

ETUDE 2

PROJET IESS - ETUDE 2 -

ORGANISATIONS ET DYNAMIQUES TERRITORIALES D'APPUI ET DE FINANCEMENT DE L'ESS DANS LES GOUVERNORATS D'INTERVENTION DU PROJET IESS !

JENDOUBA, KASSERINE, MAHDIA, SIDI BOUZID

Dans le cadre du projet
IESS « Initiatives d'Emploi en Economie Sociale et Solidaire » ENPI/2014/344-995



Les analyses les opinions et les points de vue exprimés sont ceux des auteurs et des partenaires du consortium du projet IESS et ne reflètent pas nécessairement les positions ou les politiques de l'Union Européenne, et de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Etude élaboré par la CRESS PACA, en collaboration avec iesMed

Avec le soutien de



Table des matières

Index

Remerciement

Introduction	1
Résumé	3
Un contexte : rappel des filières d'opportunité et de l'état des lieux des organisations d'appui	5
1. Des filières d'opportunité transversales pour le développement de l'ESS	5
a. Identification des filières d'opportunité	5
b. Problématiques transversales à ma structuration des filières	5
2. Des filières d'opportunités territoriales	6
3. État des lieux des OAs : système d'acteurs territoriaux	8
4. Mapping des organisations d'appui	10
5. Relations entre les OAs (publiques/privées) et leur environnement	15
6. Hypothèses de pistes d'actions et de partenariats	16

Partie I - État des lieux des formations

1. La formation en Tunisie	17
2. Les dispositifs existants pour la formation professionnelle	19
3. Synthèse-schématisme des dispositifs de formation de l'ANETI .	30

Partie II - État des lieux des organismes et dispositifs d'accompagnement

1. Les OAs et d'accompagnement en Tunisie	31
2. Les dispositifs existants pour l'accompagnement des promoteurs .	32
3. Les besoins d'accompagnement des porteurs de projets.....	42
4. Les besoins en renforcement de capacités des organisations d'appui	46

Partie III - État des lieux des organismes et dispositifs de financement

1. Les mécanismes de financement d'entreprises	49
2. Les dispositifs existants pour le financement d'entreprises	51
3. Les dispositifs de financement existants en régions	71
4. Les perspectives conclusives et recommandations en matière de Financement.....	74
Synthèse - schématisation des dispositifs existants	77
Conclusions et perspectives territoriales : les pôles CitESS	78
Références bibliographiques	
Annexes	

Index

ANETI : Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant

API: Agence de promotion de l'innovation

APIA : Agence de promotion de l'investissement agricole;

BAD : Banque Africaine de Développement

BETI : Bureau de l'Emploi et du Travail Indépendant

BETI : Bureau d'emploi et travail indépendant

BTS : Banque Tunisienne de Solidarité

CA: Centre d'affaires

COSPE : Coopération pour le développement des pays émergents

CPT : Comité de pilotage territorial

CRDA: Commissariat régional de développement agricole

CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

EE : Espace à entreprendre

EMES : Émergence des entreprises sociales

ES: Entrepreneuriat social

ESS: Economie sociale et solidaire

GDA : Groupement de développement agricole

GDAP : Groupements de Développement dans le secteur de l'Agriculture et de la Pêche

GIZ : Coopération allemande au développement

IESMED : Innovation et économie sociale en Méditerranée

IESS ! : IESS : Projet Initiative d'emploi en économie sociale et solidaire en Tunisie

IFEDA : Centre d'information, de formation, d'études et de documentation sur les associations

IMF : Institution de Micro finance

MDICI: Ministère de développement et de la coopération internationale

MEFP: Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle

OA : Organisation d'appui

ODCO : Office de Développement du Centre Ouest

ODS : Office de Développement du Sud

OEP : Office de l'élevage et du pâturage

OIT : Organisation Internationale du Travail

ONG : Organisation non gouvernementale

OSC : Organisation de la Société Civile

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNL : Association Pensée Nationale Libre

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

REMESS : Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire

RESSK : Réseau de l'économie sociale et solidaire de Kasserine

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

SIVP: Stage d'initiation à la vie professionnelle

SMSA : Sociétés Mutuelles de Services Agricoles

SMSA : Société mutuelle de services agricoles

SPL : Système Productif Local

TCPL : Travaux Communautaires et Participation Locale

TCSE : Tunisian Center for Social Entrepreneurship

TPE : Très Petite Entreprise

UTSS : Union Tunisienne de la Solidarité Sociale



Remerciement

A l'équipe IESS ! de Tunis, aux animateurs/trices et aux accompagnateurs/trices de IESS ! dans chaque Gouvernorat, les membres de CPT, les partenaires de IESS !, Chams-Eddine Aklil, expert international, pour son diagnostic sur les thématiques de financement, Emmanuel Kasperski, expert associé iesMed, pour l'animation d'ateliers et l'identification des besoins des organisations d'appuis, le REMESS (Réseau marocain de l'ESS), partenaire associé du programme IESS !, pour ses animations dans les territoires, aux côtés de la CRESS PACA et d'iesMed pour la préparation de la mission, l'ensemble des personnes enquêtées par la CRESS PACA, ainsi que tous les participants aux ateliers.

A tous les autres contributeurs comprenant des acteurs de l'ensemble du pourtour méditerranéen :

COSPE (Italie), iesMed (Europe), TCSE (Tunisie), ODCO (Tunisie), CRESS PACA (France), CGDR (Tunisie), ODNO (Tunisie), ANETI (Tunisie), ABCDE (Tunisie).



Introduction


Le modèle économique actuel dominant en Tunisie, et de façon générale dans le monde, montre ses limites et ses difficultés pour permettre un développement économique respectueux des personnes et moins dépendant de la croissance mondiale et de ses variations conjoncturelles. L'économie sociale et solidaire (ESS) constitue un mode de développement qui prend en compte les besoins des populations et vise à réduire les inégalités dans les territoires. Les entreprises de l'ESS ne sont pas uniquement des acteurs de la politique de réparation ou de compensation mais d'un nouveau modèle de mieux vivre ensemble.

En cette année 2016, un consensus dans le pays a été révélé sur : la nécessité de promouvoir l'ESS, de lui donner une meilleure visibilité et d'exploiter pleinement ses potentialités comme un vecteur de développement inclusif. Le projet de plan quinquennal y fait une référence appuyée ainsi que le Dialogue national sur l'emploi lui a consacré un atelier spécifique. De ce fait, l'UGTT lancé une initiative nationale pour une loi organique de l'ESS, et le PNUD lance aussi une étude sur une stratégie ESS sur 5 ans... Cette effervescence est salutaire puisqu'elle contribue à une pédagogie nécessaire. Mais l'ESS est avant tout une économie, avec ses acteurs et ses entrepreneurs qui doivent être écoutés et accompagnés comme tels.

Cette étude porte donc sur le système d'acteurs de l'économie sociale et solidaire et d'intervenants auprès des entreprises de l'ESS (organisations d'appui, de financement, etc.) sur les Gouvernorats de Jendouba, Kasserine, Mahdia et Sidi Bouzid. Elle rend compte des résultats d'un travail large de consultation et d'analyse, coordonné par iesMed, pour constituer un outil utile à la prise de décisions stratégiques dans le cadre du programme IESS (Initiatives d'emploi en économie sociale et solidaire - ENPI/2014/ 344-995), telles que :

- La mise en lien de l'offre de services des OAs avec les besoins des porteurs de projet ;
- La construction d'actions de renforcement des capacités des OAs ;
- L'animation d'une gouvernance territoriale et la mise en synergie d'acteurs pluriels ;
- La définition et la construction de pôle(s) territoriaux.

Le rapport contient différentes parties qui permet de formuler des recommandations grâce à une compréhension meilleure des dynamiques multi-acteurs dans les territoires : état des lieux complémentaire à l'étude



1 des OAs (publiques et privées), analyse de leurs actions et dispositifs, étude prospective de leur potentiel d'accompagnement de projets collectifs, observation des relations inter-structures dans un contexte de diversité de formes, de services et produits proposés aux porteurs de projet quasi-exclusivement individuels (formation, conseil, orientation, information, financement, etc.), outils et mécanismes de financement, etc.

Par ailleurs, il complète l'état des lieux et le diagnostic exhaustif des opportunités par gouvernorat (voir étude 1 « L'économie sociale et solidaire en Tunisie - Etude de l'existant »). IesMed et la CRESS PACA, partenaires actifs du consortium IESS piloté par l'ONG italienne COSPE, se sont plus particulièrement impliqués dans l'organisation et la coordination de cette étude. Dans ce cadre, ils ont mobilisé le REMESS (Maroc) pour un partage d'expérience : Emmanuel Kasperski en tant qu'expert iesMed pour la thématique accompagnement et identification des besoins en renforcement des organisations d'appui et Chams-Eddine Aklil, expert principal du programme FinESS Med pour un diagnostic sur les thématiques de financement.

Les partenaires locaux ont été impliqués également dans la mise en œuvre (Offices de Développement, DDR, ANETI et Espaces Entreprendre, TCSE, ABCDE, les CTP, etc.) ainsi que l'équipe projet IESS et les équipes d'animateurs et d'accompagnateurs dans chaque Gouvernorat.

Trois missions d'experts partenaires ont été fait pendant août et septembre 2015. Certes, une mission complémentaire a été envisagée avec une attention particulière à la logique participative en vue de produire différents processus et outils utiles et nécessaires à la conduite les actions futures structurantes pour le projet IESS dans les 18 mois prochains. Ce processus a été mené pour une période restreinte (entre novembre et février 2016), principalement au travers d'ateliers de diagnostics participatifs avec les OAs des territoires, autour des aspects de formation, d'accompagnement, de financement et d'approches multi-acteurs dans les territoires. Il servira tant aux conclusions du processus des études qu'à la dynamique du projet. En fait, tous les deux sont indispensables pour assurer une adaptation des orientations de renforcement des OAs et de la perspective des pôles territoriaux.

En outre, les deux études réalisées constituent les ressources pour la réalisation et le renseignement des indicateurs de définition des pôles territoriaux pilotes (une première en Méditerranée) qui voient le jour pendant l'année 2016, à Mahdia et Sidi Bouzid.

Résumé

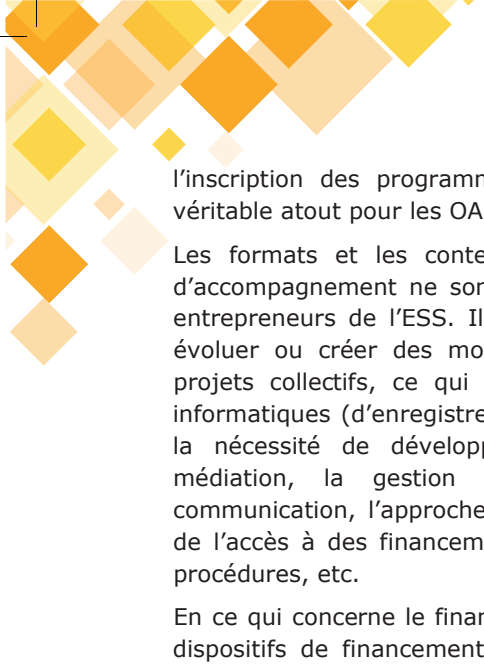
Dans le cadre du projet IESS, cette deuxième étude sur le système d'acteurs et les dispositifs d'accompagnement des entreprises tunisiennes s'inscrit dans la continuité de l'étude sur « L'économie sociale et solidaire en Tunisie – Etude de l'existant ».

Le document est organisé en trois grandes parties : un état des lieux des formations, un état des lieux des organismes et dispositifs d'accompagnements et un état des lieux des organismes et dispositifs de financement qui permettent d'illustrer la diversité des OASET de financement ainsi que la multiplicité de dispositifs. Toutefois, ces derniers qui sont quasi exclusivement destinés aux formes individuelles d'entrepreneuriat montrent des défaillances en termes de visibilité, d'efficacité et d'efficacité face à leurs objectifs de développement d'activités et/ou d'emplois dans un contexte économique et social international, national et régional particulièrement difficile.

Cette vision d'ensemble permet d'outiller la formulation de recommandations grâce à une meilleure compréhension des dynamiques multi-acteurs à l'œuvre dans les territoires, une analyse de leurs actions et dispositifs, une étude prospective de leur potentiel d'accompagnement de projet collectif, l'observation des relations inter-structures dans un contexte de diversité de formes, de services et de produits proposés aux porteurs de projet, les outils et mécanismes de financement, etc.

Les différentes missions de terrain ont permis de constater que les dispositifs d'accompagnement, de formation et de financement, en faveur de l'accompagnement des promoteurs individuels sont multiples, variés, parfois concurrents et peu adaptés aux projets collectifs. Il apparaît également un manque de fluidité entre ces mécanismes et surtout un manque d'adaptation aux nouveaux besoins de l'entrepreneuriat et notamment de l'ESS.

En ce qui concerne la formation et l'accompagnement, la Tunisie est dotée de nombreux outils qui allient formation initiale, formation professionnelle, conseil, coaching, accompagnement individuel, collectif, incubateurs, pépinières, etc. Aujourd'hui, il apparaît qu'il n'y a pas de coordination entre les intervenants qui agissent à différentes étapes (idée, projet, création, lancement, développement, post-crédation, etc.). De plus, les promoteurs ne sont pas pris en charge dans un parcours logique et n'ont pas nécessairement de visibilité pour les opportunités possibles. La création d'un lieu de partage et de rencontre des organisations d'appuis et



l'inscription des programmes dans une logique de parcours serait un véritable atout pour les OAs comme pour les promoteurs de projets.

Les formats et les contenus des formations ainsi que les dispositifs d'accompagnement ne sont pas adaptés aux besoins et à la réalité des entrepreneurs de l'ESS. Il pourrait être proposé aux structures de faire évoluer ou créer des modules et/ou outils appropriés pour l'appui de projets collectifs, ce qui passe également par l'évolution des logiciels informatiques (d'enregistrement, suivi, etc.). L'enquête de terrain montre la nécessité de développer des instruments sur la modération, la médiation, la gestion des conflits, le partage des profits, la communication, l'approche participative (gouvernance), la problématique de l'accès à des financements adaptés, la formalisation d'un manuel de procédures, etc.

En ce qui concerne le financement de l'entrepreneuriat, il existe plusieurs dispositifs de financement, avec des mécanismes de montage financier complexes. Ils combinent à la fois plusieurs fonds d'appui, des banques commerciales, des sociétés de capital-risque et des fonds de garantie. Pour les entreprises de l'ESS, même si le recours aux différents fonds étatiques d'appui (FONAPRAM, FOSDAP et le FOPRODI) est théoriquement possible mais il est difficile d'y accéder. Cette difficulté est liée à la raison que ces derniers sont octroyés à la condition qu'ils soient combinés avec un crédit d'une banque commerciale, qui exclut tout crédit à une entité ESS.

Le financement des entreprises de l'ESS est dilué dans le secteur classique de financement. La création d'outils spécifiques à l'ESS sera nécessaire pour donner au secteur des chances réelles de développement et ceci devra nécessairement être accompagné par le législateur. Dans l'intervalle, un certain nombre de dispositifs déjà existants peuvent être adaptés aux besoins de l'entrepreneuriat collectif (adaptations des fonds d'amorçage, des modalités d'octroi de crédit, des exigences de garanties, etc.). C'est d'abord à une mutation des esprits, notamment ceux des banquiers en leur démontrant que l'ESS est bancable et qu'il faut s'atteler.

Le développement de l'ESS est un enjeu majeur pour la Tunisie et ses territoires. La construction et le développement d'écosystèmes ad hoc est un travail de longue haleine mais incontournable. La réflexion sur la création des pôles territoriaux, qui sont l'une des innovations majeures du programme IESS, a vocation à accélérer et catalyser ce processus en organisant sur un même espace la rencontre des acteurs publics et privés, de l'offre et de la demande d'appuis, des problématiques et de leurs solutions.

Un contexte : rappel des filières d'opportunité et de l'état de lieux des OAs

Il s'agit dans les quatre paragraphes suivants de faire le rappel de quelques éléments saillants, issus de l'étude 1, afin de conceptualiser la démarche dans le système d'acteurs et des organisations d'appui, ainsi que les filières d'opportunités pour le développement de l'ESS dans les territoires.

1. Des filières d'opportunité transversales pour le développement de l'ESS

a) Identification des filières d'opportunité

En ce qui concerne les filières d'opportunité présentes dans les 4 Gouvernorats et de manière générale à l'échelle nationale, l'étude 1 a identifié :

- Artisanat
- Tourisme alternatif
- Agriculture
- Economie verte (énergies renouvelables, valorisation déchets)

La tournée territoriale permet de voir que les activités de services constituent une opportunité pour le développement de l'ESS telles que :

- Restauration, café, etc.
- Lieux culturel et d'activités d'éducation : événementiels, arts, théâtres, lieu de concert musicaux, valorisation des traditions, etc.
- Radios, services informatiques

b) Problématiques transversales à ma structuration des filières

Il a été évoqué par les participants des ateliers sur les dynamiques de coopération multi-acteurs de façon plus ou moins appuyée selon les territoires, les questions de :

- **Valorisation, processus, répartition des richesses :**
 - La définition d'une filière : composition, fonctionnement, structuration, etc.
 - La nécessité de développer ou rendre les-filières courtes : limiter les intermédiaires, supprimer les monopoles
 - La structuration des filières pour permettre la valorisation du fruit du travail pour les personnes qui produisent et pas uniquement les structures qui commercialisent

- Œuvrer pour la valorisation du produit, du processus de production, des approvisionnements, etc. : produit local, produit de terroir, impact local des retombées de ventes, etc.
- **Production, gestion de flux, gestion de stocks, approvisionnement et acheminement :**
 - Identifier des potentiels de production et de qualité
 - Souvent la structure fait un seul produit et un peu de produits annexes ou transformés à partir d'une même matière première, comment valoriser plusieurs produits
 - Assurer un niveau de production et de qualité constant
 - Absence de packaging
 - Problème de communication/marketing et vente
 - Absence de transport : infrastructures, point logistique, véhicule, etc.
 - Logiciels
- **Besoin d'accompagnement et appui**
 - Mobilisation d'appuis techniques et d'expertises métiers
 - Besoins transversaux dans le fonctionnement d'une activité de production : gestion, comptabilité, communication, etc.
- **Structuration intra filière :**
 - Manque de structuration des acteurs d'une filière : amont, production, aval, etc.
 - Manque de structuration des acteurs de l'accompagnement : accompagnement transversal, mobilisation d'expertises métiers ponctuels, etc.
 - Absence de lieu de vente, individuel ou collectif, dans le territoire ou à l'extérieur (autres Gouvernorats, national ou international)
 - Pas de mise en réseau des producteurs dans les territoires régionaux et/ou au-delà

2. Des filières d'opportunités territoriales

L'étude 1 ainsi que les différents ateliers conduits dans les quatre Gouvernorats du projet IEES ont permis d'identifier des filières d'opportunités pour le développement de l'ESS dans les territoires.

▪ Mahdia

Les filières d'opportunités présentes et identifiées par l'étude 1 :

- Tourisme solidaire
- Lait
- Agriculture biologique

- Artisanat : broderie

Les filières d'opportunités identifiées lors des ateliers :

- Activités issues des produits de la mer : pêche
- Activités de séchage et salage : pêche, herbes et plantes, etc.

- **Sidi Bouzid**

Les filières d'opportunités présentes et identifiées par l'étude 1 :

- Artisanat : laine/ bois d'olivier/ plâtre artisanal/ pierre et marbre
- Huile d'olive
- Cultures maraichères
- Lait

- **Kasserine**

Les filières d'opportunités présentes et identifiées par l'étude 1 :

- Artisanat à base de fibres végétales / laines
- Pistache / huiles essentielles / Figue de barbarie / huile d'olive
- Valorisation des déchets de carrières (marbre)

Les filières d'opportunités identifiées lors des ateliers :

- Alfa comme fibre végétale valorisée : condition naturelle de culture, etc.
- Traitement et valorisation des déchets ménagers (ressourcerie, recyclerie)
- Elevages
- Radios, développement d'interface/site web

- **Jendouba**

Les filières d'opportunités présentes et identifiées par l'étude 1 :

- Éco-tourisme
- Élevage caprin, Miel, Elevage basse-cours
- Artisanat: exploitation des produits forestiers/ extraction des huiles essentielles (lentisque / myrte)

Les filières d'opportunités identifiées lors des ateliers :

- Lait et dérivés
- Culture maraichère
- Plantes aromatiques et médicinales
- Fleurs

Il apparaît pertinent de concentrer les réflexions et la démarche filière autour de la chaîne des valeurs intra et/ou inter-filières (production, transformation, packaging, valorisation, commercialisation, etc.) en l'outillant méthodologiquement, et de mobiliser de l'expertise filière en lien avec l'accompagnement des porteurs de projets collectifs afin de répondre aux besoins des promoteurs et d'activer la dimension réseau.

3. État des lieux des OAs : système d'acteurs territoriaux

Cet état des lieux est complémentaire à celui figurant dans l'étude 1 (qui détaille les dispositifs existants). L'objectif ici est de présenter les relations inter-acteurs dans les territoires ainsi que les effets de levier potentiels.

Ci-après une synthèse transversale à tous les territoires du système d'acteurs avec une analyse AFOM.

