu d'attraction touristique.

4.2 Situation et espaces

- L'espace accueillant le Hub créatif Ennejma Ezzahra est l'ancien garage du Baron, situé au Nord du domaine du palais et intégrant l'atelier de lutherie existant, un espace à la fois indépendant mais connecté au palais historique. Sa surface avoisine les 180m².
- L'espace du garage faisait partie de ce que l'on appelait « Dar Laarif» ouvrant sur l'impasse « El Khalsi ». Limitrophe au jardin andalou, il est très proche du centre du village de Sidi Bou Said et accessible par une grande porte jaune qui donne sur la rue du 02 Mars (anciennement appelée rue Amor Baccouche).
- Le Hub jouit d'un emplacement stratégique : son entrée est située sur une rue passante au cœur de Sidi Bou Said, un site particulièrement prisé des touristes et des tunisiens.
- Les extérieurs du Hub créatif offrent un environnement exceptionnel avec la possibilité de déambuler dans les jardins et d'enrichir son expérience avec les visites du palais et du musée.
- Le Hub est à quelques pas des échoppes d'artisanat du village. Les offres en matière de produits de l'artisanat tunisien d'excellence font défaut à Sidi Bou Said, malgré son fort potentiel touristique et commercial.
- Le site du CMAM est situé au cœur d'une concentration d'universités et d'espaces culturels et artistiques.
- La zone de la banlieue Nord manque d'espaces du type du Hub créatif.

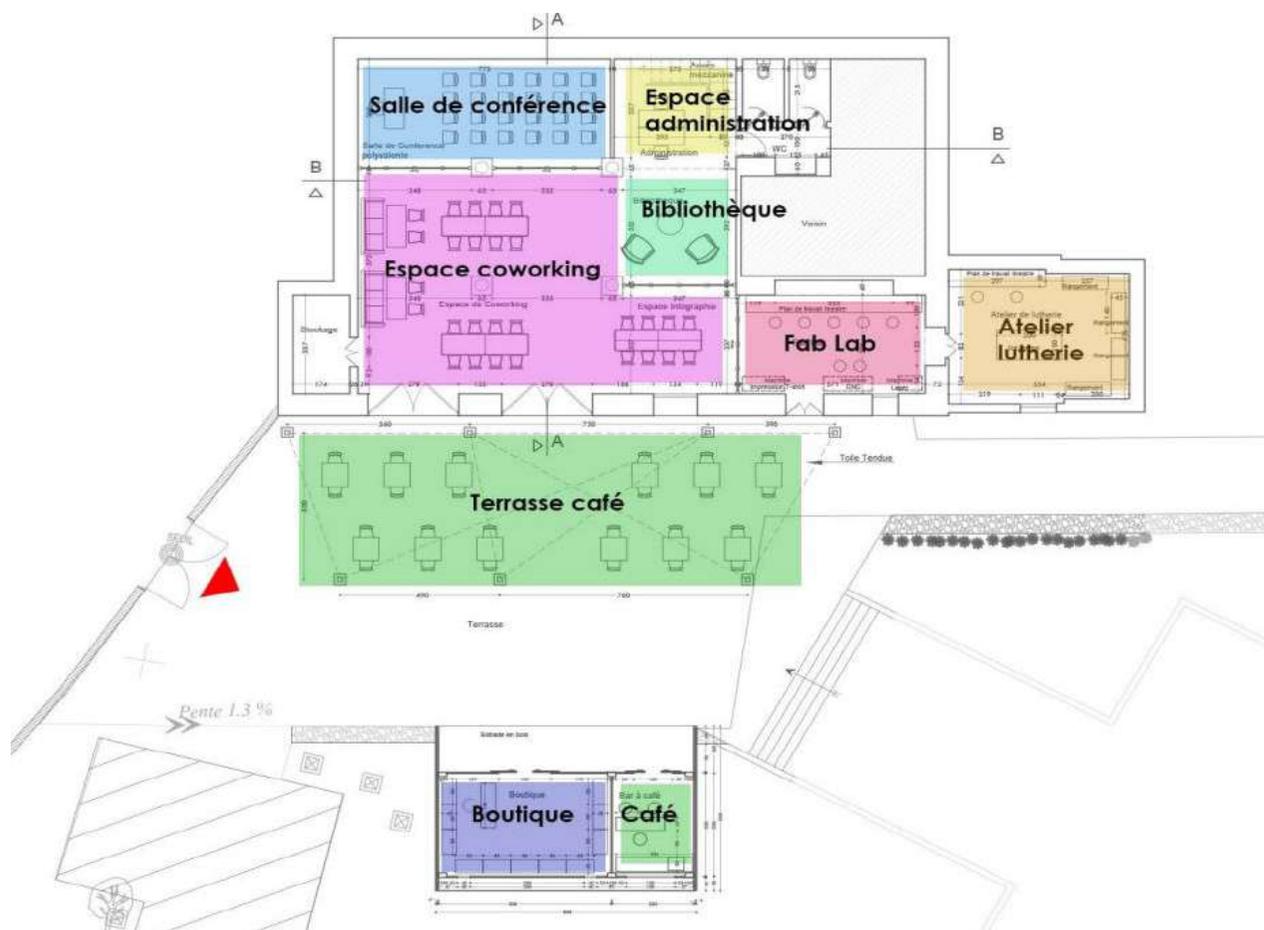


Remarque : Afin d'offrir le maximum de services et d'étendre la surface d'exploitation, un kiosque en bois (construction en dur interdite sur le site) a été implanté en face de l'accès au Hub créatif. Il abritera l'espace boutique et l'espace cafétéria.

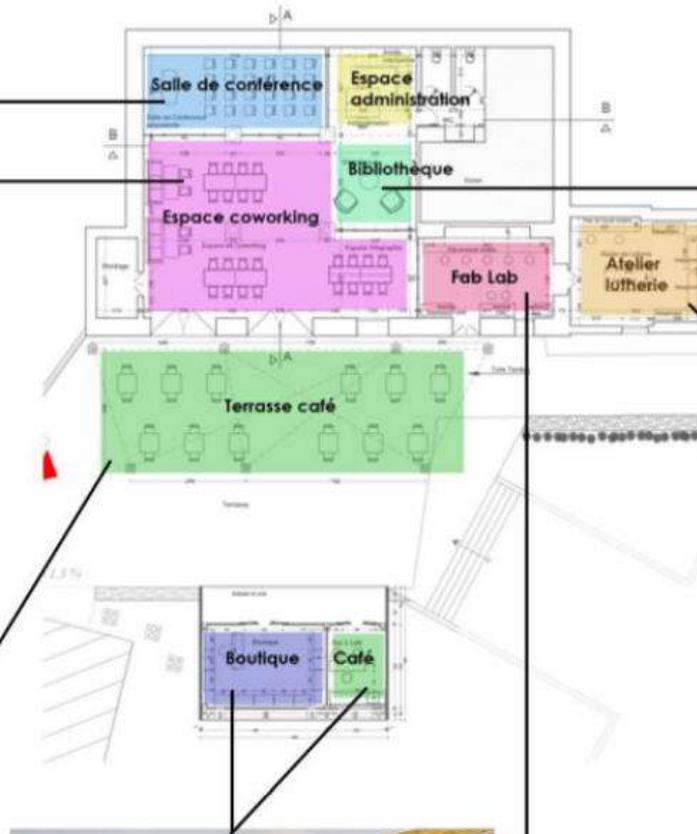
Le tableau suivant présente les espaces du Hub créatif Ennejma Ezzahra et leurs capacités d'accueil :

Espace	Capacité d'accueil (Nbre personnes)
1 Coworking space	40
2 Salle de conférence	25
3 Bibliothèque	7
4 Fablab	5
Atelier lutherie	4

5	Concept Store	10 personnes (y compris le personnel)
6	Café couvert (buvette)	4 personnes (y compris le personnel)
7	Terrasse 1 (semi couverte)	30
8	Terrasse 2 (fontaine)	300 (pour les grands évènements)



Plan du Hub créatif Ennejma Ezzahra (document CMAM-Creative Tunisia)



4.3 Analyse de l'écosystème du Hub créatif Ennejma Ezzahra

4.3.1 Les hubs créatifs en Tunisie (benchmark local)

L'objectif du benchmark local est d'analyser l'écosystème du Hub créatif Ennejma Ezzahra et d'identifier les partenariats potentiels et les difficultés déjà constatées par les structures similaires existantes.

Le choix des structures étudiées dans le cadre du benchmark en Tunisie a été établi selon les critères suivants :

- Existence d'un espace de travail commun (coworking space)
- Activités liées aux ICC
- Accueil de cohortes de startups et d'entreprises
- Programmes de formation, d'accompagnement et de suivi...
- Services disponibles à la carte
- Programmation/ Événementiel
- Financement grâce à un fonds d'investissement et/ ou accompagnement financier
- Secteurs couverts en lien avec l'artisanat et le design ou des activités connexes
- Innovation et créativité
- Rôle dans la dynamisation de l'écosystème.

L'analyse des structures benchmarkées, dont les activités se rapprochent de celles escomptées pour le Hub créatif Ennejma Ezzahra, a révélé les conclusions suivantes :

- La création de Hub créatifs en Tunisie est une tendance plus au moins récente puisque les plus anciens datent de 2015.
- La majorité de ces hubs sont financés par des bailleurs de fonds étrangers, la question de durabilité reste donc à discuter.
- Le PPP n'est pas assez développé dans les projets menés par ces structures.
- Toutes les structures benchmarkées proposent des programmes d'incubation et/ou d'accélération.
- La principale cible reste les entrepreneurs dans les secteurs innovants.
- La majorité des structures étudiées ont accès à des réseaux internationaux.
- Les structures étudiées proposent tous des coworking spaces, des services aux profits de leurs bénéficiaires et des programmes de formation souvent gratuits.

- Seuls Le Hub Design Nabeul, Minassa, Core et Shanti, inscrivent l'artisanat et le design dans leurs axes d'activités, mais n'accordent pas suffisamment d'importance à la dimension digitale. Les autres structures étudiées acceptent d'incuber/accélérer des projets ICC mais sans que cela ne fasse partie de leurs priorités.
- Tunis compte également une dizaine de coworking spaces qui offrent des espaces de travail connectés.
- Les structures benchmarkées et mêmes celles repérées et qui ne sont pas présentées ici sont pour la majorité basées à Tunis mais travaillent sur l'ensemble du territoire.
- La communication occupe une place importante dans le fonctionnement de la structure et des projets.
- Les structures étudiées s'appuient sur des réseaux d'experts, avec des équipes permanentes composées d'au moins 5 personnes et des recrutements à l'occasion des projets/événements.
- Plusieurs structures, très actives il y a quelques années et pionnières en termes d'incubation et d'accélération, comme COGITE, ont disparus ou sont en veille.

Plusieurs structures locales ont été étudiées dans le cadre de ce benchmark, avec un focus sur les cinq plus importantes. Quelques entretiens ont été menés avec les plus pertinentes. Ces structures ont été définies avec le CMAM et Creative Tunisia :

4.3.2 Minassa

Nom de la structure	Minassa : l'incubateur de la scène culturelle et artistique	
Adresse	31 rue des Andalous, La Médina, 1008, Tunis	
Site web	https://www.minassa.co/	
Secteurs d'activités/ Cibles	Architecture, médias, audiovisuel, arts visuels, arts numériques, arts vivants, jeux vidéo, design, artisanat d'art, industries culturelles et créatives...	
Date d'ouverture/ démarrage	2018	
Directeur/responsable	Claire Nakkachi et Henri Flamand	
Statut juridique	Société SARL en attendant l'autorisation pour l'association	
Nombre employés	10 personnes avec des recrutements supplémentaires et spécifiques à l'occasion des projets	
Budget	300-400 K dt/ an	
Fondateur (s)	DROSSOS- INCO	
Bailleur(s) de fonds	DROSSOS- INCO	
Partenaires	I'nnovi (UE/ Expertise France)- fondation Channel	

Missions	Formations Incubation Accompagnement société civile
Descriptif de l'espace	Les locaux de Minassa occupent l'étage d'une ancienne maison traditionnelle située dans un quartier périphérique de la médina de Tunis. La maison se distingue par la richesse de ses décors, témoins de l'architecture tunisoise traditionnelle.
Programmes	<ul style="list-style-type: none"> - Minassa : programme d'accompagnement startups et associations de 6 mois en deux types de modules : modules thématiques et modules spécifiques - Minassa Lab : laboratoire numérique de la scène culturelle et créative au profit d'étudiants et jeunes diplômés (programme gratuit sur 18 mois) - Bootcamp get into tech : un mois d'initiation gratuit aux métiers du digital dédié aux femmes - Powerher in tech : une semaine dédiée à l'inclusion des femmes dans le secteur du numérique
Nombre de projets soutenus/ bénéficiaires par programme	<p>20 entrepreneurs par an/ 25 projets incubés/ 100 jeunes chercheurs d'emplois accompagnés chaque année.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme Minassa : 34 startups/ 4 initiatives culturelles / 369 heures d'accompagnement/ 36 experts mis à la disposition des bénéficiaires - Programme Minassa Lab : 2500 étudiants et jeunes diplômés sensibilisés/ 100 étudiants et jeunes diplômés porteurs de projets soutenus/ 15 startups financés et accompagnés (entre 6000 et 15000 TND)/ 5 écoles des beaux-arts impliquées - Programme Bootcamp get into tech : 50 femmes sélectionnées/34 heures de webinars par Bootcamp/ 9h de coaching en soft skills/ 1 hackaton
Activités et mode de fonctionnement	Organisation de 2 appels à projets/an
Remarques	Minassa a ciblé au départ les créateurs mais très vite le nombre de candidats a commencé à baissé. Dans sa nouvelle stratégie, elle cible les étudiants des écoles des beaux-arts avec qui elle a établi des partenariats pour mieux développer l'idéation et l'incubation.

4.3.3 Core

Nom de la structure	CORE, Creative Hub	
Adresse	26, rue du 1er juin 1955, Mutuelleville, 1002 Tunis	
Site web	http://www.rambourgfoundation.org/fr/program/core-creative-hub	
Secteurs d'activités	Artisanat- industries culturelles et créatives	
Cibles	Entreprises du secteur de l'économie créative, entrepreneurs créatifs et culturels et l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur des industries culturelles et créatives (créateurs, producteurs, distributeurs, médiateurs)	
Date d'ouverture/démarrage	2020	
Directeur/responsable	Shiran Ben Abderrazek	
Statut juridique	Un programme de la Fondation Rambourg qui a un statut d'association	
Nombre employés	Non précisé	
Fondateur (s)	Fondation Rambourg	
Budget	Non communiqué	
Bailleur(s) de fonds	Fondation Rambourg	
Partenaires	Office National de l'Artisanat	
Missions	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer et autonomiser les entreprises créatives en post-création, existantes et capables de développer leurs activités - favoriser l'innovation en renforçant les liens entre les différents acteurs de la chaîne de valeur entrepreneuriale créative et culturelle et la recherche et la technologie 	
Descriptif de l'espace	Villa arabisante avec jardin et composée de trois niveau	
Nombre de projets soutenus/bénéficiaires par programme	2 cohortes par an et 5 à 7 projets soutenus par an	
Programmes	Le cycle de formations générales se compose de 12 formations réparties sur 3 temps :	

	Approche mindset Approche planification Approche opérationnelle et pratique
Activités et mode de fonctionnement	<p>CORE se veut un centre de ressources qui accompagne les incubés au renforcement de leurs capacités, à conduire une organisation (approche mindset), à explorer et à employer les outils de planification adéquats (approche planification) et enfin, les appliquer dans le renforcement des capacités opérationnelles (approche pratique sur terrain). Le programme CORE se déroule sur une période de six mois. Les entreprises sélectionnées seront accompagnées dans une phase de diagnostic personnalisé en one-to-one et de conseil stratégique et opérationnel avec des experts qui aboutiront à la création d'un parcours de formation sur mesure.</p> <p>Accès à la matière première, attirer les jeunes à investir dans les activités artisanales.</p>

4.3.4 Shanti

Nom de la structure	Shanti	
Adresse	44 Rue du Niger, Tunis	
Site web	elmensej.tn https://www.facebook.com/shantitunisie/	
Secteurs d'activités/ Cibles	Artisanat- patrimoine- design	
Date d'ouverture/ démarrage	2016	
Directeur/responsable	Mehdi Baccouche et Lobna Saidi	
Statut juridique	Association depuis 2020, avant c'était une société.	
Nombre employés/ équipe	20 personnes, 5 sur l'artisanerie	
Budget	1,5 K dt/an	
Fondateur(s)	Lobna Saidi et Mehdi Baccouche	
Bailleur(s) de fonds	Selon les projets : OXFAM, GIZ, Expertise France, In'novi, PNUD, Instiut Français de Tunisie, British Council, Union Européenne ...	
Partenaires	Institut Supérieur des Arts Multimédia (ISAM) Mahdia, ISAM Tunis...	
Missions	SHANTI est une entreprise sociale qui a pour mission de :	