Atouts :

- Volonté des acteurs présents de travailler avec le cadre et la réglementation existante
- Travail de sensibilisation à l'ESS et à l'entrepreneuriat collectif en cours
- Mise en relation des groupements/projets collectifs avec les OAs publiques et privées avec l'appui des accompagnateurs et animateurs IESS
- Le ministère de l'emploi est très impliqué
- Existence d'une densité d'échanges entre associations
- Souhait de faire ensemble, de travailler ensemble à l'échelle du territoire, avec la société civile dans sa diversité, diversité qui est vécu comme vecteur de richesse et d'innovation

Faiblesses :

- Manque de communication entre acteurs, de coordination pour faire vivre une dynamique favorable à l'ESS (degrés différents selon les territoires)
- Prénance du besoin d'interconnaissances par rapport à celui de la co-construction (phasage du projet)
- Manque de partage d'un diagnostic participatif du territoire (AFOM)
- A ce jour-là, absence d'inscription de l'ESS comme un axe stratégique dans les territoires
- Manque d'actions dans les médias
- Faiblesse au niveau de la culture associative, c'est difficile d'accéder aux informations
- Soutien financier organisé uniquement pour le financement des personnes et pas des structures
- Le ministère de l'Economie est peu impliqué
- Peu d'échanges entre les associations et le secteur public : municipalité, gouvernement, etc.
- Les banques financent les projets qui créent de l'activité économique (notion de rentabilité)

- Manque d'une structuration unifiée des structures qui interviennent sur le champ de l'entrepreneuriat et qui sont de fait éparpillées
- Manque de connaissance des acteurs (organisations d'appui, banques, etc.) dans les détails, des possibilités à leur disposition
- Situation de chevauchement entre les OAs à l'exception des projets de taille significative qui demandent un investissement important ou qui ont une spécificité sectorielle, cela accentue la complexité administrative

Opportunités

- Outils de communication/sensibilisation pour informer les citoyens sur la possibilité d'adhérer au programme IESS
- Diversité des filières d'opportunité pour le développement de l'ESS à l'échelle nationale, avec des spécificités territoriales
- Importance des radios en Tunisie, très écoutées et suivies. Opportunité pour l'ESS de travailler et de diffuser des messages de sensibilisation
- Réforme des administrations en cours ou à venir : création de banques régionales selon une approche de décentralisation, obligation d'intégrer une approche participative, etc.
- Loi à venir sur le développement durable, opportunité de créer des asserelles et créer un cadre pour l'ESS
- Créer un réseau stable des entreprises de l'ESS et voir comment faire l'accompagnement
- Essaimage du programme/expérience pilotée « Entreprise solidaire » (10 Gouvernorats) sur les 4 territoires IESS : crédit solidaire pour 3 personnes de 150 000 dinars

Menaces

- L'absence de cadre juridique national pour l'ESS
- Les SMSA ne peuvent pas produire et ne peuvent pas acheter
- Le lien entre la société civile et les institutions est difficile
- Manque de structuration nationale de l'ESS, d'unité dans la construction d'un plaidoyer, « réseaux » autoproclamés et à faible base sociale
- Pas de politique territorialisée, la politique de développement est décidée au niveau national et n'est pas nécessairement adaptée aux besoins et réalités des territoires
- Le temps : temporalité des projets collectifs différente de celle des organisations publique et du pouvoir au niveau central

4. Mapping des OAs

Il apparaît que sur les 4 territoires du projet IESS. Des OAs et/ou des programmes se retrouvent dans chaque territoire car ils sont l'émanation de l'organisation centrale (cf. tableau ci-après).

	Sensibilisation à la création	Accueil Information et Orientation	Formation à la création	Appui à la création	Appui au financement de la création	Conseil, accompagnement pendant le démarrage	Suivi des créateurs post création	Coopération internationale	Dynamique Multi-acteur
ANETI/BE/EE	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CA	X	X	X	X	X	X		X	X
APII	X	X	X	X	X				
APIA		X	X		X	X			
CRDA		X				X	X		
CYBERPAR						X	X		
FIPA		X							
OD/ DDR		X		X					
ONA	X	X	X	X	X	X	X		
ONTT		X							
Pépinière		X	X	X		X			
UNFT	X	X	X	X	X	X	X		
UTSS	X	X	X	X	X	X	X		
Université	X		X						
CFP	X	X	X						
UTICA					X			X	
CONNECT			X	X	X			X	
UTAP								X	
UMNAGRI		X						X	

Il y a une grande diversité d'acteurs qui interviennent de différentes façons pour accompagner et soutenir des projets individuels. Le tableau de compilation des OAs montre qu'elles sont nombreuses à intervenir à l'émergence du projet, à la création notamment au travers de formations. Il apparaît qu'il existe une situation de chevauchement entre les OAs à l'exception des projets de taille importante qui demandent un investissement important ou qui ont une

spécificité sectorielle. Ce chevauchement accentue la complexité administrative pour les porteurs de projets collectifs. L'accompagnement post-crédation (dans la phase cruciale), le développement et le renforcement, est globalement inexistant. Par ailleurs, toutes ces organisations interviennent auprès de projets individuels et elles sont organisées et outillées dans cette logique. Lorsqu'un collectif souhaite s'accompagner pour passer de l'informel au formel, obtenir des financements, etc., ce sont les personnes qui vont être accompagnées et non pas le projet dans sa dimension collective.

▪ **Organisation d'appuis et programmes présents dans le Gouvernorat de Mahdia**

	Sensibilisation à la création	Accueil et Orientation	Information à la création	Formation à la création	Appui à la création	Appui au financement de la création	Conseil, accompagnement pendant le démarrage	Suivi de créateur (post création)	Coopération internationale	Dynamique Multi-acteurs
Réseau Entreprendre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Réseau d'Appui à l'Entreprenariat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TCSE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prog. Méd de coopération dans le tourisme durable ¹									X	X
Coopération Décentralisée ²									X	X
PNL : Pensée Nationale Libre	X	X	X	X	X				X	X

¹ <http://directinfo.webmanagercenter.com/2015/02/12/tunisie-mahdia-participe-au-programme-mediterraneeen-de-cooperation-dans-le-tourisme-durable/>

² Le Conseil Régional du Gouvernorat de Mahdia a établi des relations de coopération avec des départements français : Le Conseil Général de Loire-Atlantique, L'Assemblée des Pays de Savoie. Les programmes d'actions sont répartis en différents volets selon le département : Agriculture, Pêche, Partenariat d'entreprises, Tourisme, Culture Partenariat d'institution, etc.

Organisation d'appuis et programmes présents dans le Gouvernorat de Kasserine

	Sensibilisation à la création	Accueil Information et Orientation	Formation à la création	Appui à la création	Appui au financement de la création	Conseil, accompagnement pendant démarrage	Suivi créateur (post création)	Coopération internationale	Dynamique Multi-acteurs
TREKASS ³								X	X
RESSK ⁴	X	X	X					X	X
GIZ -Projet PAD ⁵								X	X
Coop. Déc. Paca/ Toscane								X	X
DARNA	X	X	X					X	X
Sbeitla/ Kasserine ⁶									
PASC ⁷	X	X		X	X			X	X
ABCDE ⁸	X	X	X					X	X
ARPEK, AMAL, ATTDEE, YAKINE	X	X	X					X	X
Mercy Corps	X	X		X	X			X	X

³ Table Ronde Economique de Kasserine. Plate-forme de dialogue tripartite, réunissant des représentants d'organismes locaux du secteur public, des représentants du secteur privé et du secteur associatif. Le but visé est d'améliorer le climat d'affaires local et de contribuer à accroître la paix et l'harmonie sociale. Initiée en fin 2011 suite au Protocole d'Accord établi entre le Gouvernement Tunisien et le Gouvernement de la Confédération Suisse.

⁴ Réseau Associatif. Initiative associative qui a été lancée en 2013 sur le gouvernorat de Kasserine à partir d'un projet de coopération décentralisée "Ville Ouverte" - COSPE - Région Toscana qui consiste à partager, appuyer et renforcer les initiatives s'inscrivant dans le cadre de l'économie sociale et solidaire.

⁵ Partenaires régionaux: CRDA. Cible : groupes de producteurs, des transformateurs et des commerçants (acteurs filières dans le domaine agricole, agro-alimentaire). Axes d'intervention du projet: 1. Formations techniques et en gestion /2. Formations sur la durabilité/ 3. Réalisation des investissements/ 4. Gouvernance filières/ 5. organisation des acteurs à chaque maillon

⁶ Maisons de l'ESS lancées par Région PACA et Energie Alternative en 2014.
⁷ PASC: Depuis 2013, le PASC - Tunisie œuvre pour la mise en place de partenariats stratégiques afin d'accompagner au mieux la société civile dans le développement d'actions favorisant les principes de compréhension mutuelle, de concertation et de partenariat avec les acteurs publics. Ces actions permettront à certaines organisations de la société civile d'évoluer vers des cadres plus structurés de coopération institutionnelle et de concrétisation de projets afin qu'elles puissent jouer efficacement leur rôle dans le cadre de la transition démocratique et du développement en Tunisie.
⁸ Promotion de l'ESS dans la région et identification des opportunités d'investissement dans la région de Kasserine.

▪ OAs et programmes présents dans le Gouvernorat de Sidi Bouzid

OAs et programmes présents dans le Gouvernorat de Sidi Bouzid									
	Sensibilisation à la création	Accueil : Information et Orientation	Formation à la création	Appui à la création	Appui au financement de la création	Conseil, accompagnement pendant le démarrage	Suivi créateur (post création)	Coopération internationale	Dynamique Multi-acteurs
TRESB ⁹	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GIZ -Projet PAD ¹⁰								X	X
AMDT et RESSB – Réseau de l'ESS de Sidi Bouzid ¹¹	X	X	X					X	X
Association AID	X	X	X	X			X	X	X
Radio 3 R ¹²									
CMC Centre Media Communautaire	X	X	X					X	X
Mercy Corps	X	X		X	X			X	X

⁹Table Ronde Economique de Sidi Bouzid. Plate-forme de dialogue tripartite, réunissant des représentants d'organismes locaux du secteur public, des représentants du secteur privé et du secteur associatif. Le but visé est d'améliorer le climat d'affaires local et de contribuer à accroître la paix et l'harmonie sociale. Initiée en fin 2011 suite au Protocole d'Accord établi entre le Gouvernement tunisien et le Gouvernement de la Confédération Suisse

¹⁰Partenaires régionaux: Commissariats Régionaux du Développement Agricole (CRDA).

¹¹Association Méditerranéenne de développement en Tunisie - RESSB Réseau de l'ESS de Sidi Bouzid – chapoté par AMDT. RESSSB travaille sur l'inclusion socioéconomique et le soutien (formation, appui, financement) de microprojets générateurs de revenus.

¹² Radio communautaire indépendante qui soutient les droits de citoyens à s'exprimer en toute liberté, premier média de proximité dans la ville de Regueb. Cette radio a été lancée en 2013 par l'association Liberté et Développement avec le soutien de COSPE et AmisNet et appuyé la mise en place de micro-projets d'ESS.

▪ OAs et programmes présents dans le Gouvernorat de Jendouba

OAs et programmes présents dans le Gouvernorat de Jendouba									
	Sensibilisation à la création	Accueil : Information et Orientation	Formation à la création	Appui à la création	Appui au financement de la création	Conseil, accompagnement pendant le démarrage	Suivi de créateur (post création)	Coopération internationale	Dynamique Multi-acteurs
PASC ¹³	X	X	X	X	X			X	X
Projet TCPL Jendouba ¹⁴	X	X		X	X			X	X
Projet FAD – ONG COSPE	X	X		X	X			X	X
Projet MA – Terre – ONG CEFA	X	X		X	X			X	X
APPEL ¹⁵	X	X		X	X			X	X
Mercy Corps	X	X		X	X			X	X
Rayhana				X				X	X
ATTES, Sidi Bouzitoun				X				X	X

¹³ PASC: Depuis 2013, le PASC – Tunisie œuvre pour la mise en place de partenariats stratégiques afin d'accompagner au mieux la société civile dans le développement d'actions favorisant les principes de compréhension mutuelle, de concertation et de partenariat avec les acteurs publics. Ces actions permettront à certaines organisations de la société civile d'évoluer vers des cadres plus structurés de coopération institutionnelle et de concrétisation de projets afin qu'elles puissent jouer efficacement leur rôle dans le cadre de la transition démocratique et du développement en Tunisie.

¹⁴ Le projet « Travaux Communautaires et Participation Locale (TCPL) 2013-2015, dont l'ambition est de réaliser des initiatives d'intérêt public pour l'amélioration des conditions de vie des ménages vulnérables dans la région tout en améliorant l'employabilité des chômeurs peu ou non qualifiés.

¹⁵ Association pour l'Emploi et le Logement – Création : en 1972. Zone d'intervention : Zones rurales défavorisées des régions montagneuses et forestières du Nord-Ouest Tunisien (Jendouba, Bizerte, Béja, le Kef). But : aider les populations cibles en zone rurale à s'auto développer (activités génératrices de revenus, circuits d'éco-tourisme, centres de formation et production collective).

5. Relations entre les OAs (publiques/privées) et leur environnement

L'analyse par territoire du projet IESS montre l'absence d'un schéma unique dans la structuration et les relations qu'entretiennent les acteurs économiques et sociaux du territoire. Les éléments ci-après illustrent une diversité de pratique qui correspond à des histoires spécifiques, un environnement distinct d'un gouvernorat à l'autre et d'une organisation territoriale différenciée.

- Mahdia

Forte structuration des acteurs de l'accompagnement public à travers le Centre d'Affaires, ayant déjà travaillé autour d'un guide de l'accompagnement et de l'offre de services présents sur le territoire (guide sur l'entrepreneuriat individuel). En plus, les OAs privées sont également associées. En outre, la société civile, les associations et d'une manière générale les formes collectives ne sont pas associées ou du moins impliquées.

- Sidi Bouzid

Les structures de la société civile, les acteurs publics et les OAs ont une habitude de se rencontrer, d'échanger. Maturité du territoire pour la réflexion sur une structuration du territoire à travers un Pôle territorial, habitudes de coopération et d'échange existantes.

- Kasserine

Structuration et habitudes de coopération entre les acteurs de la société civile, notamment sur l'impulsion de projets de coopération internationale. Pression importante des besoins sociaux sur le territoire, développement des radios comme support d'échanges.

- Jendouba

Les structures de la société civile, les acteurs publics et les OAs ont l'habitude de se rencontrer et d'échanger. Maturité du territoire pour la réflexion sur l'accompagnement de projets collectifs, réflexion sur les logiques de parcours de l'entrepreneuriat collectif. Territoire avec une forte diversité de productions et filières d'opportunité.

6. Hypothèses de pistes d'actions et de partenariats

Le croisement des éléments des deux études, permet d'énoncer ci-après des hypothèses de pistes d'actions et de partenariats pour développer ou renforcer une dynamique multi-acteur dans les territoires :

- Prescription des publics entre les OAs publiques et privées, ce qui sous-entend la nécessité d'outiller la connaissance des dispositifs, mécanismes et opérateurs présents dans les territoires (et/ou les représentations territoriales d'institutions centrales)
- Communication / promotion commune de l'offre de services du territoire (suppose une vision partagée de l'offre existante dans les territoires)
- Articulation des modes de financement (notion de parcours du créateur de l'émergence au développement en passant par le fonctionnement)
- Articulation des accompagnements dans la vie du projet (émergence, création, renforcement, développement, investissement, etc.)
- Mobiliser les CPT comme espaces collectifs en faveur du développement de l'ESS et organiser des CPT élargis pour optimiser l'échange entre les acteurs autour de la promotion et de l'appui à l'entrepreneuriat et l'ESS
- Adopter une stratégie commune permettant de valoriser des projets exemplaires
- Organiser un réseau qui apporterait une garantie pour que les banques soient prêtes à réviser autrement les projets

Afin de déployer opérationnellement ces hypothèses d'actions de structuration et renforcement des relations inter-acteurs, il apparaît nécessaire d'outiller méthodologiquement et en contenu des formations adaptées aux besoins identifiés, notamment en terme d'accompagnement de collectif de personnes. Il pourrait être envisagé d'appuyer l'animation des OAs et de financement du territoire, sur une notion de « guichet unique » (accueil, information, orientation, etc.).

Partie I : Etat des lieux des formations

La partie suivante vise à présenter un état des lieux des principaux dispositifs de formation professionnelle qui existent en Tunisie. Ces dispositifs sont principalement destinés aux promoteurs sans préciser s'ils doivent relever d'un mode d'entrepreneuriat individuel ou collectif. Les différents entretiens réalisés à l'échelle centrale montrent que les formations sont dispensées dans le cadre de parcours professionnels (individu) ou dans le cadre d'un projet de création d'activité individuel.

En effet, nous ne traiterons pas ici la formation initiale, constituée de 3 cycles (ouverts à différents bénéficiaires) respectivement sanctionnés par le Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), le Brevet de Technicien Professionnel (BTP), le Brevet de Technicien Supérieur (BTS) et le Certificat de Compétence (CC).

Les parties ci-après sont issues d'une série d'entretiens réalisés par la CRESS PACA auprès d'acteurs publics et privés d'envergures centrales ou régionales tels que l'ANETI, l'APII, LAB'ESS, le MDICI, le TCSE. Les organisations publiques sont structurées d'une façon centrale avec des antennes/représentations au niveau régional.

Il s'agira également à travers cet état des lieux d'évaluer le degré d'utilisation et potentiel de mobilisation de ces mécanismes pour des projets de l'ESS.

1. La formation en Tunisie

La formation professionnelle constitue une composante principale du système de développement des ressources humaines en complémentarité avec les secteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de l'emploi. Elle permet de développer les capacités professionnelles des travailleurs et de contribuer à l'amélioration de la productivité des entreprises.

Elle joue également un rôle majeur dans la lutte contre le chômage en améliorant l'employabilité des populations les plus fortement touchées (les jeunes, les femmes) pour accéder au monde du travail soit en tant qu'employé ou soit en tant qu'entrepreneur.

Le MFPE assure la tutelle pédagogique du dispositif national de la formation professionnelle composé par différents intervenants :

- L'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP), sous la tutelle du MFPE, qui gère 136 établissements de formation professionnelle couvrant 13 secteurs
- L'Office National de Tourisme Tunisien (ONTT), sous la tutelle du Ministère du Tourisme, qui gère 8 établissements de formation professionnelle opérant dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie
- L'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole (AVFA), sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, qui gère 39 établissements de formation professionnelle opérant dans le secteur de la pêche et de l'agriculture
- Le Ministère de la Défense Nationale qui gère 12 établissements de formation professionnelle sur les secteurs de l'industrie, du bâtiment et des travaux publics.
- Le Ministère de la Santé qui gère 18 établissements de formation professionnelle dans le domaine de la santé et du paramédical
- Le Secteur Privé de formation professionnelle initiale comporte environ 930 établissements de formation opérant principalement dans le secteur des services
- Le Secteur Privé de formation professionnelle continue comporte environ 2700 structures de formation assurant des sessions de formation continue pour les entreprises dans divers secteurs économiques¹⁶.

La formation professionnelle a vécu plusieurs réformes au cours de ces vingt dernières années. Ces réformes ont porté sur le renforcement du cadre juridique des structures de formation en adoptant une approche institutionnelle et qualitative en étroite collaboration avec le milieu productif, avec un renforcement de la capacité d'accueil et une révision des mécanismes de financement.

Toutefois, ces réformes n'ont pas porté leurs fruits par rapport à l'équilibre souhaité entre la dimension sociale et la dimension économique de la formation professionnelle. Le MFPE constate l'effritement du système de formation sur le plan structurel et sur le plan fonctionnel ce qui nuit à l'image de la formation professionnelle et remet en question sa capacité à répondre aux exigences économiques ainsi qu'aux aspirations des demandeurs d'emploi.

Cet état accentue la dichotomie entre le nombre des demandeurs d'emploi sans cesse en augmentation, et les difficultés auxquelles font face certains secteurs économiques en situation de pénurie d'une main d'œuvre qualifiée.

¹⁶ Source : www.emploi.gov.tn/fr/formation-professionnelle

Par ailleurs, le Ministère évoque que le diagnostic de la réalité de l'économie tunisienne à l'égard aux choix faits en termes de modèle de développement a montré ses limites. En effet, depuis longtemps la Tunisie a encouragé l'utilisation de la main d'œuvre non qualifiée et à très faible coût comme levier à sa capacité de concurrencer à l'international. Un choix qui revient à nager contre le courant de l'histoire et contre les orientations économiques à l'échelle internationale. Des orientations qui favorisent plutôt l'économie du savoir et les secteurs à très haute valeur ajoutée fondée sur l'existence d'une main d'œuvre hautement qualifiée.

Dès lors, il devient nécessaire d'engager une réforme profonde assise sur une vision stratégique et participative capable de positionner confortablement la Tunisie sur la carte internationale. Pour ce fait, la réforme du système de la formation professionnelle doit être appréhendée comme un moyen de prédilection.

2. Les dispositifs existants pour la formation professionnelle

Il existe quatre types de formations professionnelles en Tunisie :

1. Le financement de la formation professionnelle continue en Tunisie
2. La formation pour l'émergence de projets
3. La formation pour la création d'une activité économique
4. La formation pour le renforcement des capacités dans le fonctionnement de l'activité (post-crédation).

▪ LE FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE EN TUNISIE¹⁷

Le système actuel de financement de la formation professionnelle continue repose sur les trois instruments :

• Crédit d'impôt :

Il s'agit d'une avance sur la taxe de la formation professionnelle au titre de l'année précédente « l'année d'utilisation ». Elle est décernée aux établissements qui souhaitent bénéficier d'actions de formation continue dans les limites de 60% de la TFP¹⁸ dans le but de les encourager à développer leurs ressources humaines. Les institutions peuvent utiliser une proportion plus faible selon leurs besoins annuels en formation continue ou ne pas utiliser l'avance et par conséquent payer la TFP.

¹⁷ Source : www.emploi.gov.tn/fr/formation-professionnelle

¹⁸ TFP : Taxe à la Formation Professionnelle

•Droits de tirage :

Il s'agit d'un outil de financement qui permet aux entreprises de bénéficier des activités de formation continue pour leurs travailleurs en contre partie de leur contribution à la formation initiale, par le biais des commissions consultatives régionales pour les demandes individuelles et la commission nationale pour les projets de formation continue à caractère national.

•Article 39 :

L'article 39 du code des incitations aux investissements permet le financement de la formation pour les investissements technologiques.

▪ LA FORMATION DE L'ÉMERGENCE DE PROJET A LA CREATION

L'ANETI porte plusieurs dispositifs de formation ayant vocation à contribuer au renforcement des capacités des futurs créateurs d'activités, tels que les ateliers « Créer son entreprise : pourquoi pas ? », « Organiser son projet de création d'entreprise », MORAINÉ, CEFE et CREE.

Territoires	Nombre de bénéficiaires de séances d'information individuelles et collectives
Mahdia	436
Sidi Bouzid	1 402
Kasserine	1 065
Jendouba	1 425
Tous les BE et EE	28 520
<i>Source : ANETI 2015</i>	

- La formation / atelier « Créer son entreprise : pourquoi pas ? » - ANETI¹⁹

Cette formation destinée aux promoteurs ayant une idée de création a l'objectif de les accompagner à identifier ses points forts et ses points faibles ainsi que d'outiller sa prise de décision de poursuivre le projet ou de s'orienter vers un autre dispositif.

Vers la fin de cette journée (organisée en 2 demi-journées), le promoteur disposera des informations sur :

- La possibilité de créer une entreprise (faisabilité, contraintes, etc.)
- Des premiers exemples et conseils pour poursuivre ou non le projet
- Les qualités et motivations nécessaires pour la création de l'entreprise

¹⁹ Source : ANETI

- Les premières démarches à réaliser (recherches d'informations, dispositifs...)
- **La formation à la Méthodologie Originale de Recherche Active d'Idées Nouvelles pour Entreprendre (MORAINE) - ANETI²⁰**

Le dispositif MORAINE repose sur une démarche de recherche active de 3 jours visant à accompagner la personne dans sa recherche d'idées d'activité à l'aide de conseillers micro-entreprise de l'ANETI. Ces conseillers ont suivi une formation spécifique pour être certifiés dans la formation MORAINE. L'objectif étant de développer la capacité des personnes à être créatives et à entreprendre d'une façon indépendante : « Apprendre à Penser et à Agir ».

- **MORAINE 1 (2 jours) :**

- Développer son potentiel de créativité
- S'outiller méthodologiquement pour produire des idées
- Produire une idée susceptible d'être testée lors de la 3^{ème} journée

- **MORAINE 2 (1 jour réalisé 10 jours après MORAINE 1) :**

- Tester les idées ramenées par chacun des stagiaires afin d'évaluer leur faisabilité et la concrétisation en projet de création
- Selon le test, création effective d'une activité ou orientation vers d'autres dispositifs types : atelier « organiser son projet de création d'entreprise », CEFE, CREE, GERME

La formation MORAINE en chiffre en 2015:

Territoires	Nombre de participants
Mahdia	24
Sidi Bouzid	120
Kasserine	88
Jendouba	143
Tous les BE et EE	3 132
<i>Source : ANETI 2015</i>	

- **La Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs (CEFE) - ANETI²¹**

La formation CEFE s'adresse aux personnes ayant une idée de projet. Elle se déroule sur une durée de 20 jours. En fait, elle est assurée par trois

²⁰ Source : ANETI

²¹ Source : ANETI

facilitateurs (un coordinateur, un confirmé et un apprenant). La démarche s'approche du bilan de compétences de la personne, réalisé à partir d'un accompagnement, d'un suivi personnalisé et basé sur l'apprentissage par l'action. En effet, les participants :

- Évaluent leurs personnalités, capacités et ressources,
- Choisissent le projet qu'ils vont entreprendre,
- Et déterminent si les acquis personnels (qualification, compétences, ressources) correspondent aux exigences du projet.

Les promoteurs sont sélectionnés à partir d'un Comité de sélection qui retient 50 personnes au moins à partir de critères prédéfinis dans le manuel CEFE.

Les participants travaillent à l'évaluation de la faisabilité de leur projet (notamment par un travail de recueil bibliographique) et préparent leur plan d'affaires qu'ils auront à défendre personnellement devant les financeurs potentiels. La formation comporte différents modules positionnés sur l'introduction à différentes thématiques telles que la gestion, le marketing, la technique et les finances. De plus, les participants auront 4 jours au moins pour rechercher l'information sur le terrain (lieux d'implantation de leurs projets) et tous les éléments relatifs à la réalisation de leurs projets afin de pouvoir :

- Elaborer leur plan d'affaires
- Présenter des plans d'affaires aux organismes de financement
- Evaluer leur projet
- Identifier des personnes ressources à visiter

Au cours de la formation, certaines personnes ressources (fiscaliste, représentant de l'APII, de l'APIA, du CRDA, de l'unité de promotion de la micro-entreprise du bureau de l'emploi et du travail indépendant organisateur de l'action, de l'inspection de travail, des organismes de financement) sont invitées par les organisateurs pour présenter et expliquer leurs domaines d'intervention, en particulier les incitations relatives aux investissements, les encouragements, les avantages ainsi que les procédures qui permettent de bénéficier de ces avantages.

Les stagiaires pourront lancer leur projet après la formation, avec éventuellement un soutien pendant la phase de démarrage. En effet, les participants aux séminaires CEFE peuvent bénéficier de différents avantages :

- Une bourse de 100 dinars pour les non diplômés de l'enseignement supérieur (versée le jour de la clôture de la formation CEFE)

- Une bourse de 200 dinars pour les diplômés de l'enseignement supérieur (versée le jour de la clôture de la formation CEFE)
- Une bourse de 12 mois (au cours des deux premières années) du même montant (en fonction des catégories), est accordée aux bénéficiaires des séminaires CEFE après constat du financement et du démarrage effectif du projet
- La prise en charge de la formation complémentaire en gestion ou dans les domaines techniques (en groupe ou en individuel)
- Un suivi et une assistance réguliers au cours des 3 premières années de la création des projets.

La CEFE en chiffre en 2015:

Territoires	Nombre de participants
Mahdia	171
Sidi Bouzid	322
Kasserine	248
Jendouba	308
Tous les BE et EE	6 215
<i>Source : ANETI 2015</i>	

- Les formations des Pépinières d'entreprises – APII ²²

Les pépinières d'entreprises organisent des sessions de formation adaptées aux besoins des jeunes créateurs et selon l'avancement de leurs projets (Fiche « Une formation adaptée... pour développer vos compétences managériales », APII) :



En Tunisie, il existe 27 pépinières d'entreprises, Ils n'ont pas toutes le même fonctionnement effectif par manque de moyen logistique, technique et/ou humain.

- **Niveau 1 : cible les porteurs de projets au stade de l'idée :**
 - MD1 : diagnostic du profil entrepreneurial, autoévaluation et test de compatibilité avec l'idée de projet
 - MD2 : environnement juridique et fiscal de l'entrepreneuriat
 - MD3 : environnement concurrentiel et innovation
 - MD4 : présentation des mécanismes de financement des projets

²² Source : Fiche « Une formation adaptée... pour développer vos compétences managériales », APII

▪ **Niveau 2 : cible les porteurs de projets au stade de préparation de leur Plan d'affaires :**

- MD1 : comment préparer son étude de marché ?
- MD2 : comment préparer l'étude technique de son projet ?
- MD3 : évaluation des besoins en investissement et étude de la rentabilité du projet
- MD4 : constructions du plan d'affaires, préparation aux rencontres avec les financeurs (cas pratiques)

▪ **Niveau 3 : cible les entrepreneurs au stade du montage et du démarrage de leurs projets :**

- MD1 : planning de réalisation (procédure juridique de création, mode de recrutement du personnel, acquisition du matériel, autorisation, etc.)
 - MD2 : les obligations comptables et fiscales de l'entreprise
 - MD3 : les stratégies de marketing et de communication
 - MD4 : plan de développement et budgétisation (gestion des coûts, qualité, innovation, financement, etc.)
- **La formation / atelier «Organiser son projet de création d'entreprise » - ANETI²³**

Cette formation prend la forme d'un atelier ayant pour objectif d'apporter une méthode au promoteur, pour organiser le projet de création à travers la définition d'étape clés et l'identification des points d'amélioration et des lieux ressources.

Vers la fin de cette journée (organisée en 2 demi-journées), le promoteur sera en capacité :

- D'identifier les étapes à suivre pour la réalisation de son projet
- D'anticiper les différents aspects à traiter sur le champ personnel, financier, juridique, technique, etc.
- De repérer les points forts et faibles du projet et de décider de poursuivre ou non le projet
- De présenter le projet de façon argumentée et chiffrée (dans le cadre de la recherche de financement notamment)
- De se rendre dans les lieux ressources pour bien mener les différentes étapes.

²³ Source : ANETI

- La formation Créez votre entreprise (CREE) - ANETI²⁴

L'objectif principal de CREE est de permettre aux entrepreneurs potentiels d'être outillés pour évaluer leur projet d'entreprise, de dresser un plan d'affaires et de décider de la création de leur entreprise ou non. La formation se déroule sur une durée de 14 jours dont 3 jours de recherche d'information qui permet d'aborder différents thèmes tels que :

- Les aspects juridiques : le statut de chef d'entreprise, statut légal de l'entreprise, les responsabilités légales, assurances, etc.
- Le développement du projet d'entreprise (plan d'action, plan d'affaires, étude de marché, plan marketing)
- L'organisation de l'entreprise et son fonctionnement (évaluation des charges, étude technique, etc.)
- Les éléments financiers : capital initial requis, planification financière, etc.

Différentes personnes ressources extérieures à l'ANETI (formées à la BIT) sont mobilisées dans le cadre de la formation tel que les organismes de financement, le CNSS, les centres des Impôts, les promoteurs ayant réussi leur projet, l'APII, l'APIA.

Les participants aux séminaires CREE peuvent bénéficier de différents avantages :

- une bourse de 50 dinars pour les non diplômés de l'enseignement supérieur (versée le jour de la clôture de la formation)
- une bourse de 100 dinars pour les diplômés de l'enseignement supérieur (versée le jour de la clôture de la formation).

- Le Stage Pratique en Entreprise (SPE) – ANETI²⁵

Ce dispositif est complémentaire des actions de formation professionnelle de l'ANETI et s'inscrit dans le cadre de la création d'une activité. Il s'agit pour le créateur de réaliser un stage pratique en entreprise. La personne est ainsi immergée dans le milieu professionnel d'une entreprise ayant une activité similaire à celle du promoteur. L'objectif étant d'acquérir des compétences professionnelles et des pratiques sur le fonctionnement et l'organisation de l'activité (gestion, vente, etc.). Ce stage est d'une durée maximum de 3 mois renouvelable une fois.

²⁴ Source : ANETI

²⁵ Source : ANETI

Les participants aux stages peuvent bénéficier de différents avantages :

- Une bourse de 100 dinars pour les non diplômés de l'enseignement supérieur
- Une bourse de 200 dinars pour les diplômés de l'enseignement supérieur
- Une couverture sociale

Ce dispositif est peu mobilisé car peu d'entreprises acceptent d'accueillir un promoteur ayant un projet d'activité potentiellement concurrent. Le SPE en chiffre en 2015 :

Territoires	Nombre de bénéficiaires
Mahdia	2
Sidi Bouzid	5
Kasserine	33
Jendouba	8
Tous les BE et EE	408

Source : ANETI 2015

▪ **LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE FONCTIONNEMENT (POST-CREATION)**

L'ANETI porte plusieurs dispositifs de formation ayant la vocation à contribuer au renforcement des capacités des créateurs, tels que GERME et les formations complémentaires en gestion ou technique.

- **La formation Gérer mieux son entreprise (GERME) - ANETI²⁶**

GERME est destinée aux promoteurs installés et aux promoteurs potentiels ayant obtenu l'accord de financement de leurs projets. La formation, d'une durée de 7 jours, doit permettre aux entrepreneurs en activité de renforcer leurs compétences en matière de gestion d'entreprises et d'en améliorer la compétitivité.

La formation permet d'aborder différents thèmes tels que :

- La conciliation vie professionnelle et vie privée
- La gestion de l'entreprise (comptabilité, etc.)
- Le fonctionnement et la productivité (calcul des coûts, approvisionnement, gestion de stock, etc.)
- Les éléments financiers : capital initial requis, planification financière, etc.

²⁶ Source : ANETI

Différentes personnes ressources extérieures à l'ANETI sont mobilisées dans le cadre de la formation tel qu'un fiscaliste, un représentant de la CNSS et une autre personne ressource selon le besoin des participants.

Les participants à GERME peuvent bénéficier d'une prise en charge des frais de formation et d'une bourse de 12 mois au cours des deux premières années.

- Formation complémentaire en gestion - ANETI²⁷

Cette formation, d'une durée d'un mois (120h maximum), intervient uniquement à destination des promoteurs ayant un accord de principe pour le financement de leurs projets ou les promoteurs installés depuis moins de deux ans. Elle a pour objectif de permettre aux participants de mieux gérer leurs projets.

Les participants aux formations complémentaires en gestion peuvent bénéficier d'une prise en charge des frais de formation et d'une bourse de 12 mois comme les formations précédentes. La formation complémentaire en gestion en chiffre en 2015 :

Territoires	Nombre de bénéficiaires (Gestion + GERME)
Mahdia	15
Sidi Bouzid	41
Kasserine	30
Jendouba	64
Tous les BE et EE	1 355

Source : ANETI 2015

- Formation complémentaire technique - ANETI²⁸

Ces formations complémentaires techniques sont d'une durée de 4 mois (400h maximum). Elles ont pour public cible les promoteurs déjà installés ou les promoteurs ayant obtenu l'accord de financement auprès d'une institution financière. Les formations techniques ont pour objectif de :

- Développer les compétences techniques de manière à assurer le démarrage et la conduite du projet
- Surmonter les difficultés techniques rencontrées afin d'assurer la bonne marche du projet
- Faire progresser le projet : améliorer la productivité, la qualité des produits et/ou services, ouvrir de nouveaux horizons (introduction de

²⁷ Source : ANETI

²⁸ Source : ANETI

nouveaux produits ou services, réalisation d'une extension, satisfaction d'un contrat de sous-traitance, etc.).

Ces formations sont dispensées en session individuelle ou collective, selon des besoins identifiés et/ou sur la base des visites de suivi et d'assistance des promoteurs en exercice. Les participants aux formations complémentaires techniques peuvent bénéficier d'une prise en charge des frais de formation et d'une bourse (de 12 mois durant les deux premières années). La formation complémentaire technique en chiffre en 2015:

Territoires	Nombre de bénéficiaires
Mahdia	3
Sidi Bouzid	-
Kasserine	-
Jendouba	1
Tous les BE et EE	460
<i>Source : ANETI 2015</i>	

- **Le Bureau Associations Conseil (BAC) – LAB'ESS²⁹**

Le BAC dispense des formations sur 1 journée sur un seul module de formation à la fois. Les formations sont réalisées principalement à Tunis (73 %) et aux autres régions (27 %). Les formations en région proposent un cycle de module comprenant le montage de projets, la recherche de financement et la communication. Les différents modules de formation sont :

- **Le droit des associations** : reprend le cadre juridique régissant les associations. Il a pour but d'inculquer aux associations les principes de base régissant leur activité : une partie d'ordre juridique et une autre sur les principes d'une bonne gouvernance associative.
- **Le montage de projet** : fournit aux associations les premiers outils nécessaires à la structuration d'une idée de projet jusqu'à la demande de financement. Il a pour objectif de définir ce qu'est un projet associatif, de structurer les idées d'un projet, de connaître et maîtriser les principaux outils pour créer et gérer des projets et de se préparer à la recherche de financement.
- **La recherche de financement** : doter les associations de meilleures capacités d'organisation pour la recherche de fonds. Il permet d'identifier les différentes sources de financement pour un projet, de construire une stratégie de recherche de financement et de cibler les bailleurs de fonds potentiels, de connaître les différents éléments d'une

²⁹ Source : Le LAB'ESS

demande de financement et de cerner les attentes des bailleurs de fonds.

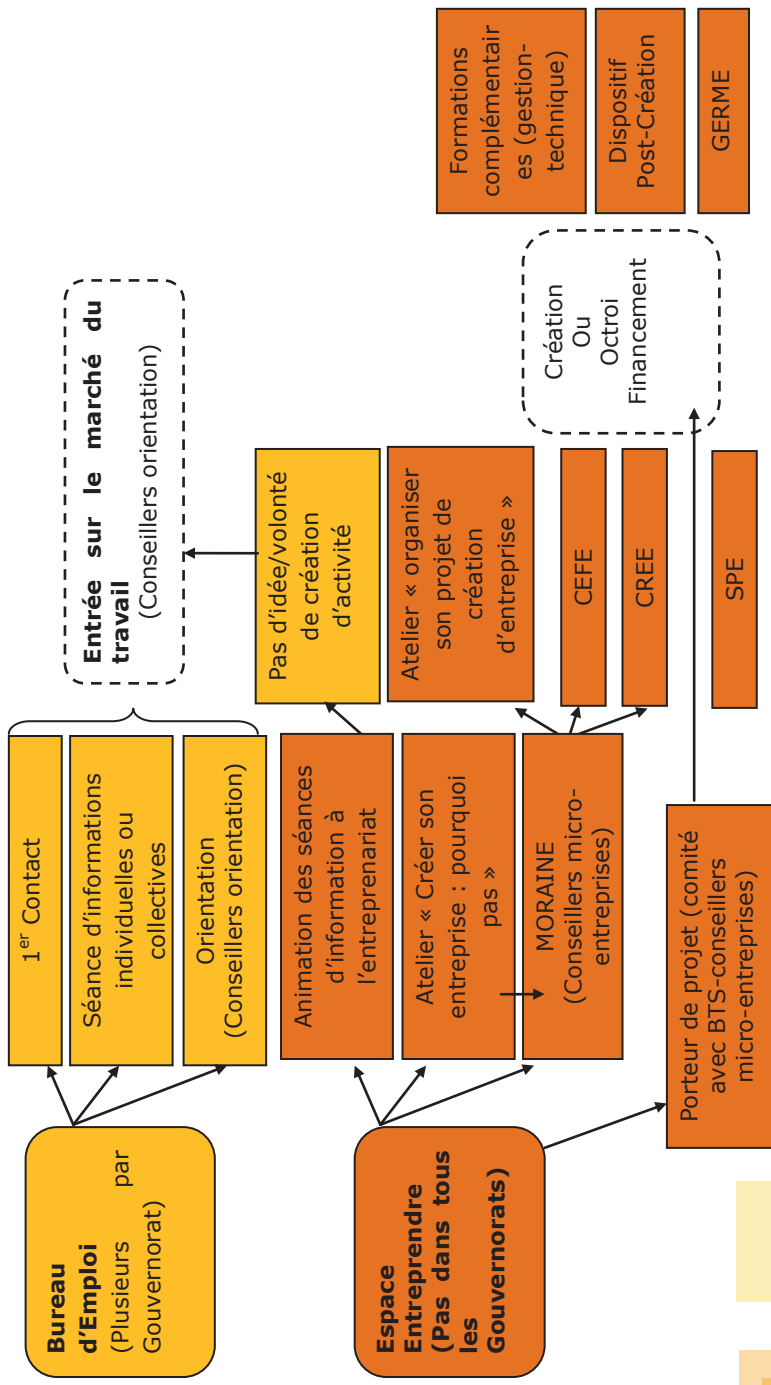
- **La communication** : permettre aux associations de mieux se connaître pour mieux communiquer, de comprendre les enjeux de la communication, d'identifier les outils de communication disponibles en interne et en externe et de comprendre la logique globale de communication.
- **Le suivi et l'évaluation** : permettre aux associations de comprendre la définition et les enjeux du suivi-évaluation, de connaître les principales étapes pour mettre en place un dispositif de suivi-évaluation et de se préparer à la valorisation d'un projet et à sa suite.

Le BAC en 2014 c'est³⁰ :

- 358 associations formées à Tunis – 98 en région
- 603 membres d'associations formés
- 34 formations à Tunis – 12 en région
- 8 thématiques de formation
- 115 associations accompagnées

³⁰ Source : Rapport d'activités 2014, le LAB'ESS

3. Synthèse – schématisation des dispositifs de formation de l'ANETI



Partie II : Etat des lieux des organismes et dispositif d'accompagnement

La partie suivante vise à présenter un état des lieux des principaux dispositifs d'accompagnement existant en Tunisie. Ces dispositifs sont principalement à destination des promoteurs relevant d'un mode d'entrepreneuriat individuel, à l'exception du projet « d'entreprise solidaire ». Les différents entretiens réalisés à l'échelle centrale montrent que dans les faits, les bénéficiaires des dispositifs d'appui et d'accompagnement sont quasi exclusivement des individus dans le cadre d'un projet de création d'activité individuelle.

Les parties ci-après sont issues d'une série d'entretiens réalisés par la CRESS PACA auprès d'acteurs publics et privés tels que le MDICI, l'ANETI, l'APII, LAB'ESS, le TCSE. Les organisations publiques sont structurées de façon centrale avec des antennes/représentations au niveau régional.

Il s'agira à travers cet état des lieux d'évaluer le degré d'utilisation et le potentiel de mobilisation de ces mécanismes pour des projets de l'ESS. Le LAB'ESS et le TCSE sont les seuls organismes à destination d'entreprises sociales ou d'entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Enfin, la dernière partie visera à initier une réflexion sur les pistes d'actions à conduire en partenariat dans les territoires (notion de parcours) et les outils d'accompagnement à faire évoluer ou à créer pour être adaptés aux besoins spécifiques du secteur de l'ESS (post création, renforcement, développement, etc.).

1. Les OAs et d'accompagnement en Tunisie

L'étude 1 « L'économie sociale et solidaire en Tunisie - Etude de l'existant » réalisée dans le cadre du projet IESS propose le recensement le plus complet possible sur les structures d'appui existantes en Tunisie (au niveau central) et les spécificités dans les quatre Gouvernorats du projet Jendouba, Kasserine, Mahdia et Sidi Bouzid (partie VI – OAs & projets de coopération internationale).

Cette première étude propose une classification des OAs selon la nature des services fournis : la formation, l'accompagnement et le financement. Nous ne reprendrons pas ici l'inventaire précédemment réalisé mais nous proposons en complément une cartographie des principaux dispositifs d'accompagnement et les liens qui peuvent exister entre ces derniers et la formation professionnelle (cf. État des lieux des formations).