	<ul style="list-style-type: none"> - promouvoir la co-conception de solutions innovantes aux défis d'aujourd'hui - incuber les entreprises sociales et renforcer leur capacité. - mettre en contact les bailleurs de fonds et les porteurs de projets, notamment les artisans. - aider les artisans à améliorer la qualité de leurs produits en améliorant les matières premières et en faisant intervenir des designers et à les distribuer en leur donnant de la visibilité, notamment en ligne. - intégrer les artisans en situation précaires aux chaînes de valeur de leur secteur d'activités. - améliorer les conditions de travail des artisans. - aider les jeunes travaillant dans les métiers artistiques et de scène à sortir de la précarité et leur donner de la visibilité
Descriptif de l'espace	Une villa avec jardin, au rez-de-chaussée un espace de vente (l'artisanerie) conçu comme un concept store et des bureaux à l'étage.
Programmes	<ul style="list-style-type: none"> - Formations et accompagnement au profit des associations et des porteurs de projets - Initiation de prototypes de projets (exemples projet El Menssej à Nafta: groupe de femmes artisanes qui font du tissage à partir de vêtements recyclés) - l'artisanerie : cet espace est une vitrine qui donne de la visibilité aux projets et aux artisans tout en les aidant à améliorer la qualité de leurs produits et leurs conditions de travail
Nombre de projets soutenus/ bénéficiaires par programme	20 artisans et artisanes dans toute la Tunisie 2 collections par an, une cinquantaine de produits
Activités et mode de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - 3 grands axes : Production artisanat/ Valorisation du patrimoine et éco-tourisme /Insertion de population marginalisée (activités communautaires et socio-économiques) - Les bénéficiaires des programmes de Shanti sont considérés comme des membres de sa communauté et poursuivront de travailler au sein de l'association pour toujours, il n'y a pas de cohorte, c'est une équipe qui s'agrandit au fil des programmes dans un esprit communautaire. - Shanti achète les matières premières en grandes quantités et les stocke pour éviter l'inflation, les ruptures de stock et assurer l'approvisionnement de ses artisans de l'association. - Shanti paye le design, le prototypage et la production des produits de ses artisans et s'occupe de leur commercialisation. - Shanti travaille sur un modèle de partenariat public privé social.
Remarques	Shanti n'a pas de partenariat avec l'ONA mais travaille avec le ministère de l'emploi. Les revenus les plus importants de Shanti proviennent des formations et des services d'expertise assurés

	<p>par les membres de l'association. Les fondateurs de Shanti sont deux anciens membres de Lab'ess, une structure qui travaille sur l'économie sociale et solidaire et sur le développement durable.</p>
--	--

4.3.5 Flat6lab

Nom de la structure	Flat6lab	
Adresse	15 Av. De Carthage, Tunis	
Site web	https://flat6labs.com/fr/Location/tunisia/	
Secteurs d'activités/ Cibles	Startups dans les secteurs suivants : les technologies de l'information et de la communication, l'éducation, la santé, les services de proximité et de livraison, la mode, les contenus numériques, les productions de jeux, les solutions pour les institutions financières et les solutions de paiement, ...	
Date d'ouverture/ démarrage	2017	
Statut juridique	Société	
Directeur/responsable	Yahia Hourri	
Nombre employés	12 personnes + les mentors	
Budget	-	
Fondateur (s)	Flat6lab Tunisie est lancé en partenariat avec Meninx Holding, the Tunisian American Entreprise Fund et la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)	
Bailleur(s) de fonds	International Finance Corporation (IFC), Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT), Tunisian American Entreprise Fund (TAEF) Meninx Holding, Sawari Venture, Union européenne	
Partenaires	Enactus, UNICEF, Innovi, Expertise France...	
Missions	- Accompagner des startups de tous niveaux - Travailler avec des investisseurs, partenaires et autres organisations pour soutenir les jeunes porteurs de projets dès l'étape de	

	l'idée.
Descriptif de l'espace	Flat6Lab Tunisia est installé dans l'immeuble le 15, un bâtiment dédié au développement de l'écosystème des startups en Tunisie. Il comprend également un fonds de capital-risque, un espace de co-working, une galerie d'art et un café connecté.
Programmes	<ul style="list-style-type: none"> - Programme d'accélération - Programme de développement de l'écosystème : hackathons, des ateliers d'initiation et des programmes d'incubation pour attirer les talents entrepreneuriaux et générer de nouveaux concepts d'entreprise. - Programme d'incubateurs : aider les entrepreneurs ayant des idées en phase de démarrage et ayant un impact social à créer un produit viable. Les programmes d'incubation offrent également la possibilité d'être rapidement intégrées dans l'un des programmes Flat6Labs de la région MENA. - Programmes d'amorçage : Anava Seed Fund est un fonds d'amorçage dont la stratégie est d'investir dans les entreprises à fort potentiel de croissance et comprenant une composante essentielle qui est l'innovation.
Nombre de projets soutenus/ bénéficiaires par programme	<p>Chaque année, Flat6Labs investit dans plus de 100 startups innovantes, se trouvant en région MENA, et axées sur la technologie.</p> <p>Ignite Tunisia est un programme qui vise à soutenir 20 structures d'accompagnement situées dans les différentes régions de Tunisie du Nord au Sud et à les accompagner dans leur démarche auprès des entrepreneurs.</p>
Activités et mode de fonctionnement	Appel à projets
Remarques	Une fois sélectionné pour rejoindre le Flat6Labs Accelerator ou le Seed Program, le bénéficiaire reçoit un financement en espèces correspondant au Flat6Labs Accelerator ou au Seed Program auquel il a adhéré, un mentorat stratégique, un espace de bureau, une formation commerciale axée sur l'esprit d'entreprise, des sessions individuelles sur des sujets spécifiques et une multitude d'avantages et de services offerts par des partenaires. Le candidat doit entièrement se consacrer au programme durant 4 mois.

4.3.6 Afkar

Nom de la structure	AFKAR	
Adresse	5 RUE DU LAC DE BIZERTE, LES BERGES DU LAC, LAC 1, TUNIS	
Site web	http://www.afkar.tn/#home	
Secteurs d'activités/ Cibles	Innovateurs sociaux, Créateurs de contenu, Société civile	
Date d'ouverture/ démarrage	2015	
Statut juridique		
Directeur/responsable	Walid Hached et Housseem Aoudi (CEO)	
Nombre employés	11 personnes	
Budget		
Fondateur (s)	Housseem Aoudi et Kevin Coyne	
Bailleur(s) de fonds		
Partenaires	Drosos, AFD, GIZ, Caisse de dépôts et consignations, Expertise France, Union Européenne, ProGres Migration, Coopération Allemande, Faster Capital...	
Missions	Catalyser les individus ayant de nouvelles idées pour le changement social à travers l'incubation	
Descriptif de l'espace	Villa avec jardin et un open space	
Programmes	Programme d'incubation de 6 mois, 20h par semaine	
Nombre de projets soutenus/ bénéficiaires par programme	A ce jour 2 cohortes et 35 bénéficiaires	
Activités et mode de fonctionnement	Apprendre à : -Formuler sa proposition de valeur -Exprimer, tester et valider ses hypothèses -Construire son Business Plan -Développer un Proof Of Concept et un MVP -Développer votre branding et à accroître sa notoriété	

4.3.7 Hub Design Nabeul

Nom de la structure	Hub Design Nabeul	
Adresse	Parc Sidi Sliman, Nabeul 8000	
Site web	https://creativetunisia.tn/hubdesignnabeul/	
Secteurs d'activités/ Cibles	Artisanat- Design Cibles : Designers, artisans, étudiants dans les secteurs liés à ces domaines, entreprises, associations...	
Date d'ouverture/ démarrage	2018	
Statut juridique	Association	
Directeur/responsable	Mohamed Mdimegh (commissaire régional de l'artisanat de Nabeul)	
Nombre employés	04 personnes : 03 cadres de l'association cluster art de la table et 01 cadre de délégation régionale de l'artisanat de Nabeul	
Budget	Non communiqué	
Fondateur (s)	l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). Le Hub Design Nabeul s'inscrit dans le cadre du projet de développement des clusters dans les industries culturelles et créatives en méditerranée « Creative méditerranéen » mis en place par l'ONUDI en partenariat avec l'ONA	
Bailleur(s) de fonds	l'Union européenne avec une contribution financière de l'agence italienne pour la coopération au développement	
Partenaires	Office national de l'artisanat- Ministère du Tourisme et de l'Artisanat	
Missions	<p>Incubation d'entreprises innovantes dans le domaine artisanal ;</p> <p>Formation des designers, artisans et sortants des écoles d'art ;</p> <p>Prototypage ;</p> <p>Encadrement des étudiants des écoles d'art avec mise en relation avec les artisans ;</p> <p>Promotion de l'innovation de produits ;</p> <p>Accompagnement des nouveaux porteurs de projets (entreprise artisanale)</p> <p>Renforcement des capacités des entreprises artisanales</p> <p>Faciliter l'accès au marché</p>	
Descriptif de l'espace	Initialement installé au village de l'artisanat à Nabeul, les locaux du Hub ont été déplacés au parc Sidi Sliman. Le	

	Hub dispose d'un espace exposition-vente, un coworking space, une bibliothèque et des ateliers.
Programmes	Formations diverses sur des savoirs-faire en rapport avec l'artisanat et renforcement de capacité (comptabilité, fiscalité...) Le Hub Design Nabeul organise également des workshops, des expositions et des évènements culturels et artistiques divers.
Nombre de projets soutenus/ bénéficiaires par programme	20 formations par an
Activités et mode de fonctionnement	Assistance technique et accompagnement aux structures et personnes physiques œuvrant dans le domaine de l'artisanat Services destinés à améliorer la compétitivité du secteur à travers le pays Participation aux évènements nationaux et internationaux en rapport avec l'artisanat et le design pour assurer une meilleure visibilité aux artisans et designers membres du Hub.

4.3.8 Environnement universitaire et formations

Le Hub créatif se trouve à moins de 04 km de 08 universités importantes, dont l'école nationale d'architecture et d'urbanisme. Il est à proximité d'une population estudiantine composée de plus de 7400 étudiants, sans compter les centres de formation liés aux activités du Hub créatif, à l'instar du Centre Sectoriel de Formation en Habillement de la Goulette et du Centre Sectoriel de Formation en Bijouterie, Joaillerie et Horlogerie de Gammarth, situé à moins de 08km du Hub.

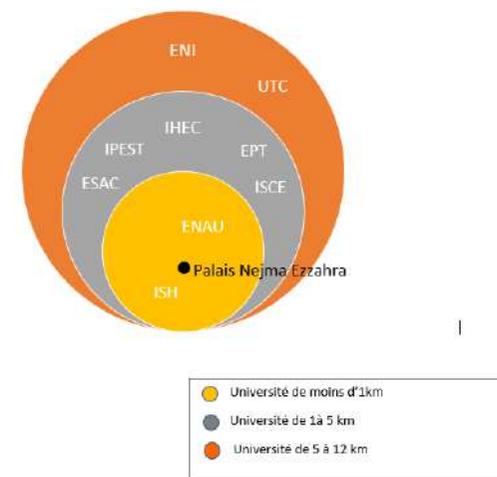
Avec le manque d'espaces offrant des services aux étudiants des métiers d'art et de design sur le grand Tunis, le Hub créatif peut également attirer les étudiants des écoles des beaux-arts publiques et privés de Tunis, de l'institut supérieur des arts et métiers de Denden, de l'institut des métiers du patrimoine de Montfleury et des écoles d'architecture et de design privées. Au total, sur une population d'au moins 10 000 étudiants dont la moitié est issue de formations artistiques, le Hub créatif peut cibler un minimum de 1000 étudiants par an qui viendront bénéficier de ses différents services et de son cadre de travail.

Répartition des étudiants des universités de la banlieue Nord (2018-2019)¹⁴

¹⁴ [Répartition des Etudiants – Université de Carthage \(ucar.rnu.tn\)](http://ucar.rnu.tn)

Total étudiants banlieue Nord : 7451

Universités	Nombre d'étudiants
IHEC	2295
ENAU	1697
Institut supérieur des cadres de l'enfance Carthage Dermech	418
Institut supérieur d'hôtellerie et de tourisme de Sidi Dhrif	770
IPEST	265
UTC	500
Ecole Nationale d'ingénieurs de Carthage	992
Ecole supérieure de l'audiovisuel et du cinéma Gammarth	298
Ecole Polytechnique Tunisie	216



Chiffres de l'année universitaire 2018-2019

Nombre d'étudiants dans les écoles d'art et de restauration, situées dans le grand Tunis

Total étudiants écoles d'art : 3491

Universités	Nombres d'étudiants
ISBAT Institut Supérieur des Métiers du Patrimoine	996
ESSTED Ecole supérieure d'audiovisuel et cinéma	- 298
ENAU UTC	1697 500

https://fr.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A9_priv%C3%A9e_Tunis_Carthage

Centres de Formations professionnelles Universités de la Banlieue Nord

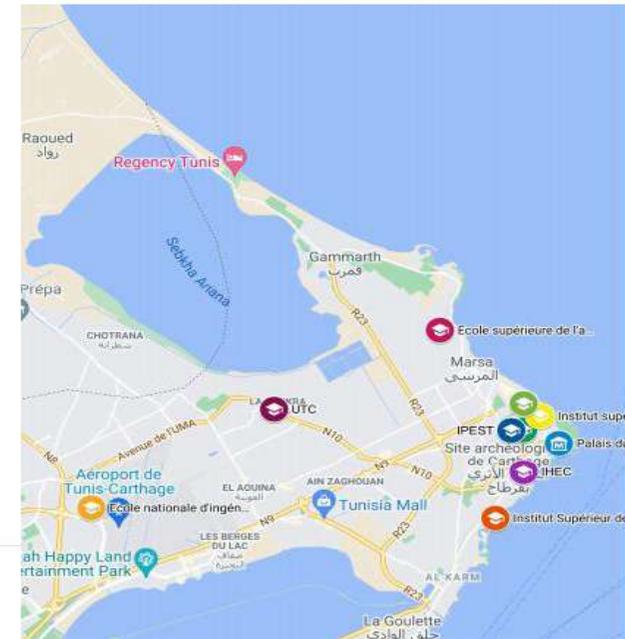
Centres de Formations

-  Palais du Baron d' Erlanger
-  Centre Sectoriel de Formation en Bijouterie, Joaillerie et Horlogerie de Gammarth
-  Centre Sectoriel de Formation en Arts Graphiques de l'Ariana
-  Centre Sectoriel de Formation en Habillement de La Goulette



universités

-  Palais du Baron d' Erlanger
-  IHEC
-  ENAU
-  Institut Supérieur des cadres de l'enfance Carthage Demech
-  Institut supérieur d'hôtellerie et de tourisme de Sidi Dhrif
-  IPEST
-  UTC
-  Ecole nationale d'ingénieurs de Carthage
-  Ecole supérieure de l'audiovisuel et du cinéma de Gammarth
-  Ecole polytechnique de Tunisie



4.4 Environnement culturel et créatif étude de marché

4.4.1 Concepts stores

- Apparue aux Etats-Unis, le concept store désigne un magasin ou un commerce ayant **une thématique précise** et qui peut intégrer **un point de restauration et un atelier de créateur**.
- Un concept store est souvent un magasin indépendant, ayant comme thèmes de prédilection **le design et le luxe**.
- Très tendance, il réunit divers produits de marques différentes qui misent sur **l'exclusivité, l'innovation et la créativité**.
- Il a pour objectif d'attirer **une clientèle à fort pouvoir d'achat**.

- Le Hub créatif se situe dans une zone offrant la plus grande concentration de concepts stores en Tunisie.
- Selon le site Artisans d'art¹⁵, on compte **plus d'une centaine** de boutiques, magasins et concept stores, proposant des produits de l'artisanat de luxe et de créateurs sur le grand Tunis.
- On estime à **plus de 700**, le nombre de créateurs- designer installés dans cette zone.
- Sur la centaine de concept stores identifiés sur le grand Tunis, **une trentaine** est implantée dans la banlieue Nord.

Notons que la banlieue Nord de Tunis comprend les quartiers les plus huppés du pays, avec un pouvoir d'achat élevé et une forte communauté d'expatriés (diplomates, coopérants, ...), qui s'intéressent aux produits de design et artisanat de luxe. D'où l'intérêt de positionner le Hub créatif dans cet environnement très concurrentiel et définir le type de produits qu'il devrait proposer.

L'étude des concepts stores de la banlieue Nord a révélé des points communs entre eux et certaines spécificités :

- La marge sur les produits vendus se situe entre **30% et 40%** en plus de la TVA.
- Certains concept stores sont soumis à la TVA préférentielle accordée aux artisans et qui est de **7%**, d'autres appliquent une TVA normale comme n'importe quelle autre entreprise à caractère commercial à savoir **19%**.
- Presque tous les concepts stores possèdent leurs propres marques et/ou produits et ouvrent leurs boutiques aux créateurs pour diversifier leurs offres.

¹⁵ <http://www.artisansdart.tn/>

- On constate la présence des mêmes créateurs un peu partout dans les concepts stores, ce qui risque d'entraîner une certaine standardisation des offres.
- Certains concepts stores de la banlieue Nord possèdent un accord tacite entre eux pour appliquer les mêmes prix de vente.
- Certains concepts stores font signer aux créateurs qu'ils représentent des engagements pour qu'ils ne vendent pas leurs produits dans le même périmètre ; d'autres le font verbalement.
- Presque tous les concepts stores de la banlieue Nord fonctionnent sur le principe du dépôt : les créateurs déposent leurs produits et à la fin de chaque mois ils font un état des ventes avec le concept store, ils sont payés immédiatement après l'envoi de la facture.
- Les dépôts se font par bon de dépôt et les retraits par bon de retrait. Rares sont les concepts stores qui disposent d'un système de gestion informatisé de leurs stocks, ce qui rend la tâche souvent compliquée pour faire le point avec les créateurs.
- Les prix des produits vendus dans les concepts stores restent relativement chers et ne conviennent pas à toutes les bourses.
- Le prix d'un produit peut atteindre trois fois son prix d'achat chez le créateur. Les gestionnaires des concepts stores expliquent ces prix élevés par les lourdes charges qu'ils payent eux-mêmes : frais de location des magasins, salaires des vendeurs, taxes....
- Après la pandémie (2020), un nombre important de concept stores a développé les ventes en ligne pour faire face à la crise.

► Le marché de la banlieue Nord s'apprête à l'ouverture d'un nouveau concept store à Sidi Bou Said, puisque la population ainsi que les visiteurs sont favorables à la consommation de produits de créateurs locaux, se référant au patrimoine local, mais à condition de se démarquer de la concurrence, en offrant des créations uniques, nouvelles, de qualité et ayant de la valeur ajoutée. Le Hub créatif Ennejma Ezzahra pourrait créer sa propre ligne de produits en utilisant le label existant « Ennejma Ezzahra » pour développer des articles inspirés du palais et de ses collections.

Concepts Stores de la Banlieue

concepts stores

-  Eddoken Concept Store
-  ZINA
-  XYZ
-  The Red Bee
-  Rock the Kasbah
-  Le coin des créateurs
-  El Fondok concept Store
-  Dar Fatouma
-  Jolla concept store
-  Blue Emerald
-  YATOO
-  My little Bagatelle
-  The Label Store
-  échoppes d'artisanat
-  Artwoods concept store
-  SAMYM
-  five story
-  Artyshow
-  Tart Bouche
-  Comptoir AWA
-  Empreinte
-  Dar l'baya
-  Mokacioccolatah
-  Maison DIDON
-  ma caverne
-  DOUIRETNA
-  Art'com



4.4.2 Boutiques en ligne

La boutique en ligne est née de la digitalisation de la société et du succès du e-commerce. Ses avantages peuvent sembler nombreux : en ligne, la boutique s'ouvre à un public beaucoup plus large que celui des visiteurs de l'espace physique. Elle peut également regrouper une offre de produits beaucoup plus importante. De plus, le numérique rend possible l'utilisation de techniques de marketing et de fidélisation du client que les boutiques sur place ne permettent pas. En France, les boutiques de musées, sites et monuments historiques, gérées par la Réunion des Musées Nationaux-Grand palais, enregistrent chaque année près de **12 00000 visites en ligne et près de 52 700 000 euros de chiffre d'affaires**.

La pandémie du Covid a montré que le commerce en ligne est devenu indispensable pour sauver les entreprises ayant des activités commerciales et de services. En Tunisie, plusieurs sites de vente en ligne, spécialisés dans l'artisanat de luxe, ont vu le jour durant ces dernières années (Kalys, Couscous connexion,...). Certains, initiés par des entrepreneurs tunisiens, sont basés à l'étranger et ciblent une clientèle internationale. En 2021, le CMAM une convention avec Jumia, l'un des plus importants sites de vente en ligne en Tunisie. Via sa plateforme et grâce à un compte premium, il commercialise ses produits dérivés (livres, disques, ...). Jumia assure la logistique et la livraison. En effet, ce site fonctionne comme un hypermarché en ligne où l'on peut trouver toutes sortes de produits, destinés à la consommation de masse : appareils électroménagers et électroniques, mode, jouets pour enfants, mais aussi des services tels des réservations d'hôtels ou d'avion, et la livraison de repas). Jumia est notamment qualifié d'« Alibaba africain » ou d'« Amazon africain ».



La mise en vente de produits dérivés du CMAM sur la plateforme Jumia n'est pas sans risque sur son image de marque. Ce partenariat paraît incompatible avec le type de consommation et de clientèle ciblés par le Hub créatif Ennejma Ezzahra. Mais faute de boutiques dynamiques et attrayantes, le CMAM a opté pour ce partenariat afin de liquider ses stocks.

- Le Hub créatif gagnerait à prévoir de vendre en ligne ses produits via des sites spécialisés dans l'artisanat de luxe et le design, déjà existants et bien installés sur le marché local ou à partir du site d'Ennejma Ezzahra ou du Hub créatif. Les services pourraient se faire en association avec d'autres entreprises comme les sociétés de livraison. La vente en ligne permettrait aussi au Hub créatif de toucher d'autres types de clients, à l'étranger et hors grand Tunis, une clientèle qui ne peut pas se déplacer sur place.

4.4.3 Café Concept, coffee shop et café culturel

Le café concept est un café qui se définit autour d'une idée ou d'un thème. Le concept inclut la conception du menu, le style de service, le décor et le style de la nourriture avec comme objectif d'offrir au client une expérience particulière. Le patrimoine, les produits de terroir, les traditions, ...sont autant des sources d'inspiration communes pour les concepts de restauration. Mais le concept peut également être défini par l'expérience de voyage d'un chef, sa formation ou son intérêt pour un certain domaine de l'art, de la science ou de la culture. La nourriture est, après tout, un mélange de toutes ces choses. En Tunisie, la chaîne de café Gourmandise¹⁶ est représentative de ce modèle de cafés. Conçu autour d'une histoire familiale initialement spécialisée dans la pâtisserie tunisienne, l'enseigne offre aujourd'hui une panoplie de services dont des master class, des espaces de dégustation et des expositions-ventes d'œuvres d'art.

Les coffee shops se sont imposés sur le marché en conquérant une bonne partie d'une niche en plein boom : jeunes entrepreneurs, étudiants, 'workaholic', intellectuels et gourmands. Le concept est simple: un espace connecté et innovant servant du café avec un ou plusieurs petits desserts différents où on peut se poser avec son ordinateur pour travailler ou pour se donner des rendez-vous de travail. En Tunisie, l'enseigne Cosmitto se présente comme une chaîne de coffee shop, conçu pour répondre aux besoins d'une nouvelle génération de travailleurs, favoriser les rencontres et les connexions.

Le café culturel (ou café associatif ou café solidaire ou café littéraire), est un café sans but lucratif, conçu pour être un lieu de vie, de rencontres, de convivialité et de créativité. Les activités des cafés associatifs peuvent être multiples : concerts, yoga, conférences- débats, expositions, lectures, jeux de société, projections de films, jardinage, ... Les cafés associatifs sont souvent acteurs du commerce équitable et travaillent souvent avec des artisans et des producteurs en situation précaire. Ils ont souvent des logos et des devises.

En Tunisie, on distingue plusieurs cafés culturels à Tunis et dans les régions, souvent implantés à côté de structures culturelles (théâtre, cinéma,...) comme le café Dar Ben Abdallah, Liberthé et L'étoile du Nord à Tunis, Mad'art à Carthage, l'Agora et le Café culturel El Alya à la Marsa

► Etant situé dans un environnement exceptionnel, au village de Sidi Bou Said, dans l'enceinte du palais historique Ennejma Ezzahra et faisant partie des espaces du Hub créatif, le café devrait se doter d'un concept propre à lui et proposer une offre qui se distingue des commerces similaires se trouvant dans les environs. Le café du Hub créatif pourrait combiner les trois concepts de café sus mentionnés.

¹⁶ <https://www.gourmandise.com.tn/concepts-gourmandise-23.htm>

4.4.4 Environnement culturel et artistique

Sidi Bou Saïd est souvent qualifié du Montmartre tunisien. Le village abrite la plus grande concentration de galeries d'art en Tunisie et les galeries les plus en vue de la capitale. La banlieue Nord accueille également une importante communauté d'artistes et un nombre important d'ateliers d'art. Au total, on dénombre une quinzaine de galeries d'art privées dans cette zone. Certaines collaborent dans leurs programmations et partagent des calendriers communs pour les opennings.

La banlieue Nord compte également un nombre importants d'hôtes de charme et de maisons d'hôtes qui accueillent une clientèle aisée, à la recherche de produits de luxe. Le Hub créatif devrait construire des partenariats avec ces établissements.

Pour les musées, ils sont archéologiques pour la plupart. La banlieue Nord compte cinq musées, le plus important, le musée de Carthage, est actuellement fermé au public. Le Hub créatif Ennejma Ezzahra est situé à 4 km de la cité antique de Carthage et ses célèbres sites archéologiques.

Plusieurs centres, associations et espaces culturels, publics et privés, animent la banlieue Nord. Trois d'entre eux proposent des salles de cinéma. Ainsi, cette région est la mieux lotie en terme d'espaces culturels et artistiques de toute la Tunisie et constitue par conséquent une destination culturelle et touristique pour les tunisiens et les touristes.

Le Palais Ennejma Ezzahra peut s'inscrire dans plusieurs circuits culturels et thématiques le reliant aux autres espaces touristiques de la banlieue Nord. D'ailleurs avant l'arrivée de la crise politique et sanitaire, le palais faisait partie du circuit emprunté par les touristes qui arrivent via les bateaux de croisières amarrant au port de la Goulette.

La banlieue Nord accueille également les plus importantes manifestations culturelles et artistiques comme le festival international de Carthage qui se déroule au théâtre antique de Carthage et qui constitue le plus grand festival en Tunisie, la Fashion Week, Jazz à Carthage, etc. pour ne citer que ces exemples.

► Le Hub créatif devrait rester connecter aux structures culturelles et artistiques de la région à travers les partenariats et les mises en réseau.

4.4.5 Accès et transport

Le palais Ennejma Ezzahra et le Hub créatif jouissent d'un emplacement stratégique, au cœur du village patrimonial et touristique de Sidi Bou Saïd. Ils sont à 10 mn à pied (700m) des deux stations de train « Hamilcar » et « Sidi Bou Saïd » de la ligne TGM (Tunis-la Goulette-la Marsa), reliant le centre-ville de la capitale à la banlieue Nord. Ils sont également à la même distance de l'arrêt de bus desservant le village.

Outre son propre parking, le palais donne sur le parking municipal de Sidi Bou Saïd et permet ainsi un stationnement facile à ses visiteurs.

4.5 Publics potentiels et clients du Hub créatif

Compte tenu de la conjoncture sociopolitique actuelle, le Hub créatif ciblera, lors des deux premières années suivant son ouverture, une fréquentation de l'ordre de **20 000 visiteurs par an**, y compris les participants aux événements, spectacles, etc. et les visiteurs du CMAM. Il pourrait accueillir plus de **100 000 visiteurs par an** lorsqu'il atteindra sa vitesse de croisière.

Le Hub créatif fonctionnera à la fois comme un incubateur, ouvert aux nouveaux porteurs de projets, et comme un accélérateur et un centre de service pour les entreprises et les créateurs déjà établis et qui souhaitent développer leurs produits. Le Hub créatif sera également un lieu d'activités socio- professionnelles et également un lieu de loisir et de délectation, qui peut accueillir aussi bien les professionnels et les jeunes que les familles et les enfants. Il fonctionnera comme un espace de rencontres, de ressources, d'échanges et de services et pourrait devenir une destination à part entière pour toutes les catégories des publics. Parmi les catégories des publics identifiées, on cite :

4.5.1 Les designers, artisans, créateurs et entrepreneurs

Le Hub créatif, sera ouvert aux designers, aux créateurs et aux entrepreneurs désirant lancer des projets en rapport avec le design et l'artisanat en leur offrant un accompagnement adapté à leurs besoins et des services à des prix accessibles et préférentiels (notamment pour les adhérents, détenteurs de carte membre). Il proposera aussi ses services aux entreprises et entrepreneurs désirant élargir leurs activités.

Selon les chiffres avancés par l'ONAT :

- À la fin de l'année 2017, sur un total de 350 000 artisans enregistrés, Tunis, la capitale, ne représentait que 3,2% soit environ 11 200 artisans, dont 10 % de diplômés de l'enseignement supérieur.
- En 2020, le secteur de l'artisanat compte 2423 sociétés.
- En 2019, l'artisanat a permis de créer 3500 postes d'emplois et le nombre de projets lancés dans le secteur a atteint les 2000 sociétés.
- En avril 2017, l'artisanat contribuait à hauteur de 6% au PIB, mais en 2020 ce chiffre est descendu à 4,8%, avec 95 Millions de dinars d'exportation.
- Le tableau suivant présente le volume des investissements dans le secteur de l'artisanat entre 2016 et 2019 :

Secteur de l'Artisanat	Volume d'investissement
2016	16 MDT
2017	22,608 MDT
2018	22,134 MDT
2019	24,4 MDT

**Source : ONA*

Théoriquement, sur un total de 11200 artisans sur le grand Tunis dont environ 1100 diplômés, le Hub créatif Ennejma Ezzahra peut cibler jusqu'à **1000 artisans/ an**.

4.5.2 Les artistes et amateurs d'art et d'artisanat

Le Hub créatif prendra des mesures spécifiques en faveur des artistes au niveau de sa politique d'accueil et tarifaire, étant donné que ce public joue un rôle important dans sa visibilité et sa promotion. Il proposera des master classes, des expositions individuelles et collectives, des aides diverses pour promouvoir les jeunes talents et offrir tout type de soutien aux artistes. Il peut également proposer des activités artistiques grand public dans l'esprit de clubs pour les adhérents.

4.5.3 Les étudiants, entrepreneurs de demain

Le Hub créatif Ennejma Ezzahra se trouve au milieu d'une population d'étudiants comptant près de 7500 personnes, dont plus de 3000 étudiants en art. Il peut espérer drainer au moins le ¼ de ce public soit un minimum de 1500 étudiant/ an. Il se dotera d'une politique tarifaire pour attirer les étudiants souhaitant se lancer dans le domaine du design et de l'artisanat ainsi que les secteurs connexes, liés notamment au service et aux nouvelles technologies appliquées au patrimoine et à l'artisanat.

Le CMAM attire déjà un bon nombre d'étudiants, principalement des étudiants en musique qui viennent consulter ses archives et fonds musicaux et des étudiants-restaurateurs qui viennent effectuer des stages dans ses ateliers de restauration, notamment en travaillant sur les vieux meubles en bois du palais et les instruments de musique. Ces étudiants sont issus de l'institut supérieur de musique et des instituts enseignant les métiers du patrimoine, situés au centre-ville, à 20 km du palais Ennejma Ezzahra. Les étudiants de proximité n'ont pas donc l'habitude de fréquenter le CMAM, à l'exception de ceux qui s'y rendent dans le cadre de certains cours donnés à l'IHEC et à l'École Nationale d'Architecture et d'Urbanisme qui sont proches du palais. Ces étudiants seront ainsi une cible potentielle pour le Hub créatif et pourraient devenir les entrepreneurs de demain dans les secteurs du design, de l'artisanat et du patrimoine. Le Hub créatif Ennejma Ezzahra devrait travailler sur des programmations communes avec les universités du coin pour développer un réseau de compétences transversales, contribuer à faire le pont entre les formations universitaires académiques et le marché du travail et soutenir ainsi l'employabilité et les industries culturelles et créatives.

Soulignons ici que le Hub créatif Ennejma Ezzahra pourrait s'inscrire dans plusieurs programmes nationaux et internationaux liés à l'employabilité des jeunes et au renforcement des capacités en développant des programmes d'incubation et d'accélération. En misant sur les formations rares en matière de l'artisanat, associé aux nouvelles technologies dans les techniques de restauration, de marketing et de gestion de projet, il répondra à un besoin pressant constaté sur le marché de l'emploi.

4.5.4 Les scolaires

Le jeune public et le public scolaire occupera une place prépondérante au Hub créatif Ennejma Ezzahra. À travers des activités ciblées, le Hub s'ouvrira à cette catégorie de public afin de le sensibiliser au patrimoine, à l'artisanat et au design et lui proposer différentes formes d'expressions artistiques et créatives. Le Hub pourrait ainsi nouer des partenariats avec les établissements scolaires de proximité pour travailler ensemble sur une programmation parascolaire éducative et récréative, soit dans les espaces du Hub et du palais ou hors les murs dans les écoles. Le Hub créatif développera des activités à caractères social et éducatif au profit des écoles des quartiers défavorisés de la région. Ainsi les activités payantes des clubs qu'organisera le Hub pourraient servir à prendre en charge les activités destinées aux enfants en difficulté.

4.5.5 Les touristes

Il s'agit des visiteurs qui visitent le palais et le musée Ennejma Ezzahra et qui passent par la boutique et le concept store pour clôturer leur visite. Outre la mise en place d'une communication ciblée au niveau des hôtels et des maisons d'hôte de la région, le Hub créatif pourrait envisager des expériences d'immersion organisées avec les artisans et les designers au profit des touristes. Le Hub créatif dernier pourrait également accueillir les touristes d'affaires qui cherchent un cadre agréable pour organiser des petites manifestations professionnelles ou un espace de travail tranquille durant un court séjour. Ils peuvent venir avec leurs équipes travailler dans le coworking space et profiter de la salle de conférence, de la terrasse et du doux climat de Sidi Bou Said.

Le tableau suivant propose une synthèse de l'usage des espaces du Hub créatif par les différentes catégories d'utilisateurs:

Catégorie du public	Coworking space	Atelier lutherie	Salle de conférence	Bibliothèque	Fablab	Concept store	Café	Terrasse
Designers et créateurs	•		•	•	•	•	•	•
Jeunes entrepreneurs	•		•	•	•	•	•	•
Acteurs écosystème musical	•	•	•				•	•
Etudiants	•	•	•	•	•		•	
Scolaires	•	•	•		•			•
Artistes/ Amateurs d'art et d'artisanat	•	•	•	•	•		•	•
Touristes		•				•	•	•

5 Stratégie opérationnelle

5.1 Vers la construction d'une identité pour le hub créatif Ennejma Ezzahra

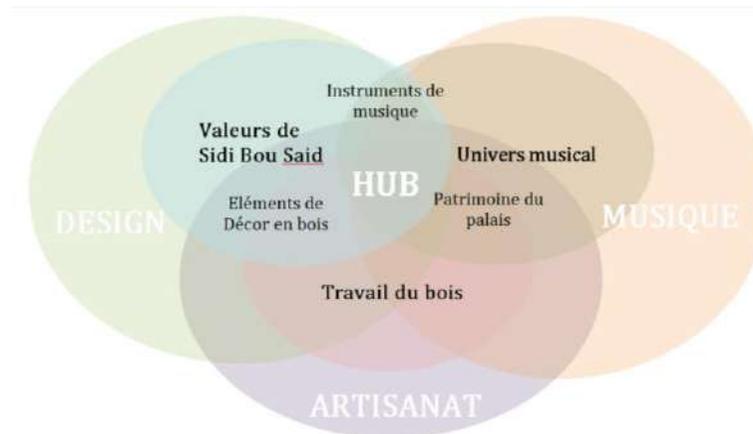
Les activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra s'inscriront dans la stratégie globale de Creative Tunisia et répondront aux objectifs de ce projet. Ainsi, ce Hub fera partie intégrante du réseau des hubs et des clusters de Creative Tunisia. Il sera avant tout un espace pour promouvoir le design, l'artisanat et la créativité sous toutes les coutures. À l'instar du Hub Design Nabeul, et dans la même logique des clusters, le Hub créatif Ennejma Ezzahra développera, lui aussi, sa propre identité, en se focalisant sur un ou plusieurs secteurs bien spécifiques de l'artisanat qui seraient en rapport avec le palais et les activités principales du CMAM. L'objectif de doter le Hub créatif d'une identité est de lui permettre de se positionner sur le marché et auprès de ses publics comme un espace de ressources et de référence pour des secteurs bien précis de l'artisanat, tout en restant totalement ouvert à toutes les formes de savoir-faire traditionnels, de design et de créativité.