2. Les dispositifs existants pour l'accompagnement des promoteurs

Il existe cinq types de dispositifs d'accompagnement à l'émergence, création et développement des entreprises en Tunisie :

1. L'accueil, information et orientation
2. L'accompagnement à l'émergence de projets et la création
3. L'accompagnement au fonctionnement
4. Les pépinières d'entreprises et incubateurs
5. L'accompagnement à la valorisation et à la mise en réseau des projets de l'ESS

• L'ACCUEIL, INFORMATION ET ORIENTATION

Il existe différents dispositifs et organismes d'accueil, information et orientation des publics, avec notamment l'identification/orientation des promoteurs.

- Les guichets uniques (APII)
- Les Bureaux d'Emploi – Unité Information et orientation (ANETI)
- Les Espaces Entreprendre (ANETI)
- Les Pépinières d'Entreprises (APII) et (APIA)
- Les Centres d'Affaires
- Le Bureau Associations Conseil – BAC (Le LAB'ESS)
- LAB'CONF (LAB'ESS)
- Le Tunisian Center for Social Entrepreneurship (TCSE)

▪ L'ACCOMPAGNEMENT A L'EMERGENCE DE PROJETS ET LA CREATION

- Guichet Unique – APII³¹

Le Guichet Unique de l'APII est un centre de formalités administratives et légales réunissant, en un même espace, les différentes administrations qui interviennent dans l'accomplissement des formalités de création d'entreprises : déclarations de projets d'investissement et constitution de sociétés. La structure « Guichet Unique » relève du Centre de Facilitations et de la Gestion des Avantages au site de l'APII à Tunis et de ses Directions Régionales aux autres sites. La Tunisie compte 21 guichets uniques.

³¹ Source : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/>

Dans sa structure actuelle le Guichet Unique de l'APII est composé des :

- Bureau de l'interlocuteur unique
- Bureau de promotion de l'investissement et de l'Innovation - l'APII
- Bureau de l'enregistrement des actes de sociétés : recette des finances
- Bureau de contrôle des impôts
- Bureau du greffe du tribunal de première instance
- Bureau de l'imprimerie officielle de la république tunisienne
- Bureau des douanes

En février 2006, et en vertu d'une convention établie entre l'APII et le Ministère des finances, le bureau de l'Interlocuteur Unique a été créé au sein du guichet unique faisant l'office de vis à vis unique des promoteurs dans l'accomplissement des formalités requises pour la constitution de leurs sociétés.

Ce bureau est chargé d'accomplir, dans les 24 heures qui suivent la réception et l'examen de recevabilité des dossiers de constitution, des formalités requises pour la constitution de leurs entités juridiques à créer/personnes physiques (Entreprise Individuelle) et personnes morales de types SARL, SUARL, SA.

Il est également chargé de procéder à l'accomplissement des formalités d'obtention du numéro d'identification en douane (code en douane).

- CA- Ministère de l'Industrie et de la Technologie ³²

Les Centres d'affaires sont portés par la Direction Générale de la promotion des PME au sein du Ministère de l'Industrie et de la Technologie (24 Centres d'affaires en Tunisie). Ils relèvent de la Loi N° 2005-57, Article premier. Les centres d'affaires d'intérêt public économique sont des personnes morales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière qui offrent aux promoteurs et aux investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions concernées par leurs activités.

Les centres d'affaires d'intérêt public économique exercent les activités ayant pour but de faciliter la réalisation des projets et d'offrir les services nécessaires aux promoteurs et investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets et notamment :

- Renseigner les porteurs d'idées de projets, les promoteurs et les investisseurs

³² Source : <http://www.citunis.org.tn/>

- Accompagner les promoteurs dans les phases de démarrage et de suivi de la réalisation de leurs projets
- Organiser au profit des promoteurs et investisseurs des séminaires en vue de les informer sur les avantages comparatifs de la région

Les Centres d'affaires proposent :

- Des espaces et des moyens logistiques
- Des cadres, des professeurs, des experts et des conseillers
- Un réseau régional et national d'accompagnement et à la création d'entreprises

- Bureau Associations Conseil (BAC) – LAB'ESS³³

Le BAC est un projet dédié au renforcement des capacités des associations tunisiennes, par le biais de conseil, de la formation et de la mise en réseau. Nous ne développerons pas ici les actions liées à la formation (cf. Partie I « État des lieux des formations »). Le BAC est implanté à Tunis mais agit dans l'ensemble de la Tunisie. Le BAC met en œuvre donc plusieurs types d'accompagnement :

- Le conseil ponctuel offert aux associations pour répondre essentiellement aux questions d'ordre juridique
- L'accompagnement spécifique qui consiste à répondre à un besoin bien déterminé d'une association (ex. Accompagnement pour la réponse à un appel à projet spécifique)
- L'accompagnement global qui entre dans le cadre d'une convention et pour lequel un diagnostic est effectué afin de proposer un planning d'intervention orienté vers le renforcement des compétences internes de l'association. Le BAC propose un accompagnement des projets associatifs de manière gratuite et personnalisée (portes ouvertes). Les thématiques d'interventions sont :
 - Le montage de projet
 - La recherche de financements
 - Le suivi et l'évaluation
 - La communication
 - Le droit des associations
 - La gouvernance associative.

L'impact en 2014 est ³⁴ :

³³ Source : Le LAB'ESS

³⁴ Source : Rapport d'activités 2014, Le LAB'ESS

- 107 associations accompagnées
- 304 rendez-vous de travail (110 diagnostics et 204 rendez-vous de suivi).

- Bureau Associations Conseil au Cube (BAC³) – Le LAB'ESS³⁵

Le LAB'ESS vient de créer le BAC³ dont l'objectif est de proposer aux associations, qui ont été sélectionnées après une candidature, un accompagnement de 3 mois, dans une logique parcours. L'association bénéficie ainsi, après un diagnostic, d'un plan d'accompagnement (validé par la structure) mis en œuvre à travers un parcours comprenant différents modules de formation, d'accompagnement et de conseils.

L'accompagnement proposé par le LAB'ESS ainsi que ses partenariats permet aux associations ayant bénéficié de leur action d'avoir des interlocuteurs sur la recherche et demande de financements. Le financeur peut ainsi au-delà de l'octroi d'un montant avoir une forme de « garantie » dû à l'accompagnement au fonctionnement dont va bénéficier la structure.

En effet, en Tunisie il existe très peu d'acteurs proposant un accompagnement post-financement. Souvent, les projets sont accompagnés pour faire des demandes et ne sont plus ou peu suivis une fois le financement attribué.

- Tunisian Center for Social Entrepreneurship– TCSE³⁶

Le TCSE développe une approche multidisciplinaire pour étendre le modèle de l'entreprise sociale en Tunisie, « conduire le changement et augmenter le niveau socio-économique dans les communautés ». Le TCSE souhaite faciliter l'apprentissage et la collaboration avec les modèles communautaires et favoriser la Co construction de services durables par des entreprises sociales innovantes. Le TCSE met en œuvre différentes modalités d'interventions :

- Une forte présence et une communication à travers l'Internet, les réseaux sociaux, etc.
- Des événements, conférences et ateliers
- Des sessions collectives d'initiation à l'entrepreneuriat social
- La participation à des projets de recherche sur l'entrepreneuriat social
- La mobilisation d'expertise dans les domaines de la stratégie (Centre Design Humain), la mesure de l'impact social, la direction, la

³⁵ Source : LAB'ESS

³⁶ Source : TCSE - <http://tnsocent.org/>

gouvernance, la structure juridique, la communication, la stratégie financière, etc.

- L'incubation et le lancement ou la relance des entreprises sociales dans le marché par le soutien aux entrepreneurs à trouver des soutiens financiers, à créer leurs propres réseaux.

Le TCSE porte et/ou participe à différents programmes et dispositifs tels que :

- Lingare : Gare d'innovation sociale à Mahdia, co-working, incubation, ateliers créatifs, un espace partagé de rencontre et de travail collaboratif
- Mobnet : projet de mobilité en faveur de jeunes entrepreneurs financé par la Commission Européenne dans le cadre de la nouvelle initiative Euro-méditerranéenne pour la Promotion d'Emploi des jeunes, qui vise à encourager les échanges transfrontaliers de connaissances, d'expériences et de capital humain,
- Network

▪ **L'ACCOMPAGNEMENT AU FONCTIONNEMENT**

- **Centres d'affaires – Ministère de l'Industrie et de la Technologie**
37

Les Centres d'Affaires sont portés par la Direction Générale de la promotion des PME au sein du Ministère de l'Industrie et de la Technologie (24 Centres d'affaires en Tunisie). Ils relèvent de la Loi N° 2005-57, Article premier. Les Centres d'Affaires d'intérêt public économique sont des personnes morales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière qui offrent aux promoteurs et investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions concernées par leurs activités.

Les Centres d'Affaires d'intérêt public économique exercent les activités ayant pour but de faciliter la réalisation des projets et d'offrir les services nécessaires aux promoteurs et investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets et notamment :

- Renseigner les porteurs d'idées de projets, les promoteurs et les investisseurs
- Accompagner les promoteurs dans les phases de démarrage et de suivi de la réalisation de leurs projets

³⁷ Source : <http://www.ccitunis.org.tn/index.php/a-propos-de-la-ccit-/les-centres-daffaires.html>

- Organiser au profit des promoteurs et investisseurs des séminaires en vue de les informer sur les avantages comparatifs de la région

Les Centres d’Affaires proposent :

- Des espaces et des moyens logistiques
- Des cadres, des professeurs, des experts et des conseillers
- Un réseau régional et national d’accompagnement et à la création d’entreprises

- Pépinières d’Entreprises – APII³⁸

Les Pépinières d’entreprises proposent 3 catégories de services exclusivement à destination de structures relevant du secteur de l’industrie ou de service, ou de l’innovation :

- La formation (développée dans la partie I « État des lieux des formations »)
- L’accompagnement par la mobilisation d’expertises
- L’hébergement

Les Pépinières d’entreprises s’adressent exclusivement aux promoteurs ayant une idée de projet identifiée et viable.

- Pépinières d’Entreprises – APIA³⁹

Dans le cadre de la politique nationale visant la promotion des Investissements, l’incitation à la création d’entreprises à haute valeur ajoutée ainsi que l’encouragement des initiatives de développement du secteur privé, des pépinières d’entreprises agricoles ont été créées dans les établissements de l’enseignement supérieur agricole, suite à la décision du conseil ministériel du 06 Mai 2002.

En fait, la pépinière d’entreprise agricole est un espace d’accueil assurant des locaux, des soutiens et des services selon les exigences des projets en cours de création ou récemment créés. La création des pépinières d’entreprises dans l’agriculture, la pêche, les services liés à ces secteurs ainsi que les activités de première transformation des produits de l’agriculture et de la pêche vise :

- L’incitation à l’investissement privé dans le domaine de l’agriculture et de la pêche,

³⁸ Source : Centre de Soutien à la Création d’Entreprises (CSCE) de l’APII

³⁹ Source : <http://www.apia.com.tn/pnis-dentreprises-encadrementmenu-77>

- L'encouragement de la création des projets innovants, ainsi que la valorisation des résultats de la recherche scientifique,
- La garantie de l'hébergement des diplômés de l'enseignement supérieur porteurs d'idées innovatrices et l'accompagnement des promoteurs depuis l'idée de projet jusqu'à sa création,
- Le rajeunissement du secteur agricole et la création d'une nouvelle génération d'entreprises durables,
- L'encouragement de la création d'entreprises privées et la motivation des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur à s'installer pour leurs propres comptes,
- L'ouverture des établissements de l'enseignement supérieur sur le milieu extérieur.

- **L'accompagnement et l'expertise⁴⁰**

chaque porteur de projet peut bénéficier d'environ 50h de journées d'expertises mises à disposition par les cadres de l'APII, les responsables des pépinières d'entreprises, des experts comptables, financiers et techniques, des enseignants universitaires et des mentors professionnels.

Le processus d'accompagnement en pépinières d'entreprises repose sur 4 phases en fonction de l'état d'avancement du projet :

1. **Validation de l'idée du projet** : corrélation entre le promoteur et l'idée et vérification de la préfaisabilité du projet (marché, production, montage financier, etc.)
2. **Préparation du business plan** : l'environnement de l'entreprise, l'étude marketing et commerciale, l'étude technique et l'étude financière.
3. **Création de l'entreprise** : appui au financement, à l'implantation et à l'acquisition d'équipements.
4. **Post création de l'entreprise** : promotion de l'entreprise et développement des compétences de l'entrepreneur.

⁴⁰ Source : Fiche « Un accompagnement et de l'Expertise – pour entreprendre... innover... et réussir en affaires... », APII

▪ **L'hébergement en Pépinières d'entreprises :**

Les pépinières sont des structures d'accueil temporaires proposant des locaux, du conseil et des services pour les entreprises nouvellement créées ou en voie de création. Les 27 Pépinières ont une capacité d'hébergement de 300 bureaux.

Ainsi, les Pépinières d'entreprises proposent aux entrepreneurs hébergés :

1. Des espaces de bureaux aménagés à tarifs avantageux
2. Des équipements bureautiques, salle de réunion équipée, salle informatique, etc.
3. Des services communs : accueil, courrier, entretien, parking, etc.
4. Un accompagnement personnalisé : juridique, financier, marché, etc.
5. Un appui à la promotion de l'entreprise : salons, manifestations régionales et nationales
6. Une proximité de l'université et des principaux acteurs de l'innovation pour le développement de compétences et activités (r&d, etc.)
7. L'échange de savoir dans la rencontre entre les créateurs hébergés et la mise en relation avec des partenaires régionaux et nationaux
8. Du conseil et de l'expertise par des mentors professionnels pour le développement de l'entreprise et la préparation de la sortie.

Depuis leur création les pépinières d'entreprises ont assuré l'hébergement de plus de 1000 entreprises principalement portées par des jeunes dans le secteur de la technologie.

- **Assistance après installation - ANETI⁴¹**

Avant et après installation, ce dispositif d'accompagnement individuel est à destination des promoteurs déjà installés ou promoteurs ayant obtenu l'accord de financement auprès d'une institution financière et :

- Qui rencontrent des difficultés pour s'installer après avoir obtenu l'accord de principe de financement du projet
- Qui éprouvent des problèmes durant les deux premières années après son installation
- Qui souhaitent développer l'entreprise durant les deux premières années de démarrage.

Un expert en accompagnement ou dans le domaine spécifique au besoin du promoteur sera mis à disposition de ce dernier pour l'accompagner,

⁴¹ Source : ANETI

analyser la situation de l'entreprise et trouver les solutions aux différents problèmes.

L'assistance technique d'un expert après installation dans un domaine particulier est limitée à 12 jours. Les frais d'assistance sont pris en charge durant l'assistance.

Territoires	Nombre de bénéficiaires d'une bourse d'accompagnement	Nombre de visite de suivi et d'assistance
Mahdia	47	612
Sidi Bouzid	84	1 363
Kasserine	39	825
Jendouba	75	748
Tous les BE et EE	2 089	20 522

LES PEPINIERS D'ENTREPRISES ET INCUBATEURS

- IMPACT – Incubateur d'entreprises sociales – Le LAB'ESS⁴²

IMPACT est le premier incubateur d'entreprises sociales en Tunisie, né d'un partenariat entre Développement Sans Frontière, le Comptoir de l'Innovation, une entreprise sociale d'investissement et du conseil du Groupe SOS en 2011. La mise en place de l'incubateur répond :

- Aux défis sociaux et environnementaux
- Aux besoins de solutions innovantes
- A la nécessité de réconcilier performance économique et intérêt général
- Aux besoins d'autonomisation financière des acteurs de la société civile (limiter la dépendance aux subventions)
- Au manque d'accompagnement logistique (espace de travail, matériel, etc.)
- Au défi de mise en réseau, de communication et de valorisation des initiatives
- A l'inscription des projets et des acteurs dans des démarches collectives

IMPACT a pour mission de détecter, héberger et accompagner les entrepreneurs dont le projet s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire. C'est un dispositif d'accompagnement des entreprises sociales émergentes. L'offre d'incubation permet à l'entrepreneur de se consacrer pendant 12 mois à son projet à travers :

⁴² Source : LAB'ESS

- Un accompagnement individuel stratégique
- Un accompagnement collectif
- La mise en relation avec un réseau de partenaires locaux et internationaux
- Un soutien logistique (espace de travail personnalisé, salles de réunions, ordinateurs, connexion, bureautique, etc.).

L'incubateur intervient sur différentes thématiques :

- L'innovation sociale
- Le business model social
- La stratégie marketing
- La mesure d'impact social
- La stratégie de financement
- La stratégie de communication
- L'identité visuelle et le graphisme
- Le droit des entreprises

Outre les entreprises incubées, IMPACT offre un accompagnement ponctuel à d'autres entrepreneurs sociaux désirant de développer leur modèle économique et de valoriser leur impact social et/ou environnemental. D'autre part, IMPACT met en place des activités contribuant au développement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social à travers :

- Des journées de sensibilisation (étudiants, entrepreneurs, associations, etc.)
- Des conférences et séminaires à Tunis et en région
- La rédaction et la diffusion d'un guide de l'entrepreneuriat social

IMPACT en 2014 c'est⁴³ :

- 2 appels à projets
- 2 promotions d'incubés
- 10 entreprises sociales hébergées
- 22 projets accompagnés
- 65 journées d'accompagnement
- 12 formations collectives

⁴³ Source : Rapport d'activités 2014, LAB'ESS

- **L'ACCOMPAGNEMENT A LA VALORISATION ET A LA MISE EN RESEAU DES PROJETS DE L'ESS**
- **LAB'SSESSION et LAB'ATELIER**⁴⁴

Le LAB'ESS participe à la mise en réseau des acteurs de la société civile, de l'ESS, du secteur privé et public à travers l'organisation d'événements. L'objectif étant de favoriser des collaborations ainsi que des synergies pluri-acteurs. D'une part, LAB'SSESSION met à l'honneur des initiatives innovantes accompagnées par le LAB'ESS sur un format convivial favorisant l'échange. D'autre part, LAB'ATELIER permet aux participants d'échanger avec des experts désireux de partager leur expérience, de présenter des méthodes innovantes ou bonnes pratiques.

- **Tunisian Center for Social Entrepreneurship- TCSE**⁴⁵

Le TCSE développe des actions en faveur de la mise en réseau d'acteurs de l'entrepreneuriat social (cf. paragraphe TCSE).

3. Les besoins d'accompagnement des porteurs de projets

Il s'agit dans les paragraphes suivants d'identifier les besoins des promoteurs de l'ESS en matière d'accompagnement et d'envisager des pistes d'actions possibles en faveur de ces entreprises. L'exercice prospectif proposé ci-après a été réalisé à partir d'un diagnostic réalisé à travers des ateliers conduits par la CRESS PACA, le REMESS, Emmanuel Kasperki, Chams Eddine Akil avec l'appui de l'IesMed ainsi que de l'équipe nationale et des équipes locales d'IESS

Le travail de recensement des besoins en accompagnement des porteurs de projet IESS a été réalisé par les équipes d'animateurs et accompagnateurs IESS dans les Gouvernorats. Comme rappel les projets accompagnés dans le cadre d'IESS ont été identifiés à travers un appel à manifestation d'intérêt ainsi qu'un cycle de formation. La plupart de projets collectifs ont déjà des productions mais n'ont pas de formalisation de statuts, de sécurité sociale, etc.

Gouvernorats	Nombre de projets accompagnés
Mahdia	9
Sidi Bouzid	7
Kasserine	5
Jendouba	10

⁴⁴ Source : Rapport d'activités 2014, LAB'ESS

⁴⁵ Source : TCSE - <http://tnsocent.org/>

Cette présentation a été complétée par les échanges avec les participants tout au long des ateliers. L'accompagnement réalisé par les accompagnateurs porte sur :

- Une phase d'identification des besoins des structures, passant dans certains territoires par un questionnaire pour outiller le diagnostic
- Le renforcement des capacités techniques, notamment en mobilisant de l'expertise extérieure : mise en relation avec le CRDA, Centre d'affaires et la Chambre de commerce et d'industrie, etc.
- L'appropriation/sensibilisation des principes de l'ESS dans leur exercice et fonctionnement : fonctionnement collectif, valeurs de solidarité, etc.
- La programmation de rencontres et temps collectifs à l'échelle du projet ou entre projets accompagnés.
- La mise en relation des groupements/projets collectifs avec les OAs publiques et privées du territoire.
- La mise en place de formations.
- Le suivi des activités, les visites de terrain, etc.

La mise en relation des porteurs de projets collectifs avec les OAs publiques et privées du territoire est rendue difficile par la structuration de ces dernières sur des accompagnements et des formations pour des individus et non pour des collectifs. L'absence de formalisation de statut peut également être limitant.

▪ BESOINS TRANSVERSAUX

Ici sont recensés les besoins qui peuvent se retrouver dans tous les projets collectifs quels que soient leur support, leur forme et leur activité (production agricole, communication, réparation mécanique, services, etc.)

Le renforcement de l'esprit et du travail collectif entre les membres du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance - Processus de pilotage des activités et du projet en général - Qualités d'entrepreneuriat social/sociétal - Gestion de projet, etc.
La création d'une stratégie de communication et la déclinaison sur différents supports	<ul style="list-style-type: none"> - La communication interne au groupement/collectif - La communication externe : clients, bénéficiaires, relations presses, etc. - Site web, flyers, affiches, étiquetage, etc.
L'accompagnement pour le fonctionnement et la gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance, comptabilité, gestion administrative, planification, bureautique, etc.
L'appui en matière de marketing et de commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en valeur des produits et services : emballage, etc. - Techniques de commercialisation : identification des canaux de distributions/ventes, formalisation d'un plan d'affaires, etc. - Gestion de portefeuilles clients - Envisager des formes de commercialisation collective
Le modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> - Sources de ressources : subventions, dons, ventes, etc. - Calcul d'un coût de revient, rentabilité, etc. - Gestion des charges : fixes, matières premières, achats collectifs
La recherche et la captation de financements	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la constitution du capital et du fonds de roulement pour le démarrage - Régionaux, nationaux, coopération internationale, etc. - Subventions, prêts, dons, primes, avantages fiscaux, etc. - Fonctionnement, investissement, etc. - Connaître la structuration d'un Business Plan Social (ESS) - Formalisation d'outils de demande : budget prévisionnel, calcul de marge, etc.
Les difficultés sur les statuts juridiques pour les activités de services	<ul style="list-style-type: none"> - Etude d'opportunité du statut fonction de l'activité - Mobilisation d'expertises juridiques

La gestion/management des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Contractualisation, dégager des revenus, etc. - Sécurité sociale, condition d'emploi et de travail - Gestion d'équipe et des compétences : formation des équipes, etc.
Travailler des partenariats avec les acteurs du territoire (publics, privés et société civile)	<ul style="list-style-type: none"> - Pour la production, la vente, l'orientation, etc. (ex. Travail avec les hôtels pour du facing des produits agricoles et d'artisanat local - Relations et communication institutionnelles
Initier et adhérer à une démarche qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des questions environnementales - Réflexion sur les labels, certifications, marques, etc.
L'appui sur la dimension technique et les métiers	<ul style="list-style-type: none"> - Etude technique - Gestion de stocks
Location ou propriété des lieux de production et/ou de transformation	<ul style="list-style-type: none"> - individuelle ou collectif de structures - pour toutes activités de production et de service

▪ BESOINS SPECIFIQUES

Les besoins spécifiques portent essentiellement sur des besoins techniques et des expertises métiers portant sur l'activité du projet collectif :

- Cultures et productions agricoles :
 - Variétés de plantes, de fruits, etc.
 - Matière première (semences, plantes, engrais, etc.)
 - Irrigation
 - Commerce équitable avec traçabilité des produits (labellisation, etc.)
 - Gestion des stocks
 - Adaptation des volumes de production à la demande, etc.
 - Gestion de foncier

- Technique de travail et de production de textile
- Logistique, transport, acheminement vers les points de production, points de vente, etc.
- Achats de matériels et outils de travail
- Hygiène : séchages, production/transformation de denrées alimentaires, etc.
- Vétérinaire pour toutes les activités d'élevages (caprins, ovins, etc.)
- Gestion des déchets :
 - Issus des différentes activités de productions : agricoles, pêches, textiles, etc.
 - Ou en tant qu'activité : valorisation des déchets y compris de la consommation ménagère

4. Les besoins en renforcement de capacités des organisations d'appui

Il y a trois axes à ces besoins de renforcement des organisations d'appuis publiques et privées :

- La connaissance des spécificités de l'ESS (formes, enjeux, besoins, etc.)
- Celui qui relève du positionnement et des capacités juridiques et stratégiques
- Celui qui relève de besoins dans l'exercice pratique et quotidien de l'accompagnement des porteurs de projet

▪ BESOINS INITIAUX

Un premier niveau pourrait être qualifié de besoins initiaux permettant de :

- Appréhender les besoins en compétences d'un entrepreneur ESS
- Comprendre les étapes et enjeux du processus de création d'une entreprise de l'ESS
- Comprendre les intérêts d'un pilotage participatif dans un projet collectif de l'ESS
- Appréhender les spécificités de l'accompagnement et de la formation d'un entrepreneur ESS
- Identifier les problématiques fréquemment rencontrées par des entreprises de l'ESS et leurs solutions-clés
- Prendre conscience pour les accompagnateurs de leur potentiel à contribuer significativement à la pérennisation des projets accompagnés



▪ POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES CAPACITES DES OAs POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

Les échanges avec les acteurs dans les territoires illustrent un :

- Manque de structures positionnées sur l'accompagnement post création :
 - Renforcement
 - Développement
 - Investissement
 - Etc.
- Manque de collaborations entre les OAs (public, privé, associatif) intervenant sur des entrées filières pour l'accompagnement de projet
- Manque de collaborations entre les OAs (public, privé, associatif) intervenant sur des entrées transversales et pluri-filières pour l'accompagnement de projet
- Opportunité d'accompagner les institutions financières sur les plans d'affaires des projets de l'ESS pour retenir comme condition de base de financement d'autres indicateurs sur l'impact société, économie et environnement – convaincre autrement que par la rentabilité financière
- Le statut associatif comme possibilité de phase de test pour le lancement d'une activité, et possibilité de faire une évolution, changement de statut. – notion de phasage, de parcours
- Intérêt de constituer des Comités de suivi régionaux des projets accompagnés (logique parcours)
- Encourager une dynamique de réseautage entre les acteurs du territoire de façon complémentaire et coordonnée (logique de concertation/ Pôles territoriaux).

▪ BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES DES OAs : OUTILLAGE ET PRATIQUES

Le besoins en renforcement des capacités des OAs pour l'accompagnement des projets de l'ESS repose sur la question centrale de comment passer de l'accompagnement individuel à l'accompagnement de projets collectifs ?

▪ Adaptation du cadre de suivi des organisations d'appui

Cette adaptation pourrait porter sur les éléments suivants :

- Création d'indicateurs de mesure d'impacts des activités pour faciliter les recherches de financement, de partenariats, etc.
- Faire évoluer l'outil informatique structuré pour enregistrer informatiquement une personne et pas une structure

- Rendre accessible et lisible pour les promoteurs collectifs l'offre de services des accompagnateurs (guichet unique ?)
- Développer des financements pour que les projets collectifs puissent bénéficier d'expertises techniques (possibilité des OAs de devenir sociétaire de la structure ?)
- Besoins en accompagnement et expertise juridique pour l'entreprise mais aussi pour les personnes (bénéficiaire du service)
- Création d'une base de données commune aux organisations d'appuis, des projets accompagnés (faciliter les synergies)
- Imaginer une ingénierie financière commune au bénéfice des projets

L'ensemble des démarches d'outillages communs, il est nécessaire d'identifier un chef de file. Qui pourrait être le chef de file d'une telle démarche ? Une solution intermédiaire serait de s'appuyer sur une ONG, mais cela implique un engagement individuel et citoyen au-delà des engagements professionnel.

▪ **Professionalisation des pratiques d'accompagnement sur les enjeux**

Les OAs énoncent un besoin d'approfondissement et/ou de développement de leur pratiques professionnelles pour l'accompagnement de projets collectifs et de l'ESS dans :

- La modération – Médiation – Gestion des conflits
- Le partage des profits
- La communication adaptée aux promoteurs
- L'approche participative (gouvernance)
- La problématique d'accès à des financements adaptés (Problématique nationale, pas d'intermédiation bancaire)
- Penser la pérennisation du projet
- Formaliser un manuel de procédures

Les éléments évoqués ci-dessus peuvent prendre différentes modalités pratiques : formation, transfert de savoir-faire, partage de pratiques, d'outillages, etc.

Partie III : Etat des lieux des organismes

Une mission de diagnostic du financement de l'ESS en Tunisie a été lancée par le PNUD dans le cadre du Projet « Création accélérée d'emplois et de l'appui à l'entrepreneuriat » et par le Projet IESS, mené en partenariat par un consortium méditerranéen (COSPE, IesMed, TCSE, ODCO et CRESS PACA), mettant en œuvre un projet ESS en Tunisie. Les parties ci-après sont issues d'une mission de Chams Eddine Aklil de plusieurs jours de rencontres et entretiens d'acteurs publics et privés du financement à l'échelle centrale ainsi qu'à l'échelle régionale. Il est à noter que la plupart des acteurs du financement sont organisés de façon centrale avec des antennes/représentations au niveau régional.

Cet état des lieux comprend les dispositifs de financement destinés aux projets adoptant une forme d'entrepreneuriat proche de l'ESS et aux acteurs qui les promeuvent. Il s'agit également d'évaluer le degré d'utilisation de ces mécanismes et les gaps existants par rapport au cadre de financement de l'ESS de référence généralement admis.

Il est important de préciser en préalable que la Tunisie compte quasi exclusivement des dispositifs de financements destinés aux projets portés par des entrepreneurs individuels, et peu pour des organisations de la société civile, des sociétés mutuelles et/ou coopératives et toute autre forme de groupement adoptant l'approche de l'ESS.

Une partie prospective permettra de présenter les dispositifs de financement en projet, potentiellement mobilisable par des structures de l'ESS. Enfin, la dernière partie visera à initier une réflexion sur les pistes et les outils de financement à développer spécifiquement pour le secteur de l'ESS.

1. Les mécanismes de financement d'entreprises

Depuis les années 90, la stratégie de financement des TPE/PME en Tunisie était articulée autour de quatre axes principaux :

- Renforcement des Fonds propres des créateurs d'entreprises
- Renforcement du rôle du système bancaire à travers la création de banques spécialisées (pour l'agriculture BNA, pour la PME BFPME et la TPE et le microcrédit la BTS)
- Mise en place d'un système de garantie
- Introduction d'incitations financières (primes d'investissement, crédit d'impôts, primes pour les Zones défavorisées, etc.).

Il existe en Tunisie une diversité de mécanismes de financement d'entreprises. Ces mécanismes sont nombreux et complexes. Il semble ainsi difficile pour les porteurs de projets ainsi que pour les OAs, chargées d'orienter et d'accompagner les entrepreneurs pour avoir une vision globale de l'ensemble des mécanismes existants.

La majorité des dispositifs actuels de financement d'entreprises datent d'avant 2011. Ces dispositifs répondent souvent à des impératifs et à des politiques d'une époque révolue. Ils sont devenus obsolètes, en raison des changements de vision, des priorités et de stratégies définies suite aux différents changements politiques. D'ailleurs, si les priorités du Pays et sa stratégie ont changé, les outils (entre autres ceux du financement) ne se sont pas adaptés. Les deux banques BTS et BFPME, qui à l'origine, ont été créées pour financer la création d'entreprises, notamment celles des jeunes promoteurs, et/ou jouer un rôle de filet social (par exemple la BTS à travers le microcrédit). Elles ont des pratiques de banques commerciales « classiques », orientées principalement sur des indicateurs de profit et ne financent les projets qu'à la condition de garanties financières solides parfois inaccessibles aux projets collectifs.

Le décalage entre le théorique et l'existant sur le terrain est majeur. S'il existe un grand nombre d'outils de financement, la réalité est différente. Un nombre important de dispositifs sont, soit insuffisamment dotés en terme de budget, soit obsolètes, soit non adaptés aux réalités du terrain voire mobilisés vers d'autres secteurs pour des raisons conjoncturelles. A cette problématique s'ajoute le fait que le secteur de l'ESS est souvent méconnu ou mal compris par les opérateurs et les chargés du suivi et du financement de ces entreprises.

Cette multitude de mécanismes de financement parfois se cumulent et/ou sont interdépendants ; ce qui réduit considérablement leur visibilité. En effet, certains dispositifs de financement mis en place par l'Etat, à travers une ligne de Fonds d'appui à un secteur déterminé, doivent être combinés avec un autre dispositif de financement ou d'appui (sous forme de mesures d'accompagnement ou de financements accordés à travers un crédit d'une banque commerciale pour le complément du financement).

La complexité des mécanismes semble avoir un effet dissuasif pour certains promoteurs qui n'oseraient plus les solliciter. A cela s'ajoute, pour les porteurs de projets qui accèdent au crédit les difficultés à gérer les différents remboursements, avec différentes échéances, au niveau des différentes structures de financement.

2. Les dispositifs existants pour le financement d'entreprises

Il existe cinq types de dispositifs de financement d'entreprises en Tunisie :

1. Financement à travers les **circuits financiers classiques** : banques commerciales, banques spécialisées et sociétés financières
2. Financement à travers les **dispositifs et des Fonds étatiques** : les Fonds d'appui
3. Financement à travers les **circuits du microcrédit**
4. Financement à travers les **Fonds de la coopération et les bailleurs de Fonds internationaux**
5. Financement à travers les **circuits informels**

En ce qui concerne le financement des entreprises de l'ESS, le secteur n'étant pas reconnu en tant que tel (ce champ n'étant pas régi par une loi), il est assimilé au secteur classique de financement de PME ou plutôt de TPE, ce qui ne lui accorde aucune intégration des spécificités de ce mode d'entrepreneuriat collectif. En effet, si les banques commerciales ont déjà beaucoup de mal à financer une TPE et l'entreprise sociale. Il est tout simplement assimilée à une association et donc considérée comme non finançable car reposant sur un projet non rentable économiquement.

Mis à part les dispositifs clairement dédiés au financement du secteur et des entreprises sociales comme Yunus Social Business et les projets des bailleurs de Fonds internationaux. Tous les dispositifs de financements y compris les Fonds et les dispositifs étatiques d'appui, ne prennent pas en compte la valeur ajoutée apportée à la communauté par les projets de l'ESS. Les entreprises de l'ESS ne sont pas considérées de la même façon qu'une entreprise classique dont la vocation est de maximiser les profits. Les entreprises de l'ESS, en l'absence d'un dispositif clairement dédié et adapté, ne peuvent pas accéder aux financements classiques.

▪ FINANCEMENT A TRAVERS LES CIRCUITS FINANCIERS « CLASSIQUES »

La structure du marché financier tunisien est composée de banques de dépôts et de développement, de sociétés de leasing, de sociétés d'investissement, de sociétés de factoring, de banques off-shore et de bureaux de représentation de banques étrangères. Cette structure, très diversifiée, comprend actuellement vingt banques commerciales, deux banques d'affaires, près de trente sociétés d'investissement dont les SICAR et SICAFS, dix sociétés de leasing, sept banques internationales off-shore et deux sociétés de factoring.

Une partie de ces structures ne traitent que d'une manière sporadique avec les TPE et les entreprises du secteur agricole. Pour améliorer l'accès de ce segment du tissu économique tunisien, dont le poids est environ 98 % du nombre total des opérateurs. En fait, le pouvoir public a créé des banques spécialisées (BNA pour l'agriculture, BTS pour les TPE et microcrédit, BFPME pour la PME) assorti d'une série d'outils d'accompagnement à l'instar des Fonds d'appui, des Fonds de garanties et d'incitation, etc.

Malgré un réseau dense et un degré de pénétration des services bancaires relativement élevé, le secteur financier reste l'un des principaux handicaps de l'économie tunisienne. Le réseau dominé par les banques publiques, avec près de 36 % du total des actifs, reste inefficace et souffre de sous-capitalisation et de défaillance de supervision bancaire ou de gestion du risque. En 2013, l'encours des prêts non performants (PNP) des banques publiques est évalué à 17 % alors que pour les banques privées, il est de 10 %. Le taux de provisionnement des banques publiques est de 53 % et celui des banques privées de 62 %, alors que la moyenne internationale est de 70 % (selon African Economic Outlook 2014). Le ratio de solvabilité et le taux de liquidité sont, eux aussi, assez faibles dans les secteurs, public et privé. Cette situation pourrait expliquer la faible capacité des trois banques BNA, BTS et BFPME à absorber les demandes de crédits constatées sur le terrain. Cette situation est aggravée par la complexité des procédures et des montages financiers, souvent obligatoires.

Des données fiables sur le financement des entreprises de l'ESS à travers les circuits bancaires sont quasiment inexistantes. De ce fait, un financement du secteur de l'ESS est pratiquement impossible par les banques commerciales, vu les procédures, les exigences économiques et toutes les garanties demandées.

Le financement de l'ESS, à travers le Leasing et la Finance Islamique, semble par contre possible, car le Leasing n'exige pas de garanties (outre le matériel en leasing lui-même) et le statut juridique de l'entreprise, y est secondaire.

Pour la Finance Islamique, le financement des activités sociales, est compatible avec sa philosophie et l'approche du financement islamique. L'acte de financement est considéré comme un acte de charité plus qu'un acte économique proprement dit. Souvent, il existe des divisions spécialisées pour la gestion de ce volet au niveau des banques islamiques.

- La Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)

La BTS a vocation de couvrir toutes les catégories de petits promoteurs de tous les secteurs d'activités à l'exception des projets à caractère commercial. Pour une banque de dépôt, elle affiche des objectifs atypiques, notamment la promotion du secteur de la TPE et du travail indépendant, l'insertion des demandeurs d'emploi et la création de sources de revenus pour les ménages défavorisés. Pour réaliser ces objectifs, la banque intervient sous deux formes :

1. L'octroi de crédits pour le financement des TPE dont le coût s'élève au maximum à 150.000 dinars
2. L'octroi de microcrédits ne dépassant pas 5.000 dinars à travers des associations.

La BTS est une banque publique et constitue un véritable levier d'application des programmes d'appui tracés par l'Etat. Elle est responsable de la gestion de plusieurs Fonds étatiques, pour la promotion du secteur de la TPE et de la micro-entreprise, tel que le Fonds FONAPRAM, le Fonds Intilak I, etc. Parfois, elle est aussi en charge de la gestion de lignes de financement accordées par des bailleurs de Fonds internationaux dans le cadre des projets de coopération.

La banque est chargée de promouvoir le développement de la TPE par le financement de petits projets lancés par des jeunes diplômés et des artisans disposant d'une qualification professionnelle. Elle a pour vocation de financer les promoteurs qui ne disposent pas de garanties réelles, la sélection des bénéficiaires se fait essentiellement sur la base de critères liés à la qualification professionnelle des promoteurs et à la rentabilité du projet. Dans son système de financement, la banque bénéficie de l'assistance des structures d'appui à la création d'entreprises, tel que l'ANETI, les Centres d'Affaires, APII, etc. notamment dans la préparation des dossiers des demandeurs de crédit. Les crédits octroyés sont généralement combinés avec plusieurs Fonds pour réaliser le montage financier. De plus, la BTS peut combiner un financement avec ses fonds propres et ceux du FONAPRAM et, pour l'apport personnel de l'entrepreneur. Il est possible le cas échéant, de faire appel au Fonds Intilak (ligne de financement de l'Etat visant à compenser les éventuelles difficultés des promoteurs/entrepreneurs pour assurer l'apport personnel).

À ce jour-là, la BTS n'est pas adaptée au financement de projets collectifs car seuls les entrepreneurs individuels peuvent être financés. De manière générale, à l'instar des autres banques, les associations, et toutes formes d'entreprises collectives, ne sont pas admises au financement.

Malgré un modèle de financement attractif, peu d'entrepreneurs arrivent à accéder à un crédit en raison de procédures très complexes (du fait de la combinaison de Fonds différents ayant chacun leur exigence) et longues. Si en principe, la BTS pourrait représenter l'agent idéal pour servir le secteur de l'ESS, il serait impératif de revoir les modalités de gestion des Fonds d'une part et, d'autre part, la forme d'intervention de la banque.

Financement du secteur de l'ESS	Eligible : Entreprise sociale individuelle : Oui Non éligibles : Entreprise sociale collective, Association, Coopérative (hors agriculture), Mutuelle (hors agriculture), Fondation, GDAP, SMSA
Bénéficiaires	Promoteurs de petite taille sans moyens de garantie suffisante, Diplômés universitaires/de formation professionnelle ou certificat d'aptitude professionnelle.
Secteur d'activités finançables	Services, artisanat, agriculture
Objet de financement	Acquisition d'équipements et de matériaux (intrants)
Coût d'investissement	15 000 DT pour les diplômés de la formation professionnelle, 50 000 DT pour les diplômés de l'enseignement supérieur, Jusqu'à 150 000 DT si le crédit est combiné avec FONAPRAM.
Niveau requis d'autofinancement	3,18 % à 10 % (dont 2 % au titre du Fonds national de garantie et 1,8 % au titre de commission d'étude). Généralement de l'ordre de 5 % du coût du projet L'apport personnel, peut être remplacé par un apport du Fonds Intilak I
Taux d'intérêt	5 % par an sur le capital restant dû et 2,5 % de commissions
Délai de remboursement	2 à 7 ans et dans le cas de l'intervention du FONOPRAM la dotation allouée par le Fonds sera remboursée durant 4 ans et le crédit sera remboursé ultérieurement ; le délai de remboursement peut ainsi atteindre 11 ans.
Délais de grâce	3 à 12 mois

Conditions particulières

Les fonds de roulement ne doivent pas dépasser 15 % du coût du projet,
L'entreprise doit être individuelle,
Le crédit peut être combiné avec le Fonds FONAPRAM
Présentation d'un garant sous forme de personne salariée titularisée avec un salaire pouvant couvrir les échéances du crédit.

- Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME)

La BFPME fonctionne comme la BTS qu'elle complète car elle intervient pour des investissements de plus grande envergure. Créée en 2005 pour financer les PME, des projets d'investissement de 100.000 à 5 millions de DT, la création d'entreprises représente la quasi-totalité de l'encours-crédit. Les financements sont tout aussi complexes qu'avec la BTS du fait de l'implication de plusieurs intervenants et mécanismes de financement pour un même crédit. Le financement de crédit se fait à hauteur maximum de 65 % en fonction du montant total (plus la valeur de l'investissement est élevée, plus le pourcentage décroît), le reste étant couvert par un autofinancement et un crédit long terme subventionné par le FOPRODI (financement de 60 % de la part autofinancée) et/ou tout autre fond étatique lié à la promotion de l'investissement. Le reste de la partie autofinancée par l'entrepreneur peut, dans ce cas aussi, être remplacée par le dispositif Intilak II.

Dans le montage du financement, il y a aussi l'intervention des SICAR (souvent 30 % de la part d'autofinancement) et une commission de 3 % pour le Fonds de garantie. Les crédits sont sur une durée de 2 à 7 ans, à un taux d'environ 7 % par an. Ce taux varie en fonction du Fonds utilisé par la banque pour financer le crédit sachant que la BFPME gère elle aussi plusieurs Fonds financés par des bailleurs de Fonds internationaux dans le cadre de la coopération Internationale.