Afin de conférer au Hub créatif une identité propre à lui, il est important de mettre en exergue ce qui fait la spécificité du palais Ennejma Ezzahra. Trois caractéristiques ont été identifiées suite à l'analyse du palais, de ses missions et de son environnement et en tenant en considération les objectifs de Creative Tunisia :

- 1) La musique comme ADN du CMAM et de ses activités : compte tenu des missions du CMAM, de sa vocation et de l'histoire du palais Ennejma Ezzahra, la musique s'impose comme l'un des principaux points d'ancrage pour les activités du Hub créatif. Outre l'atelier de fabrication et de restauration d'instruments de musique, l'univers musical pourrait devenir une importante source d'inspiration pour les artisans, les artistes et les designers qui viendront travailler au Hub créatif. Des programmations spécifiques seront organisées par le Hub pour développer les synergies entre ces différents univers.
- 2) Le travail du bois à Ennejma Ezzahra, un témoignage unique de savoir-faire artisanaux : le travail du bois au palais Ennejma Ezzahra constitue un témoignage unique de l'artisanat lié à ce matériau en Tunisie : plafonds en bois peints, instruments de musique en bois dont le luth, le tar et Rabeb, principaux instruments fabriqués par l'atelier du palais, meubles et éléments de décoration en bois ajouré et sculpté, etc. Ce patrimoine détenu par le CMAM constitue une importante base de données et source d'inspiration pour les artistes, designers, artisans et autres.
- 3) Sidi Bou Said, un village d'art et d'artisanat, classé patrimoine historique : Sidi Bou Said est un village de renommée nationale et internationale, connu pour son architecture aux décors spécifiques et ses demeures luxueuses au cachet local et aux couleurs blanche et bleue, imposées par le Baron D'Erlanger dès le 19^{ème} siècle. La protection de Sidi Bou Said est assurée par

un décret relatif au classement du site de Carthage-Sidi Bou Saïd, relative à la protection du patrimoine archéologique, historique et des arts traditionnels et par l'arrêté de création du site culturel de Carthage remontant à 1996. Depuis le 19^{ème} siècle, Sidi Bou Saïd attire nombre d'artistes, musiciens et écrivains de notoriété internationale. Il a gardé sa renommée de village d'artistes et il est reconnu aujourd'hui encore par des référents emblématiques témoignant de savoir-faire artisanaux très diversifiés tels que les moucharabiehs (Guennaria ou fenêtre en balcon en bois), les plafonds en bois peint et les portes cloutées qui décorent ses riches maisons et qu'on trouve également au palais Ennejma Ezzahra. Le village est également connu par sa cage à oiseaux emblématique dont le savoir-faire est en voie de disparation. Le travail du bois occupe donc une place importante dans l'architecture et les décors de Sidi Bou Saïd et constitue un élément identitaire fort pour le village.

- ▶ Les activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra s'articuleront autour de trois concepts généraux, reflétant la vision de Creative Tunisia : le design, l'artisanat et la créativité et trois concepts spécifiques qui traduisent les spécificités de Sidi Bou Saïd et du palais Ennejma Ezzahra : la musique, le travail du bois et les valeurs du patrimoine de Sidi Bou Saïd. La combinaison de tous ces concepts forgera l'identité du Hub créatif Ennejma Ezzahra. L'idée est de créer une offre qui valorise le patrimoine du village et du Palais du Baron d'Erlanger aussi bien à travers les produits dérivés que les activités et la programmation culturelle et artistique du Hub avec une ouverture sur toutes les formes de créations artisanales et contemporaines.



5.2 Le digital, axe transversal des activités du Hub créatif

À l'ère du numérique, l'introduction de la dimension digitale aux activités du Hub créatif Ennejma Ezzahra est indispensable. Le Hub, en tant qu'espace de services, d'incubation et d'accélération, proposera des formations/initiations pour développer les compétences numériques auprès des porteurs de projets, designers, artisans et différents créateurs afin qu'ils parviennent à maîtriser l'outil informatique. L'objectif est également de sensibiliser les entrepreneurs aux enjeux des ICC et de leur permettre de les intégrer à leurs projets en capitalisant sur les techniques créatives. Le digital sera initié en tant qu'outil de travail, de conception et de création, de gestion, de développement et d'organisation. L'inclusion du digital dans les activités du Hub et des projets de ses adhérents pourrait se limiter à un simple usage de l'outil informatique dans l'une des phases ou des processus de fabrication du produit (prototypage, élaboration de factures électroniques...), comme elle peut être la base du projet et sa principale composante (site de vente en ligne, simulateurs pour produits personnalisés...). Le digital sera considéré comme une compétence essentielle que tout membre du Hub créatif devrait acquérir et intégrer à ses processus de réflexion, de création et de mise en œuvre. Comme l'a démontré le benchmark international, la combinaison de l'art et des nouvelles technologies (tech-artisanat/ tradition-innovation) s'avère être une bonne formule pour développer des contenus émergents et innovants. La combinaison entre les savoir-faire traditionnels et les nouvelles technologies stimulera la créativité et l'innovation dans les secteurs du design et de l'artisanat.

5.3 L'entrepreneuriat, ADN du Hub créatif Ennejma Ezzahra

Le Hub créatif Ennejma Ezzahra est un espace dédié au développement de l'entrepreneuriat dans les secteurs créatifs, principalement le design et l'artisanat. Dans cette perspective, il proposera une expertise et des méthodes adaptées à ces domaines qui seraient reconnues par la communauté créative comme des outils de référence. En tant qu'espace d'accompagnement aux entrepreneurs, le Hub œuvrera pour le développement des ICC et le renforcement des chaînes de valeurs, notamment dans les secteurs qui constitueront son identité : la musique, le travail du bois et les valeurs de Sidi Bou Said. Il se positionnera ainsi comme un espace de professionnalisation dans les secteurs de la culture et de l'artisanat de manière générale. Il aidera les entrepreneurs à opérer les transformations nécessaires pour s'aligner sur les normes internationales et s'exporter. La réponse aux besoins du marché local et international sera une importante finalité de l'accompagnement que le Hub créatif Ennejma Ezzahra offrira aux entrepreneurs. À travers des programmes d'incubation et d'accélération spécifiques, le Hub créatif sera à la fois un centre de formation et d'apprentissage mais aussi un espace de diffusion, d'expérimentation et de rencontres. Le partenariat occupera une place importante dans la politique entrepreneuriale du Hub créatif, ainsi les compétences business seront également renforcées.

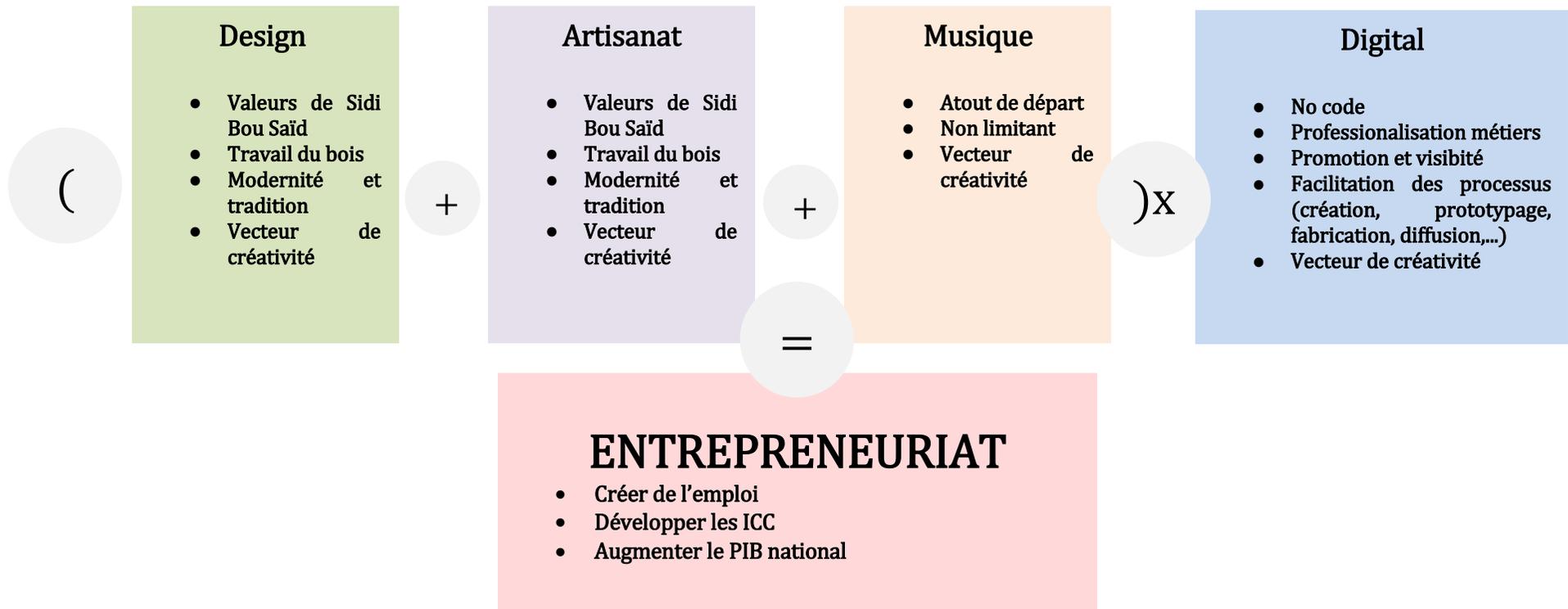


Schéma et concepts élaborés suite au croisement des visions des experts de l'étude

Les principales activités du Hub créatif pour développer l'entrepreneuriat sont :

- Incubation/ accélération d'entreprises innovantes dans le domaine culturel ;
- Renforcement de capacité en matière du numérique ;
- Préparation des designers, artisans et sortants des écoles d'art à se lancer dans le marché de l'emploi et de l'entrepreneuriat ;
- Aide au prototypage et location de matériel ;
- Encadrement des étudiants des écoles d'art avec des mises en relation avec des artisans et des entreprises spécialisés dans les produits développés ;
- Promotion de l'innovation à travers l'organisation de concours de création ;
- Encadrement des nouveaux porteurs de projets ;
- Organisation de conférences et d'expositions ;
- Services de proximité aux artisans, designers et nouveaux entrepreneurs (supports de communication) ;
- Location d'espaces de travail ;
- Workshops et formations pour des designers, artisans et diplômés des écoles d'art.

5.4 Fonctionnement des entités du Hub créatif Ennejma Ezzahra

5.4.1 Fablab Coworking space

Services du Fablab

Activités/ services	Matériels/ équipements disponibles
Service impression 3D	01 Imprimante 3 D
Service sérigraphie	01 Machine de transfert modulaire pour T-shirts
Service impression traceur	01 Traceur
Service découpe laser	01 Machine à découpe laser
Service sublimation pour Mug	01 Machine de sublimation pour Mug
Services de communication (site web, réseaux sociaux, plaquette, affiche...)	01 Ordinateur

Services du Coworking space

- Location d'un espace de travail
- Location d'ordinateurs
- Location de la salle de conférence et du coworking space
- Location des murs du Hub à des fins d'exposition et de publicité
- Services bureautiques

D'autres activités communes au Fablab et au coworking space seront organisées par le Hub créatif comme par exemple :

Clubs amateurs : le week-end sera réservé aux clubs culturels et artistiques destinés principalement à initier le public non averti (scolaires, retraités, amateurs...) au design, à l'artisanat et au patrimoine tout en restant connecté aux concepts spécifiques du Hub : la musique, le travail du bois et les emblèmes de Sidi Bou Said. Les clubs peuvent aborder d'autres thèmes en rapport avec l'environnement du Hub comme la préservation de l'environnement et l'archéologie.

Désignation	Activités	Public cible et nombre personnes par groupe
Club de musique	Chants et solfège, instruments	- Enfants de 6 à 11 ans
Club l'art du bois	- Fabrication de bijoux en bois - Peinture décorative sur bois - Fabrication d'instruments de musique - Recyclage d'objets en bois	- Adolescents de 12 à 17 ans - Adultes Groupe de 10 personnes maximum
Club Patrimoine	- Initiation au patrimoine de Sidi Bou Said et de ses environs - Visites guidées des monuments environnants - Ateliers de production de contenus pour valoriser le patrimoine (vidéos, textes, BD,...)	- Enfants de 6 à 11 ans - Adolescents de 12 à 17 ans Groupe de 10 personnes maximum
Club trésors de l'artisanat	- Ateliers sur les techniques de l'artisanat (peinture sous verre, bijoux, broderie, crochet...) - Ateliers de production de contenus pour valoriser le patrimoine (vidéos, textes, BD,...)	
Club botanique et environnement	- Découverte des plantes du jardin du baron - Jardinage - Atelier de compositions florales et végétales - Activités de sensibilisation à la préservation de l'environnement	

Formations : La programmation des formations sera organisée selon les demandes des usagers du Hub créatif et les tendances. Ces formations seront les plus étendues possibles et couvriront tous les secteurs de l'artisanat et les secteurs connexes. Des formations portant sur l'univers d'Ennejma Ezzahra et les nouvelles technologies seront également au menu. Voici quelques exemples de formations en relation avec la musique, le travail du bois et Sidi Bou Said que le Hub créatif pourra programmer :

- formation en fabrication d'instruments de musique en bois (luth, rbbab, cithare,...)
- formation en restauration de bois peint
- formation en bois doré (restauration et pose de feuille d'or)
- formation en restauration d'instruments de musique
- formation en bois sculpté
- formation en détournement d'objets
- formation en manipulation de bois de luth
- formation en ornementation de bois peint (plafonds, coffres, etc.)
- formation en bois ajouré et découpe laser
- formation en nacre incrusté
- formation cage de Sidi Bou Said
- formation en restauration de disque vinyle, de cassette et de numérisation de musique sur supports anciens vers de nouveaux supports.
- formation à l'usage des NTIC pour le développement des projets.

5.4.2 Atelier de lutherie

L'apport du Hub créatif aux activités de l'atelier de fabrication et restauration d'instruments de musique sera considérable. Outre la machine de découpe laser acquise pour le Hub qui va permettre de gagner du temps dans la fabrication des instruments de musique, l'atelier de lutherie pourrait également élargir sa gamme de produits et produire d'autres instruments et objet en bois. L'atelier proposera aussi des instruments de musiques personnalisés avec des décorations signés par des designers et des artistes de renom. Des éléments décoratifs de motifs de oud ou d'autres instruments pourraient être déclinés sur plusieurs produits conçus par les designers et les artisans du Hub créatif. Les instruments actuellement fabriqués par l'atelier de lutherie du CMAM sont : Oud, Rbeb, Tar tunisien, Nagharrat, Oud et Rbeb en miniature. L'atelier restaure aussi des instruments de musique.

Les activités de l'atelier de lutherie, couplées à celles du Fablab, pourraient être développées en incluant les ateliers de restauration du bois du palais, situé pas loin du Hub créatif. Ces trois entités pourraient devenir une unité économique à part entière et un pôle de

formation, de recherche et de conservations, spécialisé dans le travail du bois. En effet, on constate un manque flagrant dans le travail du bois en Tunisie, notamment en matière de restauration, de manipulation et de création. Le travail de motifs traditionnels est en voie de disparition, le savoir-faire est en train de se perdre ; d'ailleurs le maître luthier, responsable de l'atelier du CMAM, qui prendra bientôt sa retraite, est l'un des derniers spécialistes de ce domaine. Le regroupement de ces trois entités pour en faire un pôle spécialisé, positionnera le Hub créatif Ennejma Ezzahra comme un centre de référence pour le travail du bois. Il sera également un centre de formation, grâce aux partenariats avec les universités et les centres de formation, et s'ouvrira aux commandes extérieures, privées et institutionnelles, pour répondre au besoin pressant dans ces domaines et générer des revenus.



L'atelier de lutherie, situé dans le Hub créatif Ennejma et qui a bénéficié d'un réaménagement à l'occasion de ce projet, et l'atelier de restauration du bois du palais, situé à l'extérieur du Hub.

5.4.3 Café

- Le café prévu dans le Hub créatif à Ennejma Ezzahra se distingue par son emplacement stratégique, au cœur du village de Sidi Bou Said, dans l'enceinte d'un monument historique ouvert au public et à proximité des autres espaces du Hub.
- Il comblera un grand vide pour les visiteurs du palais qui ne disposent d'aucun espace pour se reposer et se détendre après la visite du palais, du musée et du jardin.
- Le café a l'avantage de bénéficier d'une grande terrasse et l'inconvénient de manquer d'espaces couverts. Ainsi, sa fréquentation sera tributaire du beau temps, en hiver il risque de ne pas attirer grand monde. C'est pourquoi la formule « Take it to go » pourrait être privilégiée.
- Le café pourrait être impliqué dans la programmation culturelle et artistique du Hub en proposant des activités qui animerait les espaces extérieurs (scène jeunes talents, projections de films, ...)
- Le café pourrait développer une approche socio-solidaire, en rapport avec l'artisanat, en se fournissant auprès d'artisans de l'agro-alimentaire et en misant sur les produits de terroir pour développer sa carte et promouvoir ses offres.
- Le café devrait fonctionner comme un coffee shop pour s'adapter aux besoins des publics du Hub créatif.
- Il existe deux façons de fonctionnement pour le café, qui sont également valables pour le concept store :

Scénarios de fonctionnement	Avantages	Risques	Modalités de mise en œuvre
1) Ouverture uniquement aux visiteurs du CMAM	- Ambiance de travail calme pour les usagers du coworking space - Flux des visiteurs contrôlé	- Un nombre de client limité et un chiffre d'affaire insuffisant - Problème de contrôle de l'accès au CMAM par les usagers du Hub	Dans les deux cas de figure, il est nécessaire de prévoir un aménagement spécifique pour séparer les espaces du palais de ceux du Hub et éviter que les visiteurs du Hub accèdent sans billet aux espaces du palais.
2) Ouverture au grand public	- Un nombre plus important de clients et un chiffre d'affaire conséquent - Un turn over important pour les articles vendus au concept store (plus de collection, plus de création, plus de commandes pour les artisans et les designers)	- Problème de contrôle des flux de visiteurs et de l'accès au CMAM - Nuisance pour les usagers du Hub créatif	

5.4.4 Concept store

La création d'un concept store au palais Ennejma Ezzahra permettra de répondre à des besoins différents :

- Doter le CMAM d'une boutique de musée avec des produits qui font référence au patrimoine que constituent les entités et composantes du palais.
- Ouvrir un point de vente de produits d'artisanat de luxe à Sidi Bou Said et remplir le vide lié à ce type d'offres.
- Assurer la visibilité des créateurs du Hub créatif Ennejma Ezzahra en vendant leurs produits dans le concept store.