Il faut noter ainsi que le remboursement des différents Fonds est successif (remboursement de la BFPME, de la banque qui cofinance le crédit, puis chacun des Fonds), chacun a ses propres échéances, taux d'intérêt, délais de grâce, etc. et doit être remboursé individuellement.

Cette situation crée un volume conséquent de travail et de gestion pour l'entrepreneur, qui s'ajoute à la gestion administrative quotidienne pour le démarrage de son entreprise.

Le financement du secteur de l'ESS par la BFPME apparaît mobilisable pour certaines formes d'entreprises de l'ESS. Toutefois la mise en pratique

paraît difficile car la banque finance exclusivement des projets en cofinancement avec différents Fonds d'appui et banques commerciales et ces derniers ne financent pas les entités de l'ESS.

Financement du secteur de l'ESS	Eligibles : <ul style="list-style-type: none"> - Entreprise sociale individuelle - Entreprise sociale collective : avec réserves (Conseil d'Administration et un chef du CA) - SMSA - Coopérative (hors agriculture) : si une personne est désignée responsable du crédit Non éligibles : Association, Mutuelle (hors agriculture), Fondation, GDAP
Bénéficiaires	Toute entreprise La création et l'extension de projets innovants
Secteurs d'activités finançables	Tous les secteurs hors secteur touristique et la promotion immobilière
Objet de financement	Le fonds de roulement, les équipements, les investissements matériels et immatériels sauf terrain.
Coût d'investissement	100.000 DT à 5 Millions DT
Niveau requis d'autofinancement	35 % peut être combiné avec Intilak II
Taux d'intérêt	Autour de 7 % par an
Délai de remboursement	Crédit à moyen terme 2 à 7 ans Crédit à long terme 7 à 12 ans.
Délais de grâce	Crédit à moyen terme 1 an, Crédit à long terme 2 ans
Conditions particulières	Le financement se fait uniquement en cofinancement avec une banque commerciale Les investissements immobiliers et les personnes physiques ne sont pas finançables.

- La Banque Zitouna

La Banque Zitouna, avec la Banque Baraka sont les seules banques islamiques en Tunisie. Zitouna met à la disposition de sa clientèle (particuliers et entreprises) des instruments financiers de type Mourabaha, Moudharaba, Ijara (leasing), Mousharaka et Istisna'a. La banque finance essentiellement l'acquisition de biens immobiliers et biens d'équipements tels que des véhicules et les besoins d'exploitation. Après la mise en place de « Zitouna Takafoul » (assurance), la banque envisage de créer « Zitouna Tamkin » (microcrédit) pour les micro-financements. Cette filiale serait destinée au financement de micro-entreprises et des petits métiers et artisans, dans le cadre de la création de petites

entreprises. Zitouna Tamkin sera cofinancée par la Banque Islamique de Développement avec la participation d'une grande entreprise industrielle tunisienne et probablement Tunisie Poste afin d'assurer une étendue au réseau.

Les différentes exigences et exceptions mettent le financement hors d'atteinte pour différentes formes d'entreprises de l'ESS. Les restrictions en matière de financement (uniquement de biens et pas de financement de l'agriculture) limitent considérablement la marge de manœuvre car souvent les besoins en financement des entreprises de l'ESS dépassent les seuls besoins matériels.

Le développement de la filiale Zitouna Tamkin, assimilée à de la Microfinance, pourrait en revanche répondre à des besoins d'entreprises de l'ESS, jusque-là exclues du dispositif du financement islamique.

Financement du secteur de l'ESS	Eligibles : Entreprise sociale individuelle, Entreprise sociale collective, Coopérative (hors agriculture) Non éligibles : Association, Mutuelle (hors agriculture), Fondation, GDAP, SMSA
Bénéficiaires	Toute entreprise en activité depuis au moins 3 ans possédant une comptabilité saine.
Secteurs d'activités finançables	Tous les secteurs hors secteur l'agriculture
Objet de financement	L'acquisition de biens immobiliers et biens d'équipements Leasing
Coût d'investissement	Dépend du produit
Niveau requis d'autofinancement	Dépend du produit financier
Taux d'intérêt	N.A. (rémunération de la banque négociée)
Délai de remboursement	En fonction du bien à acquérir
Délais de grâce	Inconnu
Conditions particulières	Ne finance pas l'agriculture. Ne finance pas les start-up. Ne finance pas de projet d'investissement complet, plutôt des éléments du projet sous forme de bien d'équipement.

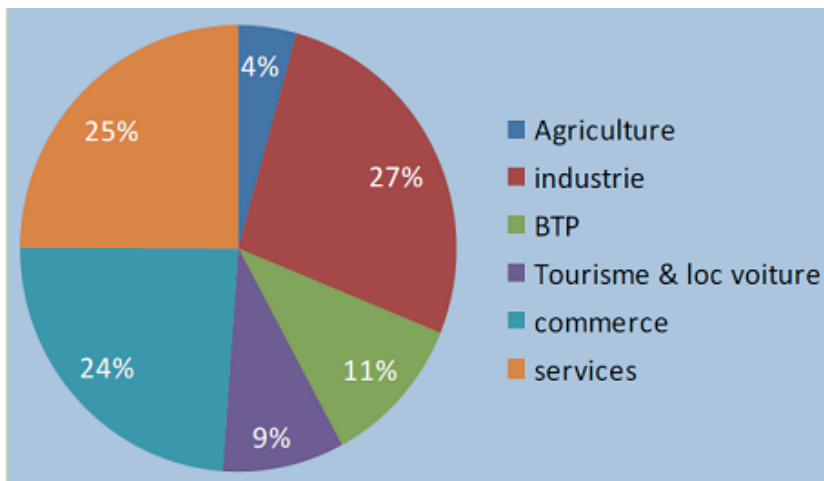
- Les sociétés de Leasing

Le secteur du leasing en Tunisie compte 9 établissements, dont des établissements créés par des banques de la place sous forme de départements de leasing. La part de marché des sociétés de leasing a

considérablement augmenté, attestant du fort recours à ce type de produits. En effet, si le recours au crédit au niveau des banques commerciales est assez complexe, des entrepreneurs préfèrent s'adresser aux sociétés de leasing pour financer l'acquisition de leur matériel en raison de la simplicité de la procédure et de la facilité d'accéder au financement. Cette option s'avère plus coûteuse pour le porteur de projet. Le secteur du leasing constitue un tiers du marché du crédit à la PME.

En matière de garantie, il est rare qu'une société de leasing fasse appel à la SOTUGAR, le matériel lui-même étant la garantie principale et, parfois, une caution solidaire du client et du principal associé suffisent. Concernant le financement de l'entreprise de l'ESS, dans des cas bien précis, le leasing peut apporter une solution adéquate. Si le Leasing ne fait pas de distinguo entre une entreprise de l'ESS et une entreprise classique, il demeure sceptique à l'idée de financer une association dont la lucrativité est limitée. Le secteur reste toutefois ouvert au financement d'une entreprise qu'elle que soit son statut à condition que celle-ci présente une capacité à générer des revenus capables de payer la dette.

Le leasing peut être une perspective pour le financement de matériels ou de biens immobiliers d'une entreprise de l'ESS, comme il peut aussi être une solution de financement combinée avec d'autres sources, dans le cadre du montage d'un projet. Mais en aucun cas, il ne peut pas être une solution globale pour le financement de l'ESS.



Encours par secteurs d'activité ⁴⁶

⁴⁶ Données de 2013. F. Mestiri Tunisie Leasing

Financement du secteur de l'ESS	Eligibles : Entreprise sociale individuelle, Entreprise sociale collective, Coopérative (hors agriculture), GDAP, SMSA Pas d'information : Association, Mutuelle (hors agriculture), Fondation
Bénéficiaires	Toute entreprise en activité ou en création (dont start-up)
Secteurs d'activités finançables	Tous les secteurs
Objet de financement	L'acquisition de biens immobiliers et biens d'équipements et véhicule
Coût d'investissement	Dépend de l'objet à financer
Niveau requis d'autofinancement	Dépend de l'objet à financer
Taux d'intérêt	Pas d'infos. Mais plus élevé que les banques commerciales
Délai de remboursement	En fonction du bien à acquérir
Délais de grâce	Négociable, pas de standard
Conditions particulières	Finance l'agriculture. Finance les start-up. Ne finance pas de projet d'investissement complet, plutôt des éléments du projet sous forme de bien d'équipement ou véhicule.

- Les sociétés de capital-risque SICAR

Les sociétés d'investissement à capital-risque (SICAR), au nombre de 13 dont 11 filiales de groupes industriels et 6 SICAR régionales, financent des entreprises à potentiel, l'apport se fait sous forme d'apports minoritaires en fonds propres (souvent combiné avec l'apport du FOPRODI). Une entreprise peut par ce procédé, se procurer des ressources stables, sous forme d'une souscription. La rémunération de la SICAR est fonction de la réussite de l'entreprise. La participation est matérialisée par une convention ou un pacte d'actionnaires qui fixe les conditions d'entrée au capital, les modalités d'accompagnement et de suivi de la société investie pour la période de partenariat. Les conditions de rémunération et de sortie du capital sont fixées dans la convention. Les capitaux investis ne sont pas généralement remboursables par l'entreprise, des tiers financiers peuvent en revanche racheter les actions détenues par la SICAR. Le champ d'action des SICAR s'étend aux entreprises en création, nouvellement créées et aux sociétés déjà bien ancrées qui souhaitent élargir leur marché.

Les entreprises de l'ESS ne sont pas probablement suffisamment « rentables » pour qu'une SICAR s'y intéresse, ce mode de financement/de participation au capital est basé sur un principe de redistribution de dividendes, qui lui est contraire aux principes des entreprises de l'ESS. Il est difficilement envisageable de voir un partenariat qui se développe entre une SICAR et une entreprise de l'ESS, à moins qu'une SICAR ne soit développée pour répondre spécifiquement à ce besoin. L'Accélérateur d'Entreprises IBDA du Yunus Social Business pourrait s'en approcher.

▪ **FINANCEMENT A TRAVERS LES DISPOSITIFS ET LES FONDS ETATIQUES**

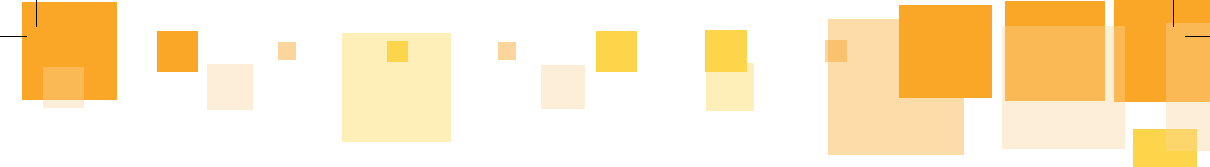
Dans le cadre de la promotion du secteur de l'entrepreneuriat, l'État tunisien a engagé depuis des décennies une série de mesures visant à promouvoir des secteurs bien définis et stratégiques pour le Pays tel que le secteur de l'agriculture, l'artisanat, l'industrie et le secteur de la technologie de l'information et de la communication (TIC). Des incitations sont également mises en place, afin d'essayer d'apporter un certain équilibre en matière d'investissements dans les régions défavorisées. Bien que le secteur de l'ESS soit l'un des secteurs le plus important en matière de consolidation de la résilience sociale, ce dernier n'a pas bénéficié, à ce jour, d'appui. Les mesures d'aides développées par l'Etat sont concrétisées soit sous forme de Fonds d'appui à l'instar des Fonds INTILAK, FONAPRAM, FOPRODI, FOSDA ou RIITI, soit sous forme de facilitations, comme c'est le cas du Fonds National de Garantie FNG.

Les principaux outils d'appui à la création d'entreprise sont :

- Mécanisme de renforcement du fonds propre du promoteur (Intilak I et II)
- Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers (FONAPRAM)
- Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI)
- Fonds Spécial de Développement Agricole et de la Pêche (FOSDAP)
- Régime d'Incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information (RIITI)
- Fonds National de Garantie (FNG) pour les PME géré par la SOTUGAR

- **Mécanisme de renforcement des fonds propres des promoteurs (Intilak I et II)**

À partir de 2011, le financement Intilak a été mis en place, au profit des régions, en vue d'impulser le rythme de création de petites entreprises au niveau des régions défavorisées. La dotation Intilak intervient en



complément des dispositifs d'appui déjà existants, au niveau de la BTS pour Intilak I et la BFPME pour Intilak II. Les deux dispositifs ne se distinguent que par le volume de la dotation, Intilak I pour les petits projets moins de 100.000 DT et Intilak II pour les projets plus grands jusqu'à 5 Millions DT. Ce dispositif est destiné à aider les promoteurs ayant obtenu l'accord préliminaire de financement de leurs projets de la part de la BTS ou de la BFPME, mais qui n'arrivent pas à fournir le montant d'autofinancement nécessaire. La dotation Intilak vient pour boucler le schéma de financement et ce, par l'octroi d'un crédit sans intérêt assimilé à des fonds propres.


La dotation Intilak I est remboursable sur une période de 5 ans, après avoir remboursé le crédit de la banque. La dotation Intilak II est remboursable sur 8 ans dont une période de grâce de 3 ans à un taux d'intérêt nul, une commission de l'ordre de 3 % du montant du prêt (pour la garantie). Les demandes de financement sont généralement étudiées au cas par cas, selon des critères propres aux conditions du promoteur et de son projet. Certes, jusqu'à aujourd'hui il n'y a pas de cas connu d'entreprise de l'ESS bénéficiaire.

- Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers (FONAPRAM)

Ce Fonds est dédié au financement des activités de l'artisanat et de prestation de services au bénéfice des artisans détenteurs d'une qualification professionnelle attestée. Il finance des activités définies dans le cadre d'Entreprises individuelles, sociétés ou coopératives, en création ou en extension, dont le coût ne dépasse pas 100.000 DT avec un schéma de financement comportant au moins 40 % d'autofinancement (décrets n° 94-814 du 11/4/1994 et n° 2008-388 du 11 février 2008).

Le Fonds finance les petits métiers, l'artisanat et accessoirement des entreprises agricoles. Il semble possible que certaines formes d'entreprises de l'ESS soient dans le portefeuille de financement de ce Fonds. Bien que les coopératives soient clairement définies comme entités finançables par le Fonds, il est difficile de réaliser un montage financier pour ces dernières, vu que le Fonds intervient toujours après approbation de financement de la part des banques BTS ou BFPME. En fait, ces dernières exigent l'implication d'une banque commerciale, organisme réputé pour leur réticence à financer des coopératives et associations, quel que soit le type.

Le Fonds accorde une prime d'investissement de l'ordre de 6 % du coût du projet (fonds de roulement compris). Cette prime est relevée à 14 % lorsque les projets sont éligibles aux avantages du développement



régional et implantés dans les zones du développement régional du premier groupe. Elle est de l'ordre de 21 % pour les régions du deuxième groupe et de 25 % lorsque les projets sont implantés dans les zones d'encouragement du développement régional prioritaires. La prime est octroyée à concurrence de 50 % lors du commencement de la réalisation du projet et le reste, versé lors de l'entrée en production du projet.

La dotation accordée par le Fonds, généralement sur 11 années, est remboursable sans intérêts, avec un délai de grâce ne dépassant pas la période de remboursement des crédits bancaires. Elle est accordée en fonction du volume de l'investissement, selon des tranches :

- Pour 0 à 10.000 DT la dotation est de 90 % de l'autofinancement avec un apport personnel minimum en numéraire de 10 %
- Pour 10.001 à 50.000 DT la dotation est de 80 % de l'autofinancement avec un apport personnel minimum en numéraire de 20 %
- Pour 50.001 à 100.000 DT, 60 % de l'autofinancement avec un apport personnel minimum en numéraire de 40 %.

- **Fond Spécial de Développement Agricole et de la Pêche (FOSDAP)**

Ce Fond est géré par la BNA. Il accorde des crédits d'investissement et des crédits de campagnes aux petites exploitations agricoles et des primes d'investissement, sous forme de subventions non remboursables accordées selon le code des incitations et des encouragements aux investissements, aux différentes catégories d'agriculteurs. Ces subventions sont accordées même lorsque l'investissement est entièrement autofinancé.

Les avantages financiers accordés par le FOSDAP sont très diversifiés et complexes. Ils sont octroyés selon la catégorie d'investissement, selon les régions d'exploitation (à climat difficile ou zones de pêche) et selon le taux de fonds propres de l'agriculteur, etc.

Dans ce schéma complexe de financement à travers le FOSDAP ou en montage financier avec la BNA, se retrouvent souvent des entreprises de l'ESS relevant du secteur agricole, généralement sous forme de SMSA, plus rarement sous forme de financement de GDAP.

Il est à noter que dans plusieurs cas, les agriculteurs, pour réaliser le montage financier de leurs investissements, préfèrent s'adresser à la BFPME pour bénéficier des avantages du FOPRODI qui sont dans certains cas et pour certaines régions, plus avantageux que ceux du FOSDAP.

- **Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI)**

Le FOPRODI finance des projets réalisés par les nouveaux promoteurs ou des PME. Les mécanismes utilisés sont différents pour les nouveaux projets ou pour les PME en extension. Des incitations supplémentaires sont accordées aux investissements réalisés dans les zones prioritaires. Le FOPRODI offre la possibilité de faire appel à la participation du Fond au capital du Projet d'investissement à hauteur de 10 % à 30 % voire 40 % pour les zones prioritaires et selon le volume de l'investissement (coût global du projet ne doit pas dépasser 10 Millions DT), la participation des SICAR au capital est obligatoire.

Une deuxième possibilité est de bénéficier de la dotation remboursable, à un taux d'intérêt de 3 % sur 12 ans avec 5 ans de délais de grâce. Dans ce cas, le montant du projet est plafonné à 1 Millions DT et la dotation couvre au maximum 30 % du capital social minimum. Dans ce cas aussi, la participation d'une banque conventionnée est obligatoire. Le Fond finance les secteurs de l'artisanat, les services, l'industrie, l'agro-industrie, les nouvelles technologies et les projets innovants, etc.

Comme pour le FONAPRAM, différents types d'entreprises peuvent potentiellement bénéficier de l'appui du FOPRODI, ce qui théoriquement ouvre la porte à de nombreux types d'entreprises du secteur de l'ESS. Si la participation du Fonds au capital pour des entreprises de l'ESS est difficile à mettre en œuvre à cause du modèle de gestion de ces dernières, la dotation que le Fonds octroi pourrait être un levier intéressant pour la promotion d'entreprises de l'ESS. En revanche, la particularité du Fonds, qui n'intervient qu'en complément des banques commerciales ou SICAR conventionnées avec le Fonds, constitue un obstacle majeur. Cet obstacle limite la marge de manœuvre en ce qui concerne le financement des PME en général et le financement des entreprises de l'ESS, en particulier.

- **Régime d'Incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information (RIITI)**

Le Fonds participe au financement et à l'encouragement de la création de projet en faveur des diplômés de l'enseignement supérieur dans le domaine des technologies de l'information dont le coût ne dépasse pas 500.000 DT

- **Fonds National de Garantie (FNG)**

Le FNG intervient en complément lorsqu'un crédit ou des prises de participation sont accordés dans le cadre du FONAPRAM, du FOPRODI ou du RIITI. Le Fonds couvre 50 à 90 % du principal impayé, les frais d'intérêts liés au non-paiement ou rééchelonnement du principal de la dette et les frais de poursuites judiciaires.

Le FNG octroie des garanties pour les PME du secteur de l'industrie et des services (environnement, projets de loisirs et mécanisation agricole) et durant les phases de création, d'extension et de restructuration. Il garantit également la part de participation des SICAR.

La Société tunisienne de garantie (SOTUGAR), qui gère le FNG, gère également un certain nombre de Fonds de garantie, dont le Fond pour les Associations de Microcrédit et l'institution de Micro-finance ENDA.

Le Fond dans le cadre de sa structuration actuelle, devrait pouvoir couvrir certains besoins des entreprises de l'ESS comme les SMSA et les entreprises sociales éligibles au crédit classique de la BTS ou la BFPME. Le Fond n'est toutefois pas outillé pour les besoins spécifiques du secteur de l'ESS.

Les projets qui bénéficient de la garantie ne doivent pas avoir un coût supérieur à 5 Millions DT. Les crédits éligibles à la garantie sont :

- Les participations au fond d'amorçage
- Les crédits à moyen et long terme
- Les crédits à court terme (pme de moins de 3 ans),
- Certaines participations des SICAR
- Les financements leasing mobilier

Le bénéficiaire du crédit contribue au profit de la SOTUGAR selon les modalités suivantes :

- Les crédits à moyen et long terme : 0,6 % sous forme d'intérêt annuel ou l'équivalent sous forme d'un pourcentage de 0,9 % à 2,6 % du montant du crédit déduit en une seule fois lors de l'octroi du crédit.
- Les crédits à court terme et les opérations de leasing : 1 % déduit en une seule fois
- Pour la participation des SICAR : 3 % déduit en une seule fois

Partage du risque entre le régime de garantie et les établissements de financement		
	Garantie	Etablissement Financier
<ul style="list-style-type: none"> - Projets implantés dans les zones de développement régional - Projets créés par les nouveaux promoteurs - Projets bénéficiaires du concours du RIITI 	75 %	25 %
Les autres projets	60 %	40 %
Les opérations de leasing mobilier	50 %	50 %

▪ **FINANCEMENT A TRAVERS LE CIRCUIT DU MICROCREDIT**

L'amélioration de l'accès à la finance aux micro-entreprises et aux petites entreprises, y compris celles de l'ESS, à travers le microcrédit est devenue un enjeu majeur pour le Pays. Avec la mise en place de l'Autorité de Contrôle de la Micro-finance (ACM), le secteur de la Micro-finance est en passe de devenir un secteur bien établi. En moins de 2 ans, 5 entités de microcrédit ont été agréées, dont une sous forme associative. Un certain nombre de demandes d'agrément d'institutions de microcrédit sont en cours d'étude.