À travers le développement du design des produits, le Hub créatif Ennejma Ezzahra diffusera les connaissances et la culture du design, de l'artisanat et la créativité. Il accueillera tous les types de projets innovants et créatifs portant sur le design et l'artisanat. L'accent sera mis sur les projets et les produits partant de l'univers musical d'Ennejma Ezzahra, de l'artisanat du bois et des référents du village de Sidi Bou Said. En effet, plusieurs types de produits dérivés et de collections pourraient être développés autour de ces thématiques.

Voici quelques catégories de produits dérivés qu'on pourrait trouver au concept store du Hub créatif Ennejma Ezzahra :

- Livres, catalogues d'exposition et magazines spécialisés dans la musique, l'art, le design, l'architecture, life style et l'artisanat tunisiens et portant sur des thèmes en rapport avec les contenus d'Ennejma Ezzahra et de Sidi Bou Said.
- Enfants : livres de coloriage, puzzle, jeux de société, jeux en bois...
- Papeterie : cartes postales des œuvres, marque-page, affiches, petits carnets, blocs notes, stylos et crayons, trousse, gomme, taille-crayons, trousse, pochettes, magnets...
- Produits d'un standing plus élevé (ou : plus « culturels ») : reproductions, lithographies, grands livres d'art, moulures, ...
- Multimédias : jeux vidéo,...
- Objets pour la cuisine : mugs, services à thé ou café, assiettes, plats, vases...
- Décoration et cuisine : coussins, sets de table, objets décoratifs, gants de cuisine,...
- Habillement : t-shirts, foulards, casquettes, portefeuilles, sacs, tote-bags, cravates, bijoux, étui de lunettes...

Le tableau suivant résume les principales attentes et les types de produits recherchés par cible dans les boutiques de musées et de sites culturels de manière générale:

Cible	Principales attentes	Produits correspondants	Caractéristiques des produits
Scolaires/ touristes	Souvenir Contenu intellectuel pour les enfants	Carterie, produits souvenir (magnet, stylo, papeterie, mug, etc.) Produits ludo-éducatifs. une offre textile (sweats, T-shirts), une offre papèterie (trousses, stylos, clés USB), des sacs/sacoches, des mugs	- Produits mettant en avant les œuvres/ contenus du palais/musée - Signature de la marque du palais/musée - Prix accessible - Faciles à transporter
Experts/ amateurs éclairés	Collection d'œuvres d'art, Contenu intellectuel	Reproductions Produits de librairie	- Haute qualité, fidélité de la reproduction - Signature de la marque du musée (gage d'authenticité)
Publics des évènements spéciaux (expositions temporaires, concerts...)	Contenu intellectuel	Produits de librairie Produits ludo-éducatifs Carterie	- Produits en édition limitée, spécial évènement

Exemples de produits dérivés en rapport avec les thèmes du palais Ennejma Ezzahra :



La boutique > Carnet DIVAS - Oum Kalthoum



Carnet DIVAS - Oum Kalthoum
autour de l'expo divas
Fabricant : Institut du monde arabe, Dimensions : 205x140

13,00 €

Description
A l'occasion de l'exposition "DIVAS - D'Oum Kalthoum à Dalida", l'illustratrice libanaise Raphaëlle Macaron a réalisé pour l'IMA des œuvres exclusives représentant trois grandes divas du monde arabe : Oum Kalthoum, Fayrouz et Warda. Pour chacune de ces divas, Raphaëlle Macaron a imaginé une affiche au style rétro et aux couleurs pop, faisant référence à des concerts emblématiques présentés dans l'exposition. Les affiches ont été déclinées notamment sur des carnets de note, ainsi que sur toute une gamme de produits dérivés. Carnet A5. Fermeture avec élastique.
© Raphaëlle Macaron © Institut du monde arabe



La boutique > Miroir de poche DIVAS - Oum Kalthoum



Miroir de poche DIVAS - Oum Kalthoum
autour de l'expo divas
Fabricant : Institut du monde arabe, Dimensions : 100x100

10,00 €

Description
A l'occasion de l'exposition "DIVAS - D'Oum Kalthoum à Dalida", l'illustratrice libanaise Raphaëlle Macaron a réalisé pour l'IMA des œuvres exclusives représentant trois grandes divas du monde arabe : Oum Kalthoum, Fayrouz et Warda. Ses dessins aux couleurs pop et au style rétro ont été repris sur toute une gamme de produits dérivés, et notamment sur des miroirs doubles de poche en tissu microfibre.
Dimensions : diamètre 6,3 cm - Matière : métal avec habillage microfibre. ©



On distingue deux catégories de produits qu'on peut proposer dans un concept store :

a- **Les produits dérivés**¹⁷ :

- Un produit dérivé est un produit utilisant la notoriété d'une œuvre originale, d'un patrimoine, d'une marque ou d'un personnage pour une exploitation commerciale.
- Les produits dérivés (au sens strict) sont des objets fabriqués exclusivement pour une marque. Il peut s'agir, par exemple, de la création pour un musée ou un monument, d'un moulage, de bijoux... Ces produits ont généralement un coût de réalisation élevé.
- Ils suscitent un fort intérêt pour le visiteur/l'acheteur car ils sont très identitaires et de qualité.
- La vente de produits dérivés dans un musée ou un lieu historique arrive dans la plupart des cas à la fin du parcours dans une optique de prolongement de l'expérience de visite.
- La plupart des musées et monuments historiques possèdent une stratégie axée sur l'exploitation de leurs collections, avec des produits dérivés qui *s'inspirent des œuvres : de l'œuvre entière (gamme La Joconde du musée du Louvre par exemple, gamme Le Baiser de Rodin du musée Rodin) ou d'une partie d'une œuvre (les foulards et T-shirts Lola du musée d'Orsay par exemple).*

b- **Les produits griffés/marqués** :

- Ce sont des objets qui existent déjà sur le marché mais sur lesquels est apposé le nom et/ou le logo de la marque.
- Leur coût de réalisation est moindre.
- Il s'agit le plus souvent de produits de grande consommation, tels porte-clés, crayons, gommes, mugs, etc. ces produits présentent pour le visiteur/l'acheteur l'intérêt d'être moins chers que les véritables produits dérivés.
- Ils peuvent facilement constituer un souvenir et être collectionnés

Dans tous les cas, les produits dérivés, quels que soient leur prix et leur originalité, relèvent bien d'une démarche commerciale. Ils sont donc à distinguer de ce que l'on appelle les « goodies », c'est-à-dire des objets publicitaires qui s'inscrivent dans une logique purement promotionnelle et qui sont de ce fait gratuits puisque offerts par une marque à ses clients, prospects, partenaires...

Chacune de ces stratégies présentent des avantages et des inconvénients :

¹⁷ P 3 https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/marques/publications/Developper_produits_derives.pdf

Avantages produits dérivés	Inconvénients produits dérivés	Avantages produits griffés	Inconvénients produits griffés
<p>Contrôle de l'image de la marque et de ses valeurs et aucun risque au niveau de la qualité des produits développés</p> <p>Maîtrise du temps de fabrication et de réassort en termes de stock</p>	<p>Risque financier au niveau de l'investissement</p> <p>Gestion en interne de la conception, production, sourcing et commercialisation</p>	<p>Aucun investissement à engager par le Hub créatif, celle-ci est rémunérée par la perception de redevances sur les ventes</p> <p>Externalisation de la gestion du produit à travers le développement de licences de marques (droit d'exploiter sa marque par une autre marque) tout en gardant un droit de contrôle sur le produit. Le licencié étant un professionnel du secteur, connaissant le marché, les produits qui fonctionnent ou non et ayant généralement accès aux circuits de distribution et aux fournisseurs.</p> <p>Si les produits développés ne connaissent pas de succès commercial, le Hub créatif touchera des royalties faibles, mais il ne peut en aucun cas perdre d'argent</p>	<p>Risques en termes d'image si la stratégie développée et la qualité des produits ne sont pas cohérentes avec la marque et ses valeurs</p> <p>Risque au niveau des délais de réassort et de fabrication</p>
<p>Cohérence au niveau des différents produits et collections développés sur le long terme</p>	<p>Risque financier si les produits développés ne connaissent pas de succès</p>		<p>Risque au niveau de la constance de la qualité des produits développés</p>

Les différents risques mentionnés dans le tableau précédent peuvent être minimisés par :

- un cahier des charges précis : type de produits, caractéristiques, qualité...
- un système de validation et de contrôle des produits dérivés ;
- le choix des partenaires ;
- un travail sur l'identité de la marque pour définir les éléments essentiels de son positionnement : mission, promesse, valeurs, qui sont synthétisés dans un outil, la plateforme de marque ;
- la cohérence entre ces éléments identitaires et la marque.

► Les deux types de produits, dérivés et griffés, sont très complémentaires et répondent à des attentes très différentes. Les produits dérivés au sens strict seront plus à même d'être un vecteur d'image pour une institution, là où les produits griffés/marqués répondront davantage à une logique d'achat d'impulsion afin de garder un souvenir de sa visite.

Stratégie de marketing

Quel que soit le type de produit dérivé, il est important de développer une stratégie de marketing afin de :

- Avoir de la visibilité à l'échelle locale et internationale.
- Contribuer à l'attractivité et au rayonnement d'une entité notamment en co-branding avec des marques prestigieuses locale et internationale.
- Repositionner la marque (exemple : rajeunissement, montée en gamme). Via ses produits dérivés, une marque peut toucher de nouvelles cibles et modifier son image.
- Développer des recettes complémentaires. Il s'agit là bien sûr d'un des objectifs essentiels du développement de produits dérivés, dans un contexte budgétaire contraint qui incite les entités publiques à accroître leurs recettes propres.

- Selon la Museum Shops Association, la vente de produits dérivés contribue **entre 4 et 25 %** du chiffre d'affaires des musées américains. En France, dans les boutiques de la Réunion des Musées Nationaux (RMN), elle connaît un rebond, avec un total de **52,7 millions d'euros** en 2017 ¹.
- Aux Etats-Unis, les boutiques du MoMA à New York et du Victoria & Albert Museum à Londres ont montré le chemin : désormais, elles sont des espaces pour découvrir les nouveautés du design international.
- En France, l'enseigne Arteum, distributrice de produits culturels et touristiques, gère et relooke depuis 2013 des boutiques de musées la boutique, où **l'offre est renouvelée à 50 % par an**.

- ▶ Le développement d'une stratégie de produits dérivés doit s'inscrire de façon cohérente dans la stratégie globale du Hub créatif et doit être fidèle à l'identité, l'esprit, les missions et valeurs du CMAM et de Creative Tunisia. Le principal prérequis juridique pour envisager le développement de produits dérivés consiste à disposer d'une marque régulièrement déposée et enregistrée ; c'est indispensable pour la valoriser mais également pour la protéger contre des utilisations non autorisées. Ainsi, pour pouvoir envisager la commercialisation de produits revêtus d'une marque, il faut s'assurer que la marque en question est protégée.

La production de produits dérivés par une institution muséale ou culturelle peut se faire selon plusieurs modèles, ayant chacun ses avantages et ses inconvénients : une gestion interne, entièrement assurée par l'institution, une gestion interne des licences de marques et une gestion déléguée à une entité externe comme les agents de licences en France.

Mode de gestion	Gestion 100 % interne (service interne)	Gestion interne des licences de marques	Gestion déléguée à un agent de licences
Description du modèle	Le Hub créatif gère lui-même tout le processus : définition de la stratégie, mais aussi « sourcing » des produits qu'il fait fabriquer et commercialisation	L'entité publique définit sa stratégie puis exploite sa marque via le développement de licences de marque. Elle recherche elle-même des licenciés et gère directement la relation avec eux. Ce sont les licenciés qui fabriquent et commercialisent les produits (après validation par l'entité publique). Ils assument le risque financier et reversent des royalties.	L'entité publique externalise l'ensemble du processus, la définition de la stratégie et sa mise en œuvre. Pour cela elle fait appel à un intermédiaire, l'agent de licences, qui élabore la stratégie et gère pour le compte de l'entité publique la recherche de licenciés, le suivi des développements des produits, etc.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle total de la politique de produits dérivés - Perception intégrale des recettes par l'établissement - Souplesse de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion moins lourde même s'il faut trouver les licenciés, gérer la relation, valider les propositions... - Distribution plus large (accès aux réseaux de distribution des licenciés) - Accès à des professionnels du secteur - Pas de risque financier pour l'établissement 	Mêmes avantages - Gestion beaucoup plus légère - Développement plus rapide de la stratégie de produits dérivés - Favorise une politique de produits dérivés plus innovante
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Risque financier - Difficulté de la gestion : implique des ressources humaines dédiées et des compétences spécifiques - coût de personnel - Risque d'une politique moins innovante 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés éventuelles à trouver des licenciés, à gérer la relation, à avoir une vision innovante - L'établissement ne perçoit qu'un pourcentage des recettes 	Mêmes inconvénients - Pourcentage de rémunération moindre

	- Accès plus difficile aux réseaux de distribution extérieurs à l'établissement		
Recommandations	À éviter (sauf cas très particulier) en raison de la lourdeur de ce mode de gestion et des risques financiers qu'il implique	À privilégier (à condition d'avoir les ressources internes disponibles)	À privilégier dès que la stratégie de produits dérivés se veut ambitieuse et que les ressources disponibles en interne sont limitées

Outre son concept store, le Hub créatif peut utiliser d'autres techniques de commercialisation et de marketing pour toucher une clientèle plus large et mettre en avant ses produits. Parmi ces techniques on peut citer :

Les pop-up stores

Un pop-up store ou corner store est un magasin éphémère de petite taille qui se constitue rapidement dans un grand magasin ou un centre-ville ou à l'occasion d'un événement particulier. C'est une action de commercialisation hors les murs. Ce concept est intéressant dans la mesure où il permet à moindre coût pour une marque ou une institution d'aller à la rencontre de ses clients, et de profiter d'endroit stratégiquement placé pour toucher une clientèle diversifiée, n'ayant pas forcément le temps de se rendre au palais ou au Hub créatif Ennejma Ezzahra mais désireuse d'acquérir des objets à caractères uniques et de créateurs tunisiens. Les pop-up stores attirent de nouveaux types de clientèles et permettent aux institutions culturelles, à l'instar des musées et des monuments historiques, d'exporter leur image.

L'artketing

Ces dernières années, on voit le développement fort de l'"artketing", l'utilisation de l'art par des marques commerciales comme Vuitton, avec Mona Lisa revisitée par Jeff Koons. Les institutions culturelles se tournent vers des agents de licence privée afin de développer des produits pour servir la marque, démarcher les sociétés, suivre les contrats, les ventes, les stocks et les reversements, car ceux-ci ont une véritable technicité sur ces questions. « Cette optique marketing n'est pas dans notre ADN, ce qui nous pousse à nous tourner vers des instruments du monde économique », confie Philippe Bélaïval¹⁸

¹⁸ <https://www.lequotidiendelart.com/articles/17173-les-marques-culturelles-l-enjeu-des-ann%C3%A9es-2020.html>

Le co-branding

Le co-branding ou alliance de marques est une opération marketing qui vise à rapprocher deux marques dans un objectif gagnant-gagnant. Le co-branding peut prendre des formes très variées, de la simple co-communication, à la véritable co-conception d'un nouveau produit ou service, en passant par une simple extension de gamme d'une des marques, la création de séries limitées... Le principe du co-branding est que les deux marques soient visibles sur les produits/services/événements développés ; elles co-signent. Le co-branding peut avoir de nombreux objectifs : élargir sa gamme, modifier un positionnement, renforcer la notoriété des marques, se différencier des concurrents et présente de nombreux avantages : il permet de dynamiser l'offre via des exclusivités, de conquérir une nouvelle clientèle, de pénétrer un marché, de bénéficier de nouveaux circuits de distribution ou d'un enrichissement de son image.¹⁹

Créer son propre label

Le Hub créatif devrait réfléchir sur le moyen terme à la manière de se positionner sur le marché des concepts stores et des produits dérivés. Ayant déjà un label appelé « Ennejma Ezzahra », le Hub peut utiliser ce même nom pour créer une ligne de produits pour le palais. Il ne s'agit pas seulement d'apposer son logo mais de s'associer à un univers, d'en faire un élément de communication et d'imaginer un positionnement spécifique afin de différencier ses produits des nombreuses marques déjà présentes sur le marché. La richesse de l'imaginaire de la marque permet de proposer un « storytelling » autour des points forts du palais : la musique, l'architecture, les jardins, ...

S'engager pour le respect des lois, de la nature et des normes sociales

Il s'agit d'afficher son engagement pour certaines valeurs comme le commerce équitable, les produits locaux, les produits non polluants et/ou recyclés, etc. et d'adopter ces valeurs dans une démarche éthique destinée à renforcer son image de marque. En Tunisie, on constate l'émergence de plusieurs marques œuvrant pour le commerce solidaire et éthique notamment dans le secteur de l'artisanat et qui pourraient constituer des partenaires potentiels pour le Hub.

¹⁹ P19 https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/marques/publications/Developper_produits_derives.pdf

5.5 Scénarios de fonctionnement du Hub créatif

Afin de trouver le meilleur modèle de gestion et de gouvernance du Hub créatif Ennejma Ezzahra, quatre scénarios ont été développés et examinés ; ils ont permis d'identifier le mode de fonctionnement le plus adapté aux besoins et objectifs du Hub.

	Mode de fonctionnement	Avantages	Inconvénients/ Risques	Mise en œuvre
Scénario 1	Toutes les entités du Hub sont gérées en interne par le CMAM	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle total des contenus, programmes, activités...produits par le Hub - Le CMAM bénéficie de tous les revenus du Hub et enrichit ainsi ses propres ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeurs administratives au niveau de la gestion du personnel et du quotidien - Lenteur au niveau de l'exécution des projets - Influence des politiques institutionnelle et officielle de l'Etat - Manque d'autonomie au niveau des prises de décision au Hub 	Compte tenu du statut actuel du CMAM, il est indispensable de trouver des outils juridiques adéquats pour justifier la gestion d'un tel espace avec de telles activités
Scénario 2	Toutes les entités du Hub sont gérées par une seule structure associative indépendante du CMAM	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie au niveau des prises de décision - Rapidité au niveau de l'exécution des projets - Décharger le CMAM de la gestion du Hub, du café et du concept store 	<ul style="list-style-type: none"> - Le volet commercial lié à la gestion du café et du concept store demande des compétences spécifiques qu'une association ne peut pas assurer - Le contrôle des contenus produits par le Hub pourrait échapper au CMAM - Le CMAM partage avec l'association les revenus du Hub voire n'en perçoit qu'un petit pourcentage 	Nécessité de mettre en place un mécanisme de contrôle des contenus produits par le Hub au sein du CMAM
Scénario	Le café et le concept store	- Le café et le concept store sont	- Le CMAM partage avec	Nécessité de mettre en

3	sont gérés en concession par des privés et les autres espaces du Hub (coworking space, fablab...) sont gérés par une structure associative indépendante du CMAM	gérés par des professionnels et leurs rentabilité est meilleure - Le coworking space et le Fablab sont autonomes - Autonomie au niveau des prises de décision - Rapidité au niveau de l'exécution des projets - Décharger le CMAM de la gestion du Hub	l'association les revenus du Hub et n'en perçoit qu'un petit pourcentage - Le contrôle des contenus produits par le Hub pourrait échapper au CMAM	place un mécanisme de contrôle des contenus produits par les entités du Hub au sein du CMAM
Scénario 4	Chaque entité du Hub est gérée par une entreprise privée indépendante (société, startup...)	- Chaque entité est gérée par des professionnels du secteur, bénéficiera de leur savoir-faire et sera donc plus rentable - Autonomie au niveau des prises de décision - Rapidité au niveau de l'exécution des projets - Le CMAM touchera des pourcentages sur les bénéfices des concessionnaires ou des frais de location de ses espaces	- Problèmes de cohabitation entre les différentes entités - Le CMAM gèrera les différentes concessions (coworking space, café, concept store...) - Difficulté de contrôler les contenus produits par les entités du Hub par le CMAM	- Nécessité de mettre en place un mécanisme de contrôle des contenus produits par les entités du Hub au sein du CMAM

5.5.1 Recommandations

D'après l'analyse comparative des différents scénarios de fonctionnement ci-dessus, et suite à la présentation de ces scénarios aux équipes de Creative Tunisia et du CMAM, **le scénario N°3 paraît le plus adapté à ses besoins et à ses ambitions.** Il permettra à la fois de garantir un fonctionnement avantageux pour le concept store et le café en les confiant à des prestataires privés ayant un savoir-faire en matière de marketing, restauration, commercialisation, etc. et de générer par conséquent des revenus plus importants. Les loyers de ces

espaces apporteront un nouveau revenu au CMAM et permettront également de contribuer au financement du Hub créatif. En effet, il est recommandé que le CMAM verse un pourcentage des loyers du café et du concept store à l'association qui sera chargée de la gestion du Hub créatif durant les deux premières années au moins afin de booster les projets et lui assurer un fond de roulement. Rappelons que les benchmarks international et local précisent que :

- Il est difficile d'obtenir des financements pour la structure en soi
- Les projets devraient être gérés et financés en partenariat avec le public
- Il est important de combiner association et société commerciale pour multiplier les modèles économiques
- Un financement de départ est nécessaire afin d'acheter des années d'exploitation
- Il faut trouver des subventions publiques pour les projets.

L'adoption du scénario N°3 va permettre la gestion du Hub créatif par une structure associative et atteindre par conséquent les objectifs de Creative Tunisia qu'une société privée ne peut pas forcément assurer. Ainsi, et contrairement à une entreprise privée, l'association n'aura pas comme principale préoccupation de générer des revenus et d'enregistrer des bénéfices mais surtout de développer l'entrepreneuriat à travers le soutien et l'accompagnement des artisans, designers et créateurs et en leur offrant des services à la carte à des prix accessibles.

5.5.2 Personnel requis pour le fonctionnement du Hub créatif :

Personnel requis pour gérer l'espace	Informations sur le poste	Statut
(01) directeur du Hub	<ul style="list-style-type: none"> - Salaire mensuel brut : un minimum de 2000 dt - Expérience : 5 ans minimum dans la gestion de structures et de projets créatifs - Compétences requises : sens de l'initiative, compétences en informatiques, connaissance du secteur du design et de l'artisanat, capacité à gérer une équipe, créativité, capacité à concevoir et à exécuter des programmes culturels, ... - Diplôme : beaux-arts, architecture, école de commerce ou de gestion... - Niveau : Bac+5 minimum 	Personnel du Hub
(01) responsable technique Fablab: assistance technique+ maintenance et fonctionnement équipements Fablab	<ul style="list-style-type: none"> - Salaire mensuel brut : 1600 dt - Expérience : 3 ans minimum dans des secteurs créatifs - Compétences requises : attrait pour le bricolage, connaissance du secteur de l'artisanat et du design, connaissance du fonctionnement des équipements du Hub à gérer, capacité à travailler en équipe, sens de 	Personnel du Hub

	l'accueil... - Diplôme : Technicien en informatique et maintenance - Niveau : Bac+2 minimum	
(01) responsable accueil + réservation+ logistique	- Salaire mensuel brut: 1600 - Expérience ; 3 ans minimum dans la logistique informatisée - Compétences requises : sens de l'accueil, maîtrise des outils communicationnels (réseaux sociaux, web, logiciels de travail graphique...), réactivité, disponibilité, - Diplôme : diplôme en sciences de l'information et de la communication ou domaine équivalent - Niveau : Bac+2 minimum	Personnel du Hub
(01) chargé de communication	- Salaire mensuel brut : 2000 dt - Expérience : 5 ans minimum dans la communication un secteur culturel/créatif - Compétences requises : connaissance du secteur de l'artisanat et du design, sens de l'initiative, réactivité, disponibilité, capacité à mettre en place des stratégies de communication, à travailler en équipe, élaboration de contenus, de supports et d'outils de communication, - Diplôme : diplôme en sciences de l'information et de la communication ou domaine équivalent - Niveau : Bac+5	
(01) directeur artistique	2200 dt /mois (contrat de 6 mois/ an)	
(01) restaurateur, responsable de l'atelier	- Salaire mensuel brut : 1600 dt - Expérience : 3 ans minimum dans la restauration du bois et/ou d'instruments de musique - Compétences requises : connaissance du secteur de l'artisanat et du patrimoine en Tunisie, sens de l'initiative, capacité à travailler en équipe, rigueur, ... - Diplôme : diplôme de restaurateur - Niveau : Bac+2 minimum	Personnel du Hub (le salaire du restaurateur sera partagé entre l'association qui sera chargée de la gestion du Hub créatif et le CMAM. Ce dernier paye déjà un restaurateur/luthier, responsable de l'atelier de lutherie du palais pour trois jours de travail par semaine.
(01) gardien	- Salaire mensuel brut : 950 dt - Expérience : 2 ans minimum - Compétences requises : sens de responsabilité, sérieux, rigueur... - Niveau : Bac	Personnel partagé*
(01) agent de propreté pour l'ensemble du Hub	- Salaire mensuel brut : 950 dt - Expérience : 2 ans minimum - Compétences requises : sens de responsabilité, sérieux, rigueur... - Niveau : Bac	Personnel partagé*
(01) responsable produits, vente en ligne, gestion de stock et marketing		Personnel prestataire
(01) responsable caisse et clientèle		Personnel prestataire

(01) responsable caisse et stock pour le café	Personnel prestataire
(01) serveur pour le café	Personnel prestataire

* Les salaires de ces employés seront partagés entre le Hub créatif, le café et concept store, étant donné que les trois bénéficieront de leurs services.

Selon la convention signée entre le CMAM et Creative Tunisia, chacun doit prendre en charge le salaire d'un employé du Hub créatif. Pour Creative Tunisia la durée de la prise en charge est de 3 ans.

6 Analyse de la rentabilisation (Business case)

6.1 Introduction

Pour analyser la santé économique et financière du Hub sur les cinq prochaines années, nous avons établi deux scénarios :

- Un scénario bas, supposant une activité basse des activités du Hub
- Un scénario haut, supposant une activité haute des activités du Hub

Nous avons fait le choix de ne faire varier entre les deux scénarios que le niveau d'activité du Hub et celle du CMAM (Fréquentation). Les coûts de fonctionnement ont été fixés.

L'ensemble des scénarios sont explicités et détaillées dans les deux tableaux joints à ce rapport.

Dans ce qui suit, nous remarquerons une grande sensibilité du modèle aux activités et aux actions du Hub mais aussi du CMAM.

Ainsi, nous pouvons d'ores et déjà, insister sur l'importance de la communication et la promotion des activités du Hub.

6.2 Rapide analogie avec le Hub Design Nabeul

- Le Hub Design Nabeul accueille 70 adhérents/ an pour une population de 73 000 habitants à Nabeul soit environ la moitié de la population de la banlieue Nord
- Le gouvernorat de Nabeul compte près de 790 000 habitants soit le 1/3 de la population du grand Tunis
- La ville de Nabeul compte près de 5000 étudiants sans compter les 4 universités privés, dont près de 700 à l'école des beaux-arts, soit 1/5 du nombre d'étudiants dans les écoles d'art situées dans le grand Tunis
- Nabeul compte près de 350 milles artisans pour plus de 11 000 artisans sur le grand Tunis soit le 1/3

Ainsi le Hub design peu avoir, à lui seul, au minimum 3 fois le nombre d'adhérents que le Hub Design de Nabeul soit plus de 200 adhérents par an sans compter le public passager.

6.3 Hypothèses

6.3.1 Hypothèses fixes

Dans les deux scénarios, nous avons fait le choix, afin d'être les plus proches de la réalité du marché de fixer les coûts du Hub.

Ainsi, les coûts RH et les coûts de fonctionnement sont les suivants (ne sont pris en compte que les parts du Hub dans ces dépenses)

Coûts de fonctionnement	<i>Unité</i>	<i>Coût unitaire moyen</i>	<i>Qté annuelle</i>
Internet	<i>Charge mensuelle</i>	50 TND	12
Téléphone	<i>Charge mensuelle</i>	50 TND	12
Produits de nettoyage et d'entretien de l'espace et des équipements	<i>Charge mensuelle</i>	100 TND	12
Fourniture/ bureautique	<i>Charge mensuelle</i>	100 TND	12
Comptabilité/ Audit	<i>Charge mensuelle</i>	200 TND	12
Divers et imprévus	<i>Charge mensuelle</i>	100 TND	12
Coûts Ressources Humaines		<i>Coût salarial moyen</i>	<i>Part Hub</i>
Directeur du Hub	<i>Charge annuel</i>	26 400 TND	1
Responsable accueil/réservation	<i>Charge annuel</i>	19 200 TND	1
Responsable Fablab	<i>Charge annuel</i>	19 200 TND	1
Directeur artistique	<i>Charge annuel</i>	26 400 TND	1
Restaurateur, responsable de l'atelier (dont 9600 DT sont pris en charge par le CMAM)	<i>Charge annuel</i>	19 200 TND	0,5
Responsable communication	<i>Charge annuel</i>	24 000 TND	1
Agent de propreté pour l'ensemble du Hub	<i>Charge annuel</i>	11 400 TND	1
Gardien (salaire partagé entre Hub, Café et Concept store)	<i>Charge annuel</i>	11 400 TND	0,3
Coûts autres			
Formations Hub	<i>Part des coûts formateurs</i>		0,3
Clubs	<i>Part des coûts formateurs</i>		0,3

Autre hypothèse ayant été fixée, est l'augmentation des coûts et des prix annuels (impactant à la fois les coûts et les revenus). Une hypothèse moyenne de 5% annuel a été appliquée sur les deux scénarios.

La conjoncture économique étant incertaine, il nous a paru le plus raisonnable de fixer au taux d'inflation de début 2021 et supposer son maintien sur les cinq prochaines années. Cette situation peut évoluer avec l'évolution de la situation financière et monétaire de la Tunisie.

6.4 Hypothèses variables selon les scénarios

Les deux scénarios varient principalement sur les éléments suivants :

- Fréquentation du CMAM (avec un impact direct sur les royalties perçues sur les produits dérivés et indirect sur les hypothèses de location des espaces)
- Location des espaces (dont une part est reversée au CMAM)
- Panier moyen
- Fréquentation et prix des ateliers et des clubs

		Scénario Haut					
Fréquentation CMAM		AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5	
		40 000	60 000	100 000	150 000	200 000	
Location des espaces		Montant de la location annuelle					
		AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5	
	<i>Café</i>	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	
	<i>Part du Hub</i>	48%	48%	70%	70%	70%	
	<i>Concept Store</i>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	
	<i>Part du Hub</i>	50%	50%	70%	70%	70%	
Panier moyen		TND					
	Café						15
	Concept Store						25
Fréquentation et prix des ateliers et des	Fablab			Prix	Fréquentation		
	Service impression 3D	<i>Heures</i>			10 TND	200	
	Service sérigraphie	<i>Pièces</i>			15 TND	200	

clubs	Service découpe laser	<i>Actes</i>		
	Service sublimation Mug	<i>Actes</i>		
	Traceur	<i>Actes</i>		
	Services communication	<i>Actes</i>		
Clubs				
Musique	<i>Abonnement annuel</i>		600 TND	100
Art du bois	<i>Abonnement annuel</i>		600 TND	100
Patrimoine	<i>Abonnement annuel</i>		600 TND	100
Trésors de l'Artisanat	<i>Abonnement annuel</i>		600 TND	100
Botanique et environnement	<i>Abonnement annuel</i>		600 TND	100
Coworking				
Poste de travail	<i>Accès</i>		20 TND	350
Poste de travail étudiant	<i>Accès</i>		10 TND	300
Privatisation	<i>Accès</i>		700 TND	100
Publicité	<i>Accès semaine</i>		500 TND	10
Bureautique	<i>Général</i>		500 TND	5
Adhésion	<i>Abonnement annuel</i>		80 TND	200
Adhésion étudiant	<i>Abonnement annuel</i>		50 TND	150
Formation	<i>Accès par personne</i>		100 TND	300

Scénario Bas					
Fréquentation CMAM	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
	20 000	30 000	50 000	80 000	120 000

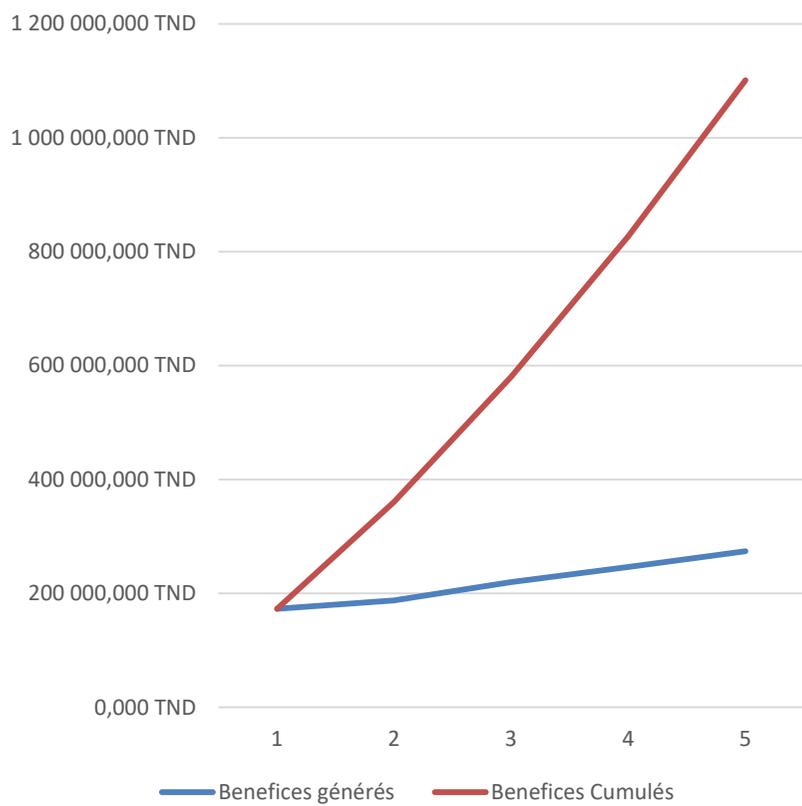
Location des espaces	Montant de la location annuelle				
	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
<i>Café</i>	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
<i>Part du Hub</i>	47%	47%	70%	70%	70%
<i>Concept Store</i>	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
<i>Part du Hub</i>	50%	50%	70%	70%	70%
Panier moyen					TND
Café					10
Concept Store					15
Fréquentation et prix des ateliers et des clubs	Fablab		Prix	Fréquentation	
	Service impression 3D	<i>Heures</i>		10 TND	100
	Service sérigraphie	<i>Pièces</i>		15 TND	100
	Service découpe laser	<i>Actes</i>			
	Service sublimation Mug	<i>Actes</i>			
	Traceur	<i>Actes</i>			
	Services communication	<i>Actes</i>			
	Clubs				
	Musique	<u><i>Abonnement annuel</i></u>		450 TND	30
	Art du bois	<u><i>Abonnement annuel</i></u>		450 TND	30
	Patrimoine	<u><i>Abonnement annuel</i></u>		450 TND	30
	Trésors de l'Artisanat	<u><i>Abonnement annuel</i></u>		450 TND	30