Parmi les institutions de microcrédit qui sont actuellement en activité, on trouve seulement ENDA. Elle est réellement établie et dotée d'un réseau bien développé. Les nouvelles institutions sont toutes centralisées et interviennent peu en région. Les mécanismes de microcrédit financent généralement l'acquisition de petits matériels, les intrants nécessaires à la production ou le fonds de roulement de petites entreprises. Le crédit est souvent utilisé pour financer la création de micro-entreprises ou un emploi indépendant. Des crédits peuvent également être accordés pour l'amélioration des conditions de vie de la famille ou pour financer une formation ou des études.

Le paysage du microcrédit est actuellement dominé par les organismes suivants :

- Enda Interarab Tunisie
- AMC de la BTS
- Taysir Microfinance
- Association de soutien à l'auto-développement (ASAD),
- Microcred Tunisie,
- Advans Tunisie,
- Centre Financier aux Entrepreneurs.

Enda interarabe

L'Institution détient un réseau d'une soixantaine d'agences opérant dans la plupart des gouvernorats et assure un service de proximité à ses clients. La rapidité du service, la simplicité des procédures et l'adaptation des prêts aux besoins des clients lui permet de se démarquer des autres entités du secteur bancaire qui adopte une posture sclérosée quand il s'agit de financer la TPE.

L'association de soutien à l'auto-développement (ASAD)

ASAD est une ancienne association mais nouvellement agréée pour le microcrédit. L'association intervient au niveau des trois gouvernorats Bizerte, Zaghouan et Kairouan dans le développement local, la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des revenus. En plus des activités sociales et de promotion de la femme rurale, l'association octroie des microcrédits aux petits artisans et aux agriculteurs souvent organisés en GDAP.

Taysir Microfinance

Nouvellement créée, l'institution est appuyée par l'association française Adie et cofinancée par l'UE et l'AFD. Elle a développé des produits de microcrédit adressés aux petits agriculteurs et producteurs. Taysir a développé un réseau au niveau de Tunis, Ben Arous, Kef, Siliana, Beni Khaled et Kairouan.

Les autres structures en cours d'établissement, comme Microcred Tunisie ainsi que des associations nationales de microcrédit, l'agrément devrait intervenir prochainement. Elles viendront étoffer le secteur du microcrédit au niveau national, ce qui représente une réelle opportunité pour le développement du secteur de l'ESS.

▪ FINANCEMENT A TRAVERS LES FONDS DE LA COOPERATION ET BAILLEURS DE FONDS INTERNATIONAUX

Depuis la révolution de 2011 en Tunisie, le nombre de projets de développement d'initiatives financées par différents bailleurs de Fonds s'est démultiplié. Il existe une multitude de projets dédiés au renforcement de l'entrepreneuriat et à la création d'emplois. Certains entre eux financent aussi la création d'entreprise et notamment dans le secteur de l'ESS.

En plus du projet IESS qui est orienté sur le développement du secteur de l'ESS et du projet du PNUD « création accélérée d'emplois et d'appui à l'entrepreneuriat dans les Gouvernorats de Médenine et Tataouine » (Edmej), il existe un certain nombre de projets et d'initiatives qui œuvrent

partiellement ou entièrement à la promotion du secteur de l'ESS. Ci-dessous des exemples de projets et initiatives traitant de l'ESS :

- La Banque Africaine de développement (BAD)

Avec un certain nombre de partenaires de développement, la BAD a mis en œuvre de nombreuses initiatives en faveur du développement de l'entrepreneuriat. À l'instar de l'initiative Souk At-Tanmia, qui contribue au développement des micros, petites et moyennes entreprises, en accordant des subventions, qui servent comme un apport initial aux promoteurs pour les aider à accéder à des services financiers.

Souk At-tanmia offre un soutien intégré qui combine financement et services d'accompagnement. L'accès au financement est facilité par le fonds propre de Souk At-tanmia (par l'octroi de dons) ainsi que le financement par crédit (à travers un partenariat avec deux banques tunisiennes). L'initiative iBDA, est, elle aussi, initiée par la BAD en collaboration avec Yunus Social Business, avec le soutien de plusieurs Fonds internationaux. iBDA est un accélérateur d'entreprise sociale et a pour objectif d'instaurer un écosystème propice au développement du Social Business

- Le BIT

Le BIT, à travers le Projet « Développement Economique et Plan d'Action Régional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie (DEPART) », a réussi à mettre en place un embryon d'écosystème favorable à l'entrepreneuriat en ESS, dans les régions de Jendouba, Ariana et Gafsa. Il a notamment appuyé et financé près de 11 projets d'ESS dont 6 projets associatifs. D'ailleurs, il a mis en place un dispositif d'appui à la création d'entreprise dans ce secteur, par le biais de la formation de formateurs et de la création d'outils de formation et d'appuis, susceptibles de pérenniser l'action du projet. Le chaînon manquant pour de nombreux projets de la coopération, est la mise en place d'un mécanisme de financement des futurs projets d'entrepreneuriat, capable de pérenniser l'action.

- Programme d'Appui au Développement des Zones Défavorisées (PAD)

Le PAD, à travers la troisième composante du programme « Améliorer l'accessibilité des services de Microfinance pour les populations défavorisées par l'appui aux institutions de Microfinance », devait permettre le développement de la Microfinance à travers l'appui aux

institutions de Microfinance pour établir et renforcer leur présence dans les zones les plus défavorisées, notamment dans les régions de Gafsa, Kasserine, Sidi Bouzid, Siliana et El Kef. En plus de l'appui à l'installation des institutions, le projet prévoit la mise en œuvre de processus de formation des bénéficiaires, des actions de consolidation institutionnelle et de répliquer des bonnes pratiques déjà établies dans d'autres Pays. Le degré d'avancement du projet n'est pas connu à ce jour.

- **Les Programmes de la GIZ**

- **Le projet « Appui à la Microfinance en Tunisie »** a participé activement à la promotion du secteur de la Micro-finance en Tunisie, notamment par l'appui à la création d'une autorité de supervision pour le secteur. Rattachée à la Banque Centrale, la création de cette structure a donné un coup d'envoi pour la création /officialisation d'un certain nombre d'IMF y compris pour celles en cours d'accréditation. Le projet a participé également à renforcer et faire évoluer le cadre légal et institutionnel du secteur et sa mise en œuvre, et améliorer la stratégie nationale pour le développement de la Micro-finance.
- **Fonds pour la formation et la promotion de l'emploi des jeunes :** met en œuvre des projets phares conjointement avec les acteurs du secteur privé et de la société civile. Il s'adresse en priorité aux régions défavorisées du territoire tunisien et vise à l'amélioration de la formation continue en entreprise, la professionnalisation du placement et de la gestion du personnel ainsi que le soutien à la création d'entreprises et le renforcement de l'esprit d'entrepreneuriat. Sur ce dernier point, le projet envisage de lancer des projets pilotes dans le cadre de l'ESS.

- **L'association Le Lab'ESS**

L'association se définit comme le laboratoire de l'ESS. La structure intervient dans le renforcement des capacités des associations tunisiennes et des porteurs de projets d'entrepreneuriat social, par des actions de conseil, de formation et la mise en réseau. Dans certain cas, elle joue aussi le rôle de relais avec des structures externes de financement pour aider à assurer le financement des projets des entrepreneurs.

- **L'association Réseau Entreprendre**

Le Réseau s'adresse aux créateurs et repreneurs d'entreprises à qu'il offre un appui sous forme de formation et de coaching de chef d'entreprise, assorti d'un prêt d'honneur. Cette offre d'accompagnement est mise en œuvre au niveau de Tunis et de quelques Gouvernorats dont Mahdia et Sidi Bouzid. Le budget d'exploitation est couvert majoritairement par les

cotisations des chefs d'entreprise, en complément du bénévolat apporté. Les fonds de prêts d'honneur sont constitués avec le soutien des collectivités territoriales, de la Caisse des Dépôts, des donateurs et d'établissements bancaires.

Le réseau n'exclut pas dans sa démarche les entreprises de l'ESS, à condition que ces dernières soient compétitives selon ses critères de sélection. Le financement accordé par le réseau, pourrait être assimilé à un appui à l'autofinancement (financement maximum de 50 % de l'apport personnel réel du promoteur).

▪ FINANCEMENT A TRAVERS DES CIRCUITS INFORMELS

Il existe très peu d'études et de données sur le circuit informel de crédit. Toutefois, le rapport du Ministère des finances tunisien de 2011 fait état d'un nombre important de micro-entrepreneurs et TPE qui ont recours au financement informel (Le plus souvent dans la phase de création pour financer l'achat d'équipements). Le rapport précise que sur un échantillon de 333 personnes interrogées parmi la population cible du microcrédit :

- 24 % avaient un crédit en cours chez leurs fournisseurs, commerçants, coopératives,
- 8 % chez des parents, voisins, amis
- Contre seulement 8 % dans une AMC
- 5 % chez Enda.

Sachant que plus de 98 % du tissu économique tunisien, est constitué de TPE, le secteur de l'informel serait largement dominant (en nombre de crédits octroyés), ce que confirment d'ailleurs les différents entretiens menés au cours de la mission de terrain. Le recours au financement informel s'explique essentiellement par trois arguments :

- Il est plus simple et plus rapide à recevoir,
- Il est moins cher, car souvent il s'agit de prêts sans intérêt (le prêt avec intérêt entre particuliers n'est pas d'usage dans la société)
- Il est très fréquent de voir une TPE bénéficier d'un crédit fournisseur sans même que cela soit perçu comme un crédit.

Couverture du secteur de l'ESS par les différents organismes de financement

	GDA	SMSA	Association	Coopérative non agricole	Mutuelle	Fondation	Entreprise classique
BTS							X
BFPME		X		X*			X
BNA	X	X					X
Banque Zitouna				X			X
Leasing	X	X		X*			X
Banques commerciales							X
SICAR							X
F. Intilak	X	X		X			X
FONAPRAM	X	X		X	X		X
FOPRODI	X	X		X	X		X
FOSDAP	X	X					X
FNG (SOTUGAR)	X	X					X
Enda	X	X	X	X	X		X
YSB (iBDA)			X	X	X		X
Taysir Microfinance							X
Souk At-tannia							X
Réseau entreprendre							X

*Sous condition de désigner un représentant pour le crédit

3. Les dispositifs de financement existants en régions

Les entretiens de terrain dans les régions a permis de confirmer les informations recueillies au niveau central (Tunis) et de mieux appréhender le fonctionnement des dispositifs. En fait, ces dispositifs bien qu'ils sont centralisés et standardisés (notamment pour les dispositifs étatiques et les banques), ils présentent une certaine diversité de fonctionnement.

Il ne s'agit pas ici de dresser un tableau exhaustif de tous les intervenants au niveau des Gouvernorats notamment en ce qui concerne les financements par des programmes de la coopération internationale et des associations d'appuis à la création d'entreprises, mais d'illustrer les principaux acteurs identifiés.

A travers les entretiens, il apparait que les responsables locaux rencontrent des difficultés pour cerner cette question vu que de nombreux intervenants gérés au niveau central et intervenant ponctuellement en région ou à travers des relais locaux ne sont pas forcément recensés et identifiés au niveau des structures d'appuis officielles régionales.

Au niveau local, c'est le dispositif de l'Etat d'appui à la création d'entreprises et de financement qui est le plus important et le plus étoffé. Il est identique pour tous les Gouvernorats qui disposent tous d'une direction régionale de l'APII, de l'APIA, Centre d'affaires, un espace entreprendre/ANETI, etc. En addition, ils ont pour même mission : la promotion de la création d'entreprises. Mais bien que sensibilisés à la question de l'ESS, il n'existe pas, au niveau de ces organes, un programme spécialement dédié à cette catégorie d'entreprises et aucun dispositif spécifiquement dédié au secteur de l'ESS n'existe encore.

A côté des dispositifs étatiques se trouve une diversité de structures et d'initiatives d'appui de type associatif au niveau central avec des relais au niveau local à l'instar du Réseau entreprendre, le LAB'ESS, ainsi que des associations locales qui souvent interviennent en collaboration avec les projets de la coopération Internationale.

Dans chaque Gouvernorat, des banques sont représentées comme la BTS, la BFPME et des banques commerciales en plus des sociétés de Leasing. Dans les régions, si les Banques commerciales, sont rarement dans le marché du financement des entreprises en création, elles le sont le plus souvent dans la gestion des finances de particuliers et quelques rares transactions avec les grandes entreprises privées ou étatiques.

Pour toutes les régions visitées, le nombre de projets d'entrepreneuriat financés par la BTS et la BFPME est faible. Les raisons citées sont multiples :

- La qualité et la nature des projets présentés
- Le manque de préparation des entrepreneurs et de leur projet
- La centralisation de la décision au niveau des banques
- Le manque de capacité de traitement des dossiers
- La difficulté à réunir les garanties demandées par les structures (ex. garant personnel)
- La complexité des montages financiers
- L'implication, souvent obligatoire, de multiples intervenants dans le montage financier

Dans les régions, le marché du financement des entreprises en création ou en phase d'extension est dominé par le secteur informel, suivi par le secteur de la Micro-finance, principalement représenté par Enda, ainsi que le Leasing. Ces circuits de financement ne font pas forcément de distinction entre une entreprise « classique » et une entreprise de l'ESS, sachant que le microcrédit a tendance à favoriser les projets du domaine social et solidaire si ceux-ci sont rentables.

Les autres dispositifs de financement de projets sont réduits à un rôle de financement occasionnel, ne répondant pas vraiment aux besoins des porteurs de projets. Il n'existe pas quasiment de différence entre les différents gouvernorats visités concernant le financement de l'entrepreneuriat, que ce soit pour les dispositifs, les mécanismes ou les problématiques rencontrées par les entrepreneurs.

A ce niveau, il est intéressant de noter que le financement de l'entrepreneuriat classique en région n'est pas mieux outillé que le financement de l'entrepreneuriat de l'ESS. Les principaux dispositifs, BTS et BFPME, ne répondant pas vraiment aux besoins des promoteurs des entreprises classiques, alors que celles de l'ESS ne sont pas éligibles. Cette situation confirme que l'ESS :

- Reste méconnue de la part des entrepreneurs, au vu du peu de demandes de crédit parvenant aux structures de financement (en dehors du cadre des programmes de la coopération internationale)
- Que les structures de financement, en particulier les banques et les structures d'appui, ne sont pas outillées ni formées pour répondre aux besoins et demandes occasionnelles du secteur de l'ESS.

Tableau répartitif des organismes d'appui et de financement au niveau des régions :

	Appui technique	Formation	Financement	Tunis	Jendouba	Kasserine	Sidi Bouzid	Mahdia
APII	X		X*	X	X	X	X	X
APIA	X		X*	X	X	X	X	X
CA	X	X	X**	X	X	X	X	X
EE/ ANETI	X	X		X	X	X	X	X
BTS			X	X	X	X	X	X
BFPME	X			X	X	X	X	X
BNA			X	X	X	X	X	X
Banque Zitouna			X	X	X	X	X	X
Banques commerciales								
Leasing			X	X	X	X	X	X
Enda	X	X	X	X	X	X	X	X
Lab'ESS	X	X	X**	X***				
Réseau entrepreneur	X	X	X	X			X	X
Souk At-tanmia	X	X	X	X***				
YSB (IBDA)	X	X	X**	X***				
Taysir Microfinance		X	X	X***				
Autres projets de la coopération	X	X	X**		IESS DEPART	IESS PAD	IESS PAD	IESS

* L'organisme délivre les autorisations pour bénéficier des Fonds d'appui étatiques.

** L'organisme accorde des financements sur fonds propre ou facilite le financement à travers des tiers.

*** L'organisme intervient aussi en région à travers des relais et des agents mobiles.



4. Les perspectives conclusives et recommandations en matière de financement

La mission a permis d'examiner les plus importants dispositifs d'appui et de financement de l'entrepreneuriat, en particulier dans le secteur ESS. Le constat est que ces dispositifs sont multiples et variés et les moyens mis en place pour le promouvoir conséquents. Toutefois, il reste beaucoup d'effort à déployer pour fluidifier les mécanismes et surtout les adapter à la nouvelle situation, à la stratégie du Pays, mais également aux nouveaux besoins de l'entrepreneuriat et notamment de l'ESS.

Bien que les dispositifs d'appui soient nombreux, ils se démarquent rarement les uns des autres. Le secteur de l'ESS reste méconnu. Les organismes qui proposent des services adaptés sont rares à l'exception de quelques associations spécialisées dans l'entrepreneuriat social.

En ce qui concerne le financement de l'entrepreneuriat, la situation est similaire. Il existe plusieurs dispositifs de financement, avec des mécanismes de montage financier complexes, combinant à la fois plusieurs Fonds d'appui, des banques commerciales, des sociétés de capital-risque et des Fonds de garantie. Ce qui alourdit considérablement le crédit et le rend difficilement gérable pour une petite entreprise. Les garanties exigées (en moyenne plus de 160 % de la valeur du crédit) pour l'octroi d'un crédit à une start-up, même au niveau de la BTS, sont dissuasifs.

Pour les entreprises de l'ESS, même si le recours aux différents Fonds étatiques d'appui (FONAPRAM, FOSDAP et le FOPRODI) est théoriquement possible. Dans les faits, il est quasiment impossible d'en bénéficier, car ces derniers ne sont octroyés que s'ils sont combinés avec un crédit d'une banque commerciale, qui exclut tout crédit à une entité ESS.

Au niveau des régions, un grand décalage est constaté entre ce qui est supposé exister en matière d'appui et de promotion aux entreprises, particulièrement pour les zones défavorisées et l'existant sur le terrain. Les différents dispositifs existants de la BTS, BFPME et des différents Fonds d'appui, sont difficilement accessibles aux promoteurs d'entreprise. Souvent, les dispositifs et les mécanismes proposés par les centres d'appui et les institutions de financements sont obsolètes ou épuisés.

Les dispositifs de financements qui datent de la période d'avant 2011, répondaient aux impératifs et politiques de cette époque. En grande partie, ils sont devenus obsolètes compte tenu des changements intervenus dans la vision, les priorités et la stratégie pour le Pays.

Le financement des entreprises de l'ESS est dilué dans le secteur classique de financement. Tous les dispositifs de financements y inclus les Fonds étatiques d'appuis (mis à part les dispositifs clairement dédiés aux financements du secteur social et entreprises sociales comme YSB et les projets des bailleurs de Fonds internationaux) ne distinguent pas le secteur de l'ESS comme un secteur à part. Il est donc mis au même niveau qu'une entreprise classique dont la finalité est la maximisation du profit.

La création d'entreprise sociale apparaît comme « désavantagée » par rapport à une entreprise classique, car très peu de dispositifs accordent des crédits, ce qui l'exclut de fait du circuit classique des banques.

La création de nouveaux outils de financement destinés à l'ESS est nécessaire pour asseoir une base solide de développement du secteur. L'option de création d'une banque spécifique a été évoquée à plusieurs reprises lors de la mission. Si cette option semble idéale pour répondre à ce besoin, la création d'une nouvelle structure serait coûteuse, longue et difficile à mettre en œuvre. Il apparaît plus efficient de créer ou d'adapter les différents dispositifs déjà existants à l'entrepreneuriat collectif afin de répondre au besoin urgent de financement du secteur de l'ESS :

- Opérer des réajustements et adaptations des Fonds d'amorçage déjà existants
- Revoir les modalités d'octroi de crédit et les exigences de garanties pour les organismes de financement, plus particulièrement pour la BTS et la BFPME,
- Même dynamique pour l'obligation de participation des SICAR et d'une banque commerciale supplémentaire pour un même crédit.

A moyen et long terme, songer au financement de ce secteur par un Fonds social serait justifié, au vu des services que le secteur pourrait apporter à la société en complément aux structures de l'état.

La création d'un Fonds de soutien aux entreprises sociales, à l'instar des Fonds déjà existants pour l'agriculture et l'artisanat, devrait permettre de cibler le développement du secteur, à condition qu'il soit assorti des outils nécessaires à sa mise en œuvre notamment :

- La mise en place d'une ligne budgétaire spéciale pour financer l'amorçage du développement du secteur de l'ESS
- Réaliser des conventions avec une/des banque(s) partenaire(s) qui seront chargées de financer l'ESS.

La création d'une banque de développement à l'instar de la kfw ou la bpiFrance, qui serait, l'interlocuteur unique chargé de chapeauter les différents dispositifs existants et d'assurer la coordination.