Botanique et environnement	<i>Abonnement annuel</i>	450 TND	30
<u>Coworking</u>			
Poste de travail	<i>Accès</i>	20 TND	200
Poste de travail étudiant	<i>Accès</i>	10 TND	100
Privatisation	<i>Accès</i>	700 TND	50
Publicité	<i>Accès semaine</i>	500 TND	4
Bureautique	<i>Général</i>	500 TND	1
Adhésion	<i>Abonnement annuel</i>	80 TND	70
Adhésion étudiant	<i>Abonnement annuel</i>	50 TND	50
Formation	<i>Accès par personne</i>	100 TND	150

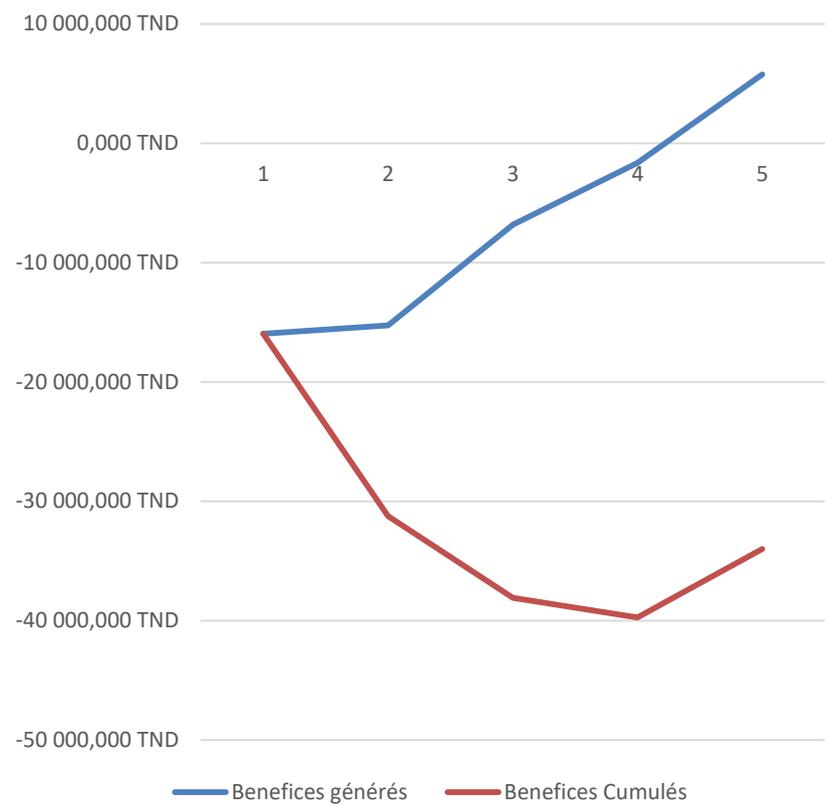
6.5 Analyse des scénarios

Sur la base des hypothèses explicitées précédemment, le modèle de l'analyse fait émerger les deux graphes de rentabilisation des scénarios suivants :

Scénario Haut



Scénario bas



Le scénario haut voit **une rentabilisation directe des dépenses dès la première année.** Le scénario bas voit **un début d'équilibre dès la 4^e année d'exercice** mais une rentabilisation qui risque de prendre plus de 7 à 8 ans (le modèle étant sur 5 ans, nous ne pouvons estimer la rentabilisation de manière exacte)

Cependant, une amorce de trésorerie est nécessaire pour pouvoir engager les coûts de fonctionnement les premiers mois.

Ce scénario suggère un accompagnement **d'au moins 40 K DT** (besoin le plus bas en cumulé en année 4) pour pouvoir faire fonctionner correctement le Hub. Si cet accompagnement

Détail :

Revenus	374 500,000	399 100,000	441 792,500	479 744,625	518 625,606
	TND	TND	TND	TND	TND
Fablab	17 000,000	17 850,000	18 742,500	19 679,625	20 663,606
	TND	TND	TND	TND	TND
Clubs	240 000,000	252 000,000	264 600,000	277 830,000	291 721,500
	TND	TND	TND	TND	TND
Coworking	80 000,000	84 000,000	88 200,000	92 610,000	97 240,500
	TND	TND	TND	TND	TND
Café	12 000,000	12 000,000	17 500,000	17 500,000	17 500,000
	TND	TND	TND	TND	TND
Concept Store	25 500,000	33 250,000	52 750,000	72 125,000	91 500,000
	TND	TND	TND	TND	TND
Coûts	201 420,000	211 491,000	222 065,550	233 168,828	244 827,269
	TND	TND	TND	TND	TND
Fonctionnement	7 200,000	7 560,000	7 938,000	8 334,900	8 751,645
	TND	TND	TND	TND	TND
RH	113 220,000	118 881,000	124 825,050	131 066,303	137 619,618
	TND	TND	TND	TND	TND
Autres	81 000,000	85 050,000	89 302,500	93 767,625	98 456,006
	TND	TND	TND	TND	TND
Bénéfices générés	173 080,000	187 609,000	219 726,950	246 575,798	273 798,337
	TND	TND	TND	TND	TND
Bénéfices Cumulés	173 080,000	360 689,000	580 415,950	826 991,748	1 100 790,085
	TND	TND	TND	TND	TND

Détail :

Revenus	125 150,000	132 900,000	148 746,250	161 702,313	177 282,400
	TND	TND	TND	TND	TND
Fablab	14 500,000	15 225,000	15 986,250	16 785,563	17 624,800
	TND	TND	TND	TND	TND
Clubs	54 000,000	56 700,000	59 535,000	62 511,750	65 637,300
	TND	TND	TND	TND	TND
Coworking	40 000,000	42 000,000	44 100,000	46 305,000	48 620,200
	TND	TND	TND	TND	TND
Café	7 000,000	7 000,000	10 500,000	10 500,000	10 500,000
	TND	TND	TND	TND	TND
Concept Store	9 650,000	11 975,000	18 625,000	25 600,000	34 900,000
	TND	TND	TND	TND	TND
Coûts	141 120,000	148 176,000	155 584,800	163 364,040	171 532,200
	TND	TND	TND	TND	TND
Fonctionnement	7 200,000	7 560,000	7 938,000	8 334,900	8 751,645
	TND	TND	TND	TND	TND
RH	113 220,000	118 881,000	124 825,050	131 066,303	137 619,618
	TND	TND	TND	TND	TND
Autres	20 700,000	21 735,000	22 821,750	23 962,838	25 160,900
	TND	TND	TND	TND	TND
Bénéfices générés	-15 970,000	-15 276,000	-6 838,550	-1 661,728	5 750,100
	TND	TND	TND	TND	TND
Bénéfices Cumulés	-15 970,000	-31 246,000	-38 084,550	-39 746,278	-33 996,000
	TND	TND	TND	TND	TND

Il est clair que la variation de l'activité a un impact clair sur la santé financière du Hub et cela dès la première année.

En effet cela suggère :

- L'importance de la communication autour du projet et l'attraction des utilisateurs (marketing)
- Le suivi rapproché de trésorerie au vu de la sensibilité des scénarios
- Bien qu'il existe un scénario durable et autonome, un financement externe au projet permet de « détendre » la gestion financière et partiellement la décorrélérer des aléas de l'activité.

7 Plan opérationnel

7.1 Recommandations de gestion

7.1.1 Quelques mesures concernant le fonctionnement du Hub créatif Ennejma Ezzahra :

- Proposer aux adhérents potentiels des visites d'essai au coworking space et au Fbalab à des tarifs symboliques : 5 dt.
- Mettre en place un système de réservation en ligne via le site du Hub créatif même pour les adhérents.
- Mettre en place des cartes magnétiques rechargeables pour utiliser la photocopieuse/imprimante.
- Donner accès à tous les espaces du Hub pour les adhérents lorsque ceux-ci sont disponibles, autrement la réservation est obligatoire.
- Acquérir d'autres ordinateurs qui seront mis en location pour les usagers du coworking space.
- Exiger que la réservation d'un poste de travail au coworking space soit effectuée au moins 24h à l'avance et en ligne sur le site du Hub.
- Exiger que les réservations des espaces du Hub soient effectuées au moins un mois à l'avance et via le site web du Hub.
- Prolonger les horaires d'accès au Hub (comparés aux horaires du CMAM) : de 9h à 19h, du lundi au vendredi, le week-end sera réservé aux clubs et aux formations.
- Appliquer les horaires d'ouverture du Hub créatif au café et concept store.

7.1.2 Quelques avantages que le Hub créatif pourrait attribuer aux adhérents :

- Accès gratuit au coworking space.
- Réduction sur les formations organisées par le Hub.
- Accès gratuits aux événements organisés par la communauté.
- Réduction sur les services de prototypage.
- Réduction sur les consommations chez le café du Hub (à négocier dans le contrat avec le prestataire du café).
- Participation aux réunions de réseautage et mise en contact avec les professionnels.

7.1.3 Quelques avantages que le CMAM pourrait accorder à l'association chargée de la gestion du Hub créatif:

- Le CMAM prendra en charge la consommation d'eau, d'électricité et de gaz du Hub et installera des sous compteurs pour le suivi de la consommation. Cette dernière sera plafonnée par le CMAM.
- Le CMAM touchera d'emblée un an de loyer des prestataires du café et du concept store et versera par la suite un budget prélevé sur celui-ci à l'association chargée de la gestion du Hub créatif, pendant deux ans pour l'amorce.
- Le CMAM prendra en charge le salaire du responsable de l'atelier de lutherie/bois qui travaille actuellement 3 jours par semaine. L'association prendra en charge 2 ou 3 jours supplémentaires qui serviront à assurer l'accompagnement des nouveaux entrepreneurs et à animer les clubs. Cette formule permettra d'assurer un salaire correct à ce responsable.

7.1.4 Quelques obligations du Hub créatif envers le CMAM :

- Assurer la sécurité et l'entretien des espaces qui sont à sa charge et celle de ses équipements ainsi que la maintenance du matériel du Hub.
- Le CMAM bénéficiera d'un certain nombre de jours de location des espaces du Hub pour organiser ses propres événements et répondre aux demandes qu'il reçoit. Le nombre de jour/an sera précisé sur la convention qui sera signée avec l'association chargée de sa gestion.
- Le Hub créatif informera et impliquera le CMAM dans l'organisation et l'élaboration de sa programmation culturelles et artistiques.

7.1.5 Aménagements supplémentaires requis pour l'ouverture du Hub créatif au public:

- Installation d'une signalétique d'orientation: il s'agit d'une signalétique destinée à orienter le visiteur vers le Hub, le café et le concept store, allant de l'entrée visiteurs du palais jusqu'au Hub, en passant par le musée.
- Création d'une séparation physique amovible entre les espaces du Hub et ceux du palais : afin de contrôler l'accès des visiteurs du Hub aux espaces du palais ; celle-ci sera installée au niveau de la terrasse se trouvant à l'entrée du Hub et l'esplanade de la fontaine.
- Installation d'un bloc sanitaire pour les visiteurs à l'extérieur du Hub : afin de compléter les services liés aux activités muséales du palais et à l'accueil des visiteurs, le concept store et le café, ainsi que la billetterie devraient être dotés d'un bloc sanitaire.

- Contrôle de la consommation en eau, gaz et électricité: Demandes de compteurs individuels (eau et électricité) pour le café et le concept store auprès de la STEG et de la SONEDE et installation de sous compteur pour contrôler la consommation du Hub.
- Installation de caméras de vidéosurveillance.
- Si on opte pour le scénario d'ouverture du café et du concept store au grand public, l'entrée du Hub serait la sortie pour les visiteurs du palais et marquera la fin du circuit de visite. Un tourniquet de sortie devrait être installé au niveau de la séparation entre les espaces du Hub créatif et ceux du palais pour contrôler l'accès.

7.1.6 Recommandations Web :

- Définir les modalités de vente en ligne des produits dérivés produits par le Hub créatif : les ventes vont-elles se faire sur le site du CMAM, du Hub créatif ou du concept store qui sera donné en concession ?
- Mettre en relation le site du CMAM et celui du Hub créatif (renvoi mutuel).
- Ajouter un module réservation en ligne pour le coworking space et les espaces du Hub qui pourraient être loués sur le site du Hub créatif (réserver son poste de travail à l'avance).
- Elaborer un catalogue présentant tous les services du Hub créatif ainsi que les tarifs et l'intégrer au site web de celui-ci.
- Ajouter un espace adhérent sur le site web du Hub créatif.

7.2 Recommandations de partenariats

Pour développer ses activités et rayonner à l'échelle nationale et internationale, le Hub créatif Ennejma Ezzahra aurait besoin de nouer plusieurs types de partenariats :

1. Avec des institutions publiques locales :

- Les institutions œuvrant dans les secteurs culturel et créatif : exemple avec le TIC DCE (Tunis International Center for Digital Economy), l'ONA, les maisons de jeunes et de la culture ainsi que les espaces culturels de proximités. Un partenariat avec l'AMVPPC (Agence de Mise en Valeur du Patrimoine et de Promotion Culturelle) est fortement recommandé, cet EPNA, placé sous la tutelle du Ministère des Affaires Culturelles, gère les boutiques des sites archéologiques, monuments historiques et musées qui pourraient accueillir des produits dérivés en rapport avec ces derniers, conçus et fabriqués par les designers et artisans du Hub créatif Ennejma Ezzahra.

- Les établissements universitaires et éducatifs : les universités de proximité (ENAU, IHEC, IPEST,...) et celles qui sont spécialisées dans le domaine du design, du patrimoine et de l'art (ISBAT, ISMP, ISMT, ISSTED, ...), les écoles, collèges et lycées de la région...
 - Les collectivités locales : la municipalité de Sid Bou Said, ...
2. **Avec des institutions de la société civile** : associations œuvrant dans des secteurs culturels et créatifs, Swiss Contact, les structures présentées dans le benchmark local,...
 3. **Avec les institutions privées** : entreprises exerçant le sponsoring dans le secteur culturel (BIAT, Vermeg, Méninx...), hôtels et maisons d'hôtes....
 4. **Avec des institutions internationales** : les structures présentées dans le benchmark international, la biennale internationale du design de St Etienne, ...
 5. **Avec les foires et manifestations nationales et internationales** pour donner de la visibilité au Hub créatif.

7.3 Recommandations juridiques générales

Les recommandations suivantes sont présentées à titre indicatif, la validation finale du modèle de gestion Hub créatif Ennejma Ezzahra, ainsi que les détails de mise en place de la structure juridique appropriée devraient être définis par un juriste en concertation avec le CMAM et Creative Tunisia.

A l'issue de cette étude, voici les principales informations et recommandations proposées pour le volet juridique :

- Tous les contrats relatifs au Hub créatif Ennejma Ezzahra seront établis, signés et gérés par le CMAM, y compris les contrats de concession pour le café et le concept store. Rappelons que la concession²⁰ est un contrat par lequel une personne publique confie, pour une durée déterminée, à une personne publique ou privée la fourniture d'un service public ou l'utilisation et l'exploitation

²⁰ Loi n° 2008-23 du 1er avril 2008, relative au régime des concessions modifiée par la loi n°2019-47 du 29 mai 2019 relative à l'amélioration du climat de l'investissement.

d'un bien ou d'un équipement public, moyennant une redevance qu'elle prélève à son profit sur les usagers dans les conditions fixées par le contrat. L'octroi des concessions portant sur les petits projets est soumis à des procédures simplifiées dénommées "concessions à procédures simplifiées".

- Le CMAM pourrait envisager de toucher des royalties sur les produits dérivés fabriqués par le Hub créatif (avec les designers et les artisans) et qui se réfèrent à des éléments patrimoniaux du palais. Ces royalties pourraient être négociées forfaitairement ou/et à travers l'imposition du label Ennejma Ezzahra sur les produits.
- Le CMAM percevra les loyers du café et du concept store et touchera des pourcentages sur les ventes des produits dérivés déjà commercialisés par l'atelier de lutherie avant la création du Hub et qui seront désormais vendus dans le concept store. Il est recommandé que le CMAM verse une partie des revenus qui proviendront des loyers et des royalties à l'association et ceux pendant une période donnée qui correspond au lancement du Hub afin de l'aider à démarrer ses activités. La loi permet en effet aux institutions publiques de verser de l'argent aux associations.
- Le principal prérequis juridique pour envisager le développement de produits dérivés consiste à disposer d'une marque régulièrement déposée et enregistrée ; c'est indispensable pour la valoriser mais également pour la protéger contre des utilisations non autorisées. Ainsi, pour pouvoir envisager la commercialisation de produits revêtus d'une marque, il faut s'assurer que la marque en question est protégée.
- Le label Ennejma Ezzahra est appliqué principalement pour l'édition phonographique. Il n'est cependant pas enregistré à l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) et ne bénéficie d'aucune protection ni cahier des charges. Il est donc urgent de procéder à son enregistrement.
- Contrairement à une société ou entreprise privée, toute association est tenue de consacrer ses ressources aux activités nécessaires à la réalisation de ses objectifs et son objet à but non lucratif vis-à-vis de ses membres²¹. Ainsi, les revenus du Hub créatif seront réinjectés pour développer de nouvelles activités.
- Le contrat que le CMAM établira avec l'association pour lui confier la gestion du Hub créatif pourrait être une convention ou un contrat de gestion. Deux cas sont possibles :
 - 1) Si le CMAM est le détenteur du budget du projet, il doit se conformer aux règles de financement public (article 36 du décret-loi n°88).
 - 2) Si l'association est subventionnée par un bailleur de fonds pour réaliser ce projet en partenariat avec le MAC, c'est beaucoup plus simple dans la mesure où tout est prévu dans la subvention.

Etant donné que le Hub créatif Ennejma Ezzahra présente une situation mixant les deux cas, il est important de mieux définir la nature du contrat entre le CMAM et l'association.

²¹ Article 34 du Décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011.

- L'octroi des concessions, ainsi que le choix de l'association qui sera chargée de gérer le Hub créatif, devraient se faire selon un appel à projets, en s'appuyant sur des cahiers des charges bien précis et en exigeant des business plans et des stratégies adaptés à chacune des entités.
- Les concessions relatives au café et au concept store ne feront pas l'objet de création de fonds de commerce.
- Bien que les espaces du Hub soient la propriété du ministère des Affaires Culturelles, le CMAM a la liberté de les gérer comme il l'entend.

7.3.1 Une structure juridique évolutive (cette partie a été élaborée avec l'expert chargé du benchmark international)

Compte tenu du fonctionnement du CMAM et des besoins de fonctionnement du Hub créatif, le choix d'une structure associative pour gérer ce dernier est vivement recommandé. L'association permettra de gérer le Hub créatif dans un esprit social et solidaire, permettant de répondre aux objectifs de Creative Tunisia. Néanmoins, les procédures de création d'association en Tunisie sont de plus en plus compliquées à cause des conjonctures socio-politiques qu'a traversées le pays. C'est pour cette raison qu'il est recommandé de structurer le Hub créatif en trois phases évolutives :

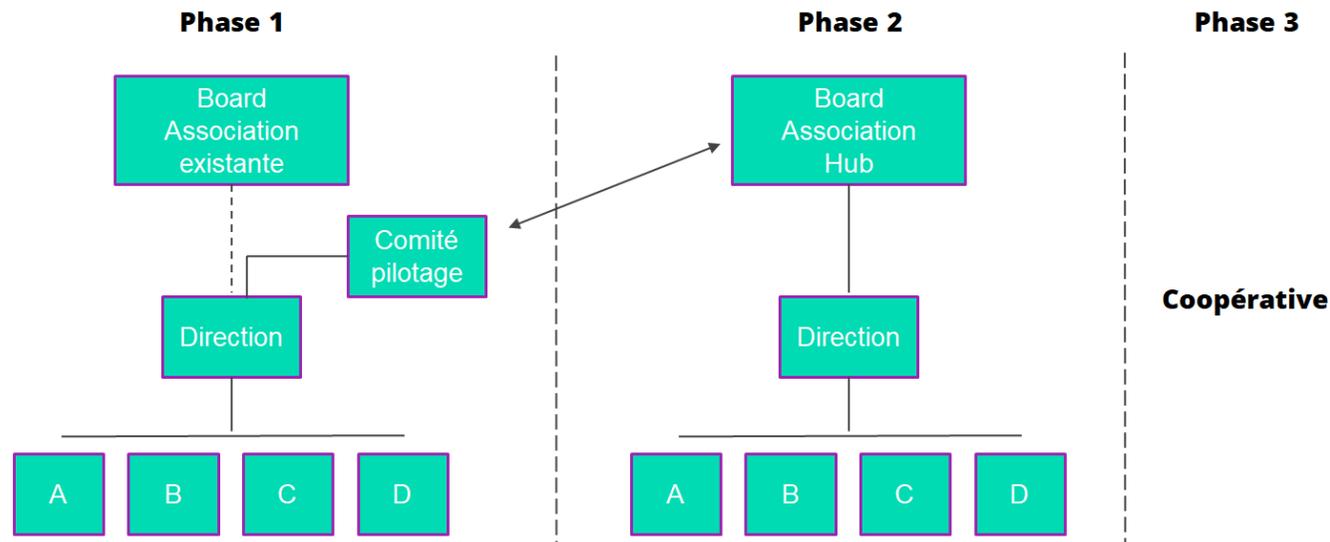
- 1) **Phase 1** : dans un premier temps, il est recommandé, pour l'ouverture du Hub créatif, de s'appuyer sur une structure associative existante, œuvrant dans un secteur créatif, lié au design et à l'artisanat, pour lui confier la gestion et la programmation. Cette association sera accompagnée par un comité de pilotage, qui décidera des grandes orientations stratégiques et programmatiques du Hub créatif. Le Hub créatif sera dirigé par un directeur qui a pour rôle d'exécuter les décisions du comité de pilotage. Il a également à sa charge la gestion des espaces et du personnel du Hub.
- 2) **Phase 2** : dans un deuxième temps, le Hub va avoir sa propre structure associative. Son bureau n'est autre que le comité de pilotage qui accompagnait la première association.
- 3) **Phase 3** : dans un troisième temps, le Hub créatif pourrait évoluer vers une structure coopérative, gérée par des membres actifs, sélectionnés parmi les membres de l'association et des adhérents. Rappelons qu'une coopérative est un modèle d'entreprise autonome ²²géré par des personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une structure dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. La coopérative fonctionne sur la mutualisation, par les coopérateurs, des moyens de production, de transformation et de commercialisation. Elle concilie liberté d'entreprendre, solidarité économique et ancrage territorial en plaçant les coopérateurs au cœur de la gouvernance et du projet de développement de l'entreprise.

Dans les trois cas de figures, le Hub créatif sera doté d'un Board, dont la gouvernance et la structure sont comme suit :

²² <https://tunisie-coop.tn/2016/09/quest-ce-quune-cooperative/>

- Une structure privée
- Une gouvernance limitée en nombre
- Une direction autonome au quotidien
- Composition du board:
 - Un représentant du CMAM
 - Un représentant de l'ONUDI durant les 3 premières années
 - Un profil entrepreneurial local intégré au secteur artisanat & design
 - Un profil entrepreneurial local intégré au secteur digital
 - Un profil entrepreneurial international
 - Le directeur (observateur)

Structure juridique évolutive

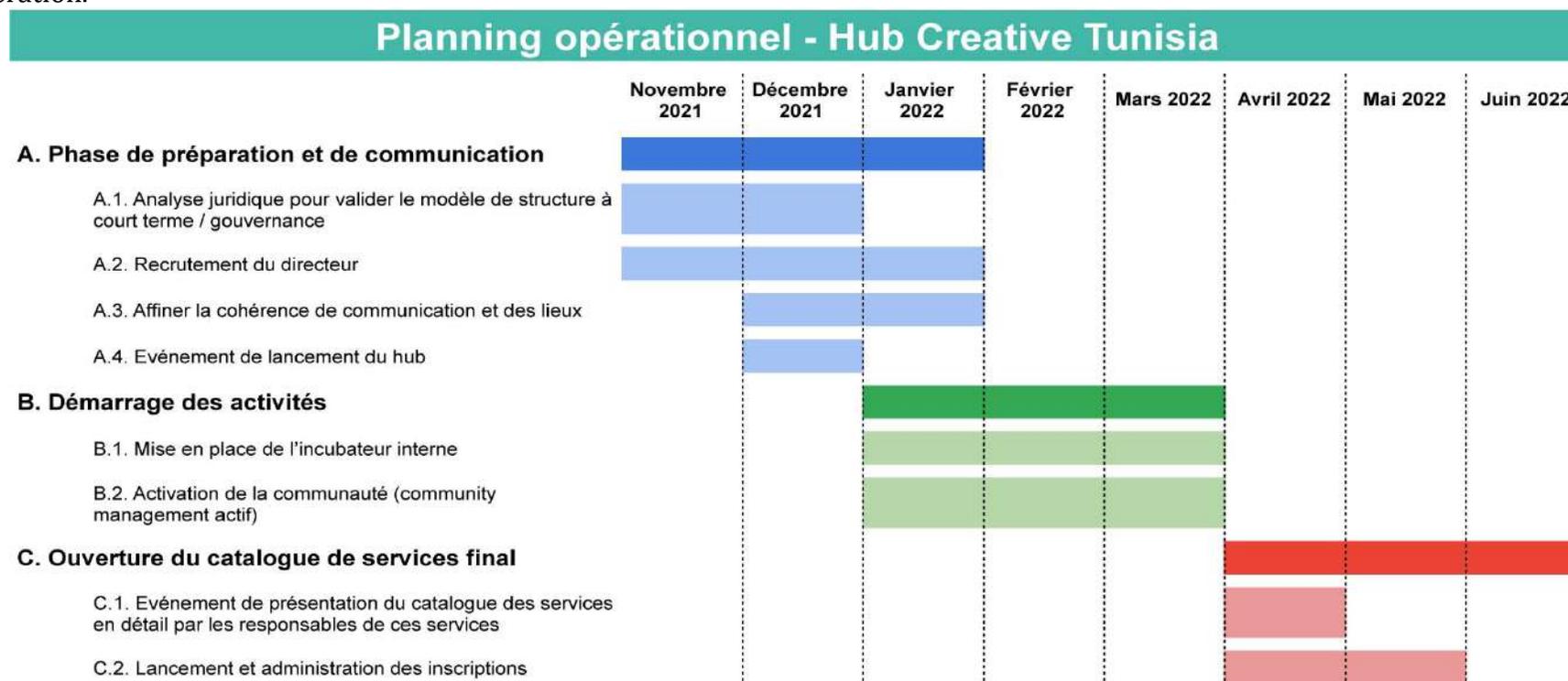


8 Stratégie d'ouverture/ opérationnalisation (proposée par les trois experts)

Le projet de Hub créatif Ennejma Ezzahra dispose de suffisamment d'éléments probants pour envisager son déploiement rapidement. Il importe de pouvoir faire exister le projet dans les meilleurs délais pour l'ancrer dans l'écosystème tunisien. Pour ce faire, un phasage dans le temps est indispensable, et ce, dès la fin de cette année 2021.

8.1 Phasage :

Ci-dessous les premières phases envisagées et une première ébauche de timing. Il s'agit ici des priorités pour s'assurer du succès de l'opération.



Trois challenges sont à relever:

- commencer à faire exister la Communauté (besoin de quelqu'un qui incarne le projet/ assurer de la communication autour du Hub, lancer officiellement le Hub)
- faire vivre les projets du Hub en lançant un incubateur des projets internes (un programme d'incubation spécifique pour s'assurer de la pérennité des projets du Hub)
- lancer l'offre de services du Hub à la Communauté.

8.1.2 Phase de préparation et de communication (Novembre 21- Janvier 22)

Cette première phase a pour objectif de poser les bases du projet; gouvernance, aspects juridiques, ressources humaines, plan de communication mais également événement de lancement devraient être fixés au programme dès la fin de cette année 2021. Plusieurs missions, essentielles pour asseoir les bases du projet, pourront être menées de front. La première étape de cette phase consiste à organiser des appels à projets pour identifier les prestataires qui seront chargés de gérer ses différentes entités. Au total, trois appels publics seront lancés par le CMAM et élaborés avec le concours de Creative Tunisia :

1. Un appel pour le café (destiné aux prestataires privés, munis de patentes)
2. Un appel pour le concept store (destiné aux prestataires privés, munis de patentes)
3. Un appel pour le fablab et le coworking space (destiné aux associations actives dans un secteur créatif lié aux futures activités du Hub)

Modalité des appels à projets :

- Chaque appel fera l'objet d'un cahier des charges spécifiques, précisant, entre autres, les conditions d'octroi de la concession ainsi que les objectifs, orientations et ambitions du Hub créatif Ennejma Ezzahra.
- La sélection des candidats se fera sur la base d'un dossier présentant la stratégie de gestion de l'espace concerné, l'expérience du candidat, un business plan pour l'entité demandée et des propositions de programmation. Des pitches seront organisés pour la phase finale de sélection.

- Tous les appels seront lancés au même moment et diffusés au plus large dans les médias et les réseaux sociaux à l'occasion de l'ouverture officielle du Hub créatif Enejma Ezzahra. Les appels s'inscriront dans la stratégie de communication de l'ouverture du Hub.
- Le CMAM et Creative Tunisia pourraient d'ores et déjà identifier quelques créateurs qui travaillent sur des produits en liens avec les concepts définis pour le Hub créatif (les valeurs de Sidi Bou Said, la musique et le travail du bois) pour l'ouverture du Hub en attendant de désigner un prestataire pour la gestion du concept store. Les ventes pourraient se faire dans le cadre d'un pop-up store. Les meilleurs produits seraient retenus pour être intégrés plus tard au concept store.
- Chaque contrat de prestation sera d'une durée de trois ans renouvelables. Les contrats s'inscrivent dans le cadre de partenariat public-privé.

8.1.3 Analyse juridique pour valider le modèle de structure à court terme / gouvernance (Nov - Déc 2021)

Cet aspect est essentiel, car il définira les règles de gouvernance souhaitées, mais surtout les partenaires actuels (ou futurs) qui seront amenés à porter le projet. Nous pensons qu'il serait stratégique de passer par une association déjà existante (comme "l'Amicale"), pour pouvoir gagner du temps et de l'efficacité dans les premiers mois.

Il nous semble également essentiel de passer par le board du CMAM, central dans l'organisation, pour envisager des solutions pérennes pour le HUB.

8.1.4 Recrutement du directeur (Nov 2021 - Jan 2022)

Il importe de décrire le profil de fonction du futur directeur. Ici, pas besoin de d'avoir un profil qui est spécialiste sur le volet technique en lien avec l'artisanat ou à la musique, mais le Hub a besoin d'un véritable "business developer" qui devrait agir principalement à 2 niveaux:

- localement (connaître et convaincre les artisans, entrepreneurs, artistes,...)
- internationalement (pouvoir discuter avec des institutions, créer des partenariats avec d'autres Hub, préparer des dossiers de financement ou de cofinancement...).

Il importe aussi que le futur Directeur puisse avoir une sensibilité forte pour la communication car il en sera le gardien de sa cohérence. Ce recrutement devrait idéalement se faire rapidement pour pouvoir incarner le projet et suivre les dossiers en cours. Nous recommandons donc le lancement des procédures de recrutement avant la fin de l'année 2021, pour que la fonction soit rendue opérationnelle dès le début 2022.

8.1.5 Affiner la cohérence de communication et des lieux (Déc 2021 - Jan 2022)

- **Communication:**

Plusieurs challenges devront être relevés dans un premier temps: branding/ stratégie de communication/ plan de communication/ développement des outils de communication.

- **Expérience visiteurs (UX):**

Il importe de créer le plan de déplacement dans l'espace Musée CMAM + Hub. L'expérience usager est centrale pour les publics touristiques qui seront amenés à visiter les espaces. La cohérence des espaces CMAM - Hub sera centrale pour travailler sur l'attractivité des lieux. Un plan global de signalétique sera également nécessaire pour s'assurer de cette cohérence.

8.1.6 Événement de lancement du hub (Déc 2021)

Afin de lancer le rétro planning du projet, nous estimons nécessaire de lancer le Hub créatif rapidement (décembre 2021). Les grands contours de ce lancement pourraient être:

- **Objectifs:**

Lancer la dynamique, faire préexister le projet, créer le début de la communauté.

- **Publics:**

Officiels, artisans, entrepreneurs, chercheurs, artistes, musique,... (Upperground et Underground). Probablement sur invitation.

- **Projets de déroulé de l'évènement d'ouverture:**

Discours officiels.

Présentation des intentions, de la vision du Hub, du modèle économique.

Présentation de chaque entité du hub: le café, le coworking, le fablab, les formations possibles, le programme d'incubation... .

Lancement officiel des appels à projets et candidatures internes. (Processus de candidature basé sur des CV, des BMC, des activités à créer et des auditions/interviews). Création d'une plateforme web / Google form pour postuler. Établissement au préalable du règlement, de la procédure de sélection,...

8.2 Démarrage des activités (Janvier 2022 - Mars 2022)

8.2.1 Mise en place de l'incubateur interne (Jan - Mars 2022)

Il sera prioritaire de détailler les objectifs de cet incubateur. Pour chaque entité économique:

- Créer des business model rentables / réalistes,
- Créer des plans d'actions,
- Créer des stratégies marketing et de visibilité,
- Fédérer les équipes,
- Voir les besoins de financement,
- Présenter les différents projets.

Une attention particulière devra être donnée pour assurer la cohérence entre les différentes entités économiques du Hub (les projets).

Il sera essentiel de définir les phases probables: découverte clients, business models et finances, marketing et communication, etc.

Une première approche de l'incubateur interne pourrait être liée à une consultation des artisans et des bénéficiaires pour connaître leurs besoins de formation en particulier (mission de consultation).

8.2.2 Activation de la communauté (community management actif) (Jan - Mars 2022)

Pour faire exister la communauté, il est utile de définir une stratégie de communication basée sur une dynamique de storytelling fort.

Sur cette base, un programme d'événement devra alimenter régulièrement la communauté (rencontres, Master Class, drink, formations, ventes, ...)

8.3 Ouverture du catalogue de services final (Avril 2022 - Juin 2022)

8.3.1 Événement de présentation du catalogue des services en détail par les responsables de ces services (Avril 2022)

Le premier trimestre 2022 permettra de finaliser le catalogue de services du Hub, ses équipes, son financement, ses partenaires,

La présentation du catalogue de service sera bien entendu centrale dans le déploiement du HUB. Il sera composé d'entités économiques propres.

A titre d'exemples, voici des s "services " ou des "entités économiques" qui pourront être développées:

- Café
- Cowork
- Fablab + restauration de meubles et d'instruments
- Concept stores
- Formations business: marketing, management (professionnalisation du business), initiation au digital,...
- Formations technique: lutherie, restauration en bois, etc. (impliquant des acteurs de Tunis mais aussi d'autres régions)
- Incubateur et programme d'incubation

8.3.2 Lancement et administration des inscriptions (Avril - Mai 2022)

Il nous semble central de pouvoir se baser sur un partenariat fort avec le Musée CMAM et ses équipes pour le lancement des premières étapes du Hub: partages de DB, secrétariat, RH,

Nous vous remercions pour votre confiance !

Les experts