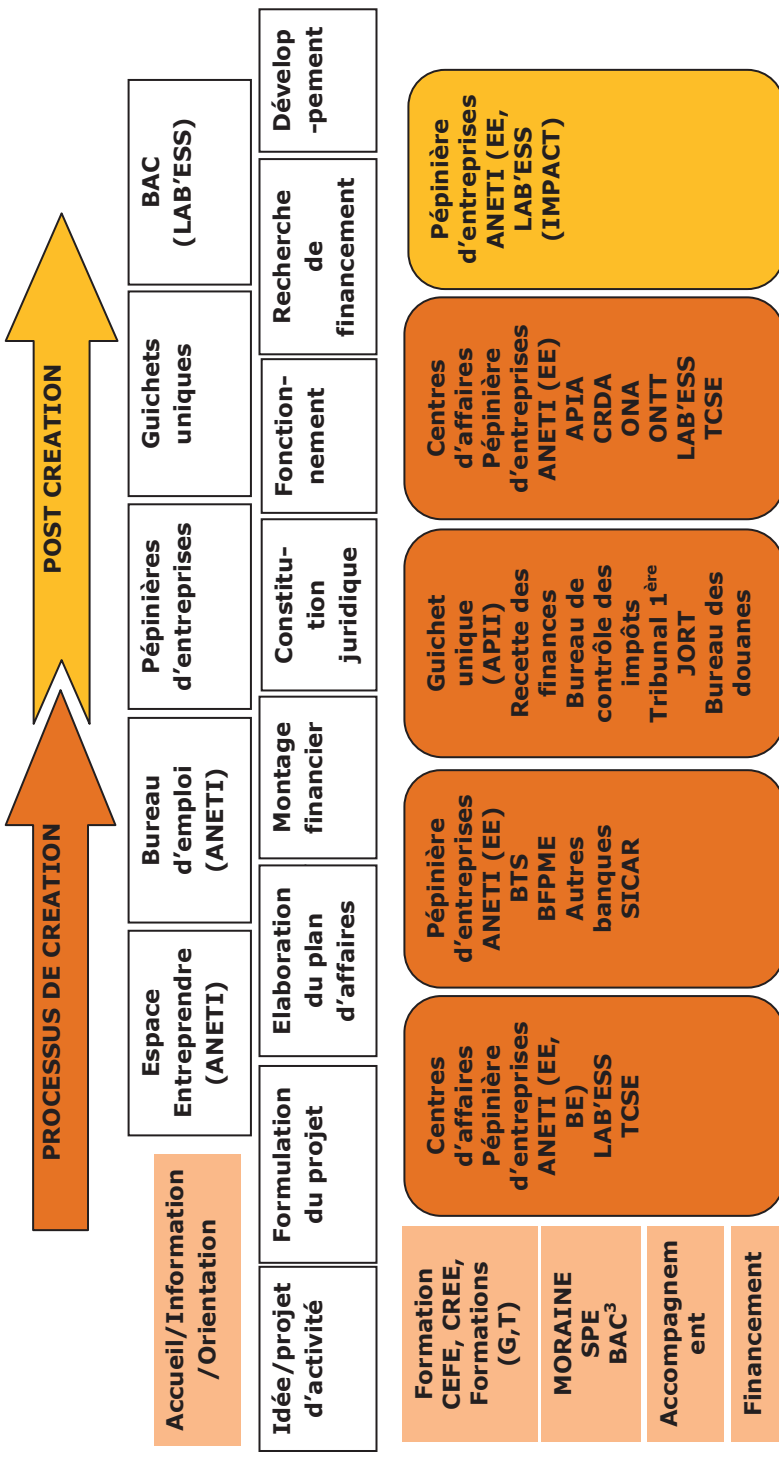
Cette mesure devra être accompagnée par **l'élargissement du champ d'intervention du Fonds de garantie au secteur de l'ESS**, ce qui permettrait d'avoir une approche projet plus intégrée et d'élargir le champ d'opérations des organismes de financement vers de nouveaux secteurs à impact social et de développement élevé.

La création d'un Fonds d'innovation sociale pourrait permettre de financer des activités qui ont un fort impact social et un potentiel considérable, en termes de développement.

En plus du renforcement du secteur financier, des mesures d'accompagnement devraient être engagées dans divers domaines notamment :

- Ajuster la charge fiscale du secteur de l'ESS aux capacités et en relation avec l'apport social du secteur
- Renforcement des capacités des ressources humaines en matière d'appui, de promotion et de financement du secteur de l'ESS au niveau des centres d'appui et des banques et structures administratives.
- Réalisation d'un site Web pour vulgariser l'approche ESS, exposer les modalités de création d'une entreprise dans ce secteur et compiler les contacts des OAs
- La création d'un site de Crowdfunding, dédié au financement des TPE de l'ESS et établir un annuaire des financeurs solidaires en Tunisie.
- Soutenir l'ESS, à travers les collectivités locales, à travers la promotion auprès des acteurs du territoire (accroître la visibilité), l'accompagnement des initiatives relevant de l'ESS (hébergement et soutien financier des pépinières) et l'incitation à la consommation des produits du secteur.

Synthèse-schématisation des dispositifs existants



Conclusions et perspectives territoriales : les pôles CitESS

Les deux études réalisées dans le cadre du projet IESS constituent les ressources pour la réalisation et le renseignement des indicateurs de définition des pôles territoriaux. Il y a deux aspects clés sur lesquels doivent se baser la création de pôles : les services à offrir, tant de la part des institutions publiques et privés que des organismes et groupements de la société civile ; la façon dont le pôle doit être gouverné et par la suite la structuration qu'il doit avoir.

Les services :

- Carte de services adaptée aux besoins de l'ESS et aux porteurs des projets, de l'idée de projet jusqu'au financement et post-crétion. Cette carte doit être accessible depuis un seul endroit qui doit constituer un guichet unique pour les entrepreneurs et elle doit aller plus loin que l'offre existante avec les services juridiques, comptables, de RH, de financement, de commercialisation et de communication (interne et externe) entre autres.
- Offre de services à distance, avec l'optimisation de temps des organismes d'appui comme des entrepreneurs ou curieux qui s'intéressent à l'ESS. Il faut faire un effort pour introduire les nouvelles technologies et s'adapter à la réalité de chaque territoire.
- Espace ouvert de dialogue et de réflexion sur la réalité et les défis du territoire qui permet à toute personne, de forme individuelle ou collective, de s'exprimer et raconter sa problématique ou proposition pour améliorer la situation économique et sociale.
- Un observatoire de l'ESS logé dans une plateforme de services numériques. Cet observatoire doit utiliser l'information pour structurer des formations aux personnes concernées des organismes d'appui, des associations, groupements et toutes les personnes intéressées.
- Échanges intra et inter régionales, nationales et internationales pour l'apprentissage et la formation, le transfert de savoir-faire, le partage de pratiques, d'outillages, etc.

La gouvernance :

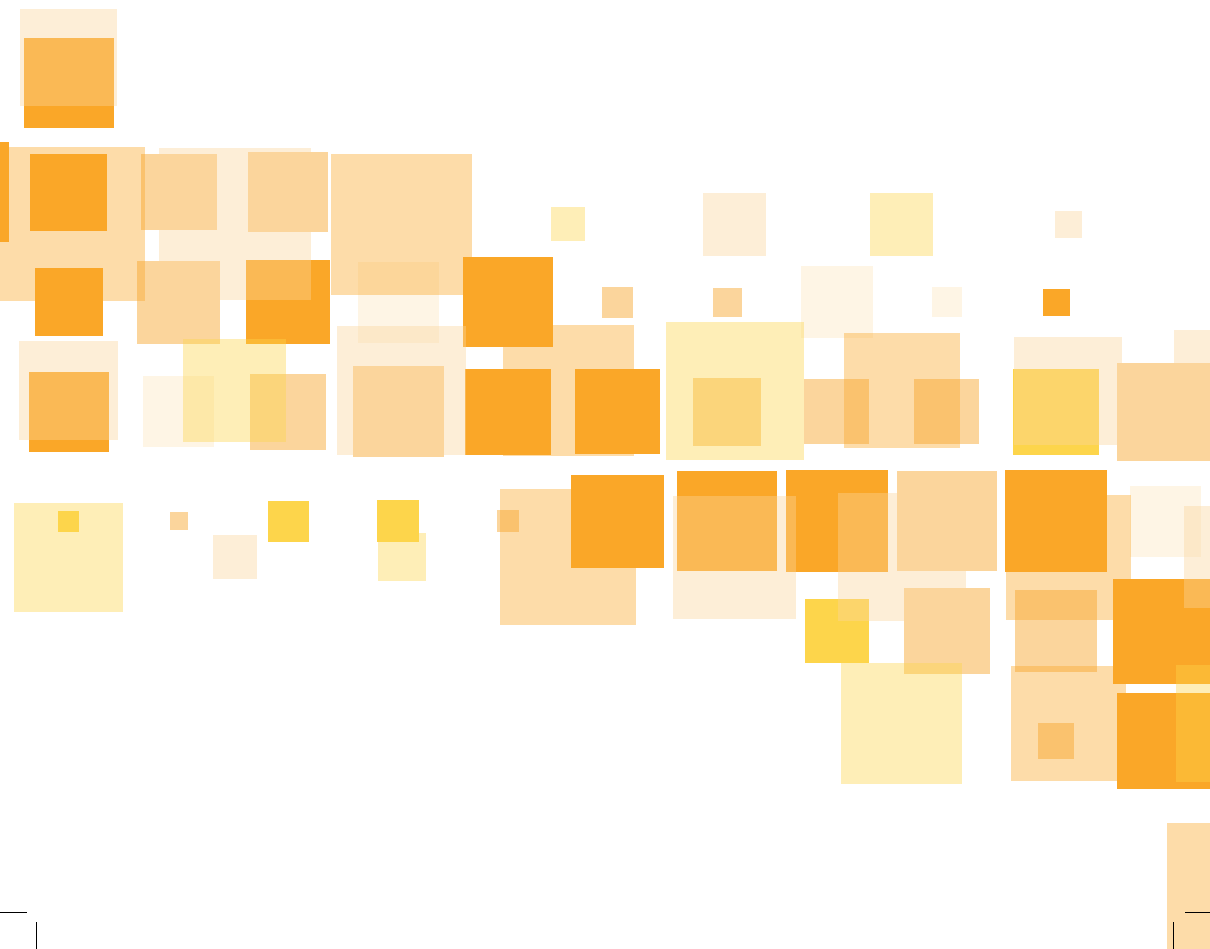
- Représentation équitable des institutions publiques, privés, associations, syndicats et autres structures économiques et sociales. Postes de représentation tournants et avec des mandats encadrés par un règlement intérieur.

- Renforcement du travail en réseau des organismes d'appui et la mise en place d'un outil qui rassemble les informations existantes (bases de données des bénéficiaires, outils, agendas, etc.) pour faciliter les synergies.
- Un des principes de l'ESS est la mutualisation des biens et des efforts. Il faut garder la spécificité de chaque organisme d'appui tout en offrant à la population des services plus adaptés et améliorer l'efficacité. Cela permettra notamment d'avoir des indicateurs régionaux de l'impact de l'entrepreneuriat sur l'économie et le développement local.
- Création d'un manuel de procédures commun pour tous les organismes d'appui à l'entrepreneuriat pour faciliter la mobilité, les parcours d'accompagnement et la clarté du processus.
- Adapter la culture numérique pour le travail en réseau et avec les porteurs de projets. Pour mieux partager l'information et pour la rendre plus accessible. Il faut adapter la culture de travail d'une façon innovante pour qu'elle devienne une culture numérique, malgré le taux d'utilisation des TIC dans les gouvernorats et la technologie existante.
- Établir une stratégie de communication pour informer des services à l'entrepreneuriat et du milieu associatif et pour développer une culture entrepreneuriale, sociale et solidaire. Avoir une présence réelle dans les médias et sensibiliser de façon continue sur les principes et les valeurs de l'ESS.

Références bibliographiques

- « L'économie sociale et solidaire en Tunisie – Etude de l'existant » - Etude 1 IEES
- « Réalisation d'un diagnostic sur le financement de l'Economie Sociale et Solidaire en Tunisie - Rapport de la mission, Etat des lieux du financement de l'ESS en Tunisie », Programmes du PNUD et IesMes/IESS à TUNIS, Chams-Eddine Aklil, Octobre 2015
- « Eléments Pour Une Stratégie de Développement Economique & Social à Moyen Terme en Tunisie », FEMISE, Mars 2015, Sous la Direction de Chedly Ayari Professeur Emérite de l'Université de Tunis El Manar Jean Louis Reiffers Professeur Emérite de l'Université de Toulon Président des Comités Scientifiques de l'Institut de la Méditerranée & Femise Editeurs.
- « Économie sociale et solidaire : Vecteur d'inclusivité et de création d'emplois dans les pays partenaires méditerranéens ? », Étude réalisée par FEMISE, Octobre 2014.
- « Kit pédagogique de formation des coachs territoriaux », Septembre 2014, REMESS
- دة جد أدوات دة، جد ججسبت المجالي الكبحش أول دل، Septembre 2014
- « Vers un plan d'action pour l'ESS dans la région Tanger-Tétouan », Lettre d'information n°1 du Projet d'appui à la mise en œuvre d'une politique régionale d'économie sociale et solidaire dans la région Tanger-Tétouan (PRESS), Mai 2014
- « ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION DES ENTREPRENEURS ESS Méthodologie & Outils » - Atelier 2 (Organisations d'appui) : 14 et 15 septembre 2015 – BILAN, Emmanuel Kasperski
- « ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION DES ENTREPRENEURS ESS Méthodologie & Outils » - Atelier 2 (Associations & accompagnateurs IEES) : 16 et 17 septembre 2015 - BILAN, Emmanuel Kasperski
- « Rapport de mission - Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire – CRESS PACA - Experts associés REMESS » Mission du 30/08 au 04/09/2015 - Jendouba, Kasserine, Mahdia, Sidi Bouzid, Tunis - Décembre 2015
- Rapport d'activités 2014, Le LAB'ESS
- Dépliant Le LAB'ESS – Laboratoire de l'Economie Sociale et Solidaire
- « Réforme du dispositif national de la formation professionnelle – Document d'orientation et plan d'opérations 2014-2018 », Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, Novembre 2013
- Fiche « Une formation adaptée... pour développer vos compétences managériales », APII

- Fiche « Un accompagnement et de l'Expertise – pour entreprendre... innover... et réussir en affaires... », APII
- « Vous voulez lancer ou développer votre affaire – Réseau national des pépinières d'entreprises – Votre partenaire privilégié vers le succès », APII
- Centre de Soutien à la Création d'Entreprises (CSCE) de l'APII
- Autres références :
 - www.tunisieindustrie.nat.tn
 - www.ccitunis.org.tn



Annexes

1. Tableau des organismes rencontrés dans le cadre de la mission Chams Eddine Aklil

Organismes	Interlocuteurs	Lieu
APIA - Agence de Promotion des Investissements Agricoles	Rym Haddaoui Chef de Service	Tunis
Souk Al Tanmia	Sonia Barbaria Experte Communication	Tunis
Yunus Social Business / Accélérateur d'entreprises	Fares Mabrouk	Tunis
ANETI	Faycal Zaher Directeur	Tunis
ONTT	M. Hedi Directeur	Tunis
Ministère de la Femme	Eljezia Hammami Chargé de la Femme rurale	Tunis
GIZ Formation et Promotion de l'Emploi des Jeunes	Tobias Seiberlich Chef du Projet	Tunis
Banque BTS	Chef d'agence	Jendouba
Centre d'affaires	Brahim Khemiri	Jendouba
ODNO - Office de développement du Nord-Ouest	Khaled Khelifa	Siliana
Réseau Entreprendre	Thouraya Rezouga Coordinatrice régionale	Mahdia
Zitouna Banque	Mohamed Laroussi Nouira Directeur d'Agence	Mahdia
Banque BTS	Chef d'agence par intérim	Mahdia
DDR - Direction de Développement Régionale Plan de Développement des zones Intérieurs	Abdessetar Responsable PDI	Mahdia
Centre d'affaires	Hamdi Raja Directrice	Sidi Bouزيد
BFPME	Ali Laaribi Chef Bureau Régional	Sidi Bouزيد
BTS Banque	Ramdhan Omri Chef d'agence	Sidi Bouزيد
APII		Sidi Bouزيد

APIA - Agence de Promotion des Investissements Agricoles	Mohamed Zouari Directeur	Sidi Bouzid
ODCO – Office de développement du Centre Ouest	Abdelaziz Rezgui Responsable régional	Sidi Bouzid
Espace entreprendre	Nour el Dine Missaoui Directeur	Sidi Bouzid
PDI Gouvernorat	Mohamed Azri Chef de service	Sidi Bouzid
Enda interarabe	Lotfi Khaskoussi Responsable Fin Projet	Sidi Bouzid
Association de développement et des ressources naturelles	Mohamed Aamouri Président	Sidi Bouzid

2. Guide de financement des petites et moyennes entreprises Fonds Spécial de Développement Agricole et de la Pêche (FOSDAP)

Les activités	L'agriculture et la pêche et les activités de première transformation des produits agricoles et de pêche et leur conditionnement et les activités de services liées à l'agriculture et la pêche
----------------------	---

A- Les avantages financiers accordés selon la catégorie de l'investissement :

Catégorie	Investissement	Prime
« A »	Investissement inférieur ou égal à 40 000 DT dans les secteurs de l'agriculture compte tenu de la superficie exploitée et inférieur ou égal à 60 000 DT dans l'activité de la pêche côtière	Prime de 25 % du coût de l'investissement
« B »	* secteur agricole : Investissement supérieur à 40.000 DT et inférieur ou égal à 150 000 DT en tenant compte de la superficie exploitée. * Secteur de la pêche : - Investissement supérieur à 60 000 DT et inférieur ou égal à 300 000 DT dans l'activité de pêche côtière et de la pêche aux petits pélagiques ainsi que les projets	- Prime d'étude de 1 % du coût de l'investissement plafonnée à 5 000 DT - Prime de 20 % du coût de l'investissement avec un plafond de 150 000 DT pour l'acquisition d'unités modernes de poissons bleus

	d'aquaculture - Opérations d'acquisition d'unités modernes de poissons bleus dans la limite d'un montant d'investissement ne dépassant pas 1 MDT.	
« C »	- Investissement supérieur à 150 000 DT dans le secteur d'agriculture en tenant compte de la superficie exploitée. - Investissements dans les activités de première transformation de produits agricoles et de pêche et de leur conditionnement et les activités de service liées à l'agriculture et la pêche. - Investissement dans le secteur de la pêche et l'aquaculture dont le coût est supérieur à 300 000 DT	- Prime d'étude de 1 % du montant de l'investissement avec un plafond de 5000 DT - Prime d'investissement de 7 % du coût de l'investissement plafonnée à 300000 DT pour les opérations d'investissement concernant la première transformation du lait frais dans les zones de production sauf le yaourt.

B- Incitations spécifiques aux nouveaux promoteurs :

Nouveaux promoteurs	<p>Sont considérés nouveaux promoteurs les personnes physiques de nationalité tunisienne regroupées ou non en sociétés, qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ont l'expérience ou les qualifications requises • Assument personnellement et à plein temps la responsabilité de la gestion du projet. • Ne disposent pas suffisamment de biens propres mobiliers ou immobiliers • Réalisent leur premier projet d'investissement <p>Sont considérés également nouveaux promoteurs dans le domaine de l'agriculture ou de la pêche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les enfants d'agriculteurs ou de pêcheurs, ayant un âge ne dépassant pas 40 ans, et exerçant leur activité principale dans les domaines de l'agriculture ou de la pêche. • Les personnes ne dépassant pas les 40 ans et exerçant les activités de l'agriculture ou de la pêche ou ayant acquis une expérience dans l'un de ces
----------------------------	---

	<p>domaines.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les techniciens diplômés des établissements d'enseignement ou de formation agricole ou de pêche.
Coût	500 000 DT, fonds de roulement inclus, et 3 MDT dans le secteur de la pêche dans la zone nord (de Bizerte à Tabarka) et en haute mer
Les fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> Les fonds propres sont constitués des apports en numéraire et en nature Les fonds propres comportent les dotations remboursables et les participations en capital

C- Modalités de financement :

Taux minimum des fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> 10 % pour les projets de la catégorie « B » 25 % pour les projets de la catégorie « C » 											
Dotation ou participation	<ul style="list-style-type: none"> 70 % de l'autofinancement requis dans la limite de 100 000 DT Pour les projets dans le secteur de la pêche dans la zone nord et en haute mer, les nouveaux promoteurs bénéficient d'une participation au capital comme suit : <table border="1" data-bbox="394 855 1008 1209"> <thead> <tr> <th>Tranche d'invest</th> <th>Le Fonds</th> <th>Le promoteur</th> <th>SICAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inférieure ou égale à 1 MDT</td> <td>45 % au maximum</td> <td>10 % au minimum</td> <td rowspan="2">Supérieur ou égal à la participation du fonds</td> </tr> <tr> <td>Supérieure à 1 MDT et inférieure ou égale à 3 MDT</td> <td>20 % au maximum</td> <td>20 % au minimum</td> </tr> </tbody> </table>	Tranche d'invest	Le Fonds	Le promoteur	SICAR	Inférieure ou égale à 1 MDT	45 % au maximum	10 % au minimum	Supérieur ou égal à la participation du fonds	Supérieure à 1 MDT et inférieure ou égale à 3 MDT	20 % au maximum	20 % au minimum
Tranche d'invest	Le Fonds	Le promoteur	SICAR									
Inférieure ou égale à 1 MDT	45 % au maximum	10 % au minimum	Supérieur ou égal à la participation du fonds									
Supérieure à 1 MDT et inférieure ou égale à 3 MDT	20 % au maximum	20 % au minimum										
La rétrocession et le remboursement	<ul style="list-style-type: none"> La dotation est remboursée sur 12ans dont 5 ans de grâce et à un taux d'intérêt de 3 % La participation est rétrocédée au bénéficiaire sur 12 ans au nominal majoré de 3 % 											
Primes	Prime d'investissement additionnelle de 6 % du coût du projet.											

D- Primes additionnelles spécifiques aux régions à climat difficile et aux zones de pêche aux ressources insuffisamment exploitées :

	Région	Prime additionnelle
Les régions à climat difficile	Gouvernorats de Gabès, Médenine, Tataouine, Kébili, Tozeur, et Gafsa pour toutes les spéculations agricoles à l'exception des grandes cultures en sec et de l'élevage bovin laitier en dehors des périmètres irrigués.	Prime de 8 % du coût de l'investissement
Les zones de pêche aux ressources insuffisamment exploitées	Zones de pêche dont les ressources sont insuffisamment exploitées : Toutes les côtes des gouvernorats de Jendouba, Béja et Bizerte, ainsi que les côtes du gouvernorat de Nabeul dans la limite de la région maritime striée au nord du parallèle passant par Borj Kélibia et au nord de la ligne de fermeture du Golfe de Tunis joignant le Cap Bon au Cap de Sidi Ali El Mekki, et ce pour toutes les activités de pêche à l'exception de l'aquaculture.	Prime additionnel de 8 % du coût de l'investissement. Cette prime est portée à 25 % du coût de l'investissement pour les projets de pêche dans la zone nord et en haute mer.
<i>Dans tous les cas, les primes octroyées aux projets dans le secteur de la pêche dans les zones nord et en haute mer ne doivent pas dépasser 30 % du coût de l'investissement.</i>		

E - Incitations financières spécifiques :

D'autres primes sont accordées pour certaines opérations d'investissement dans le secteur agricole à des taux divers selon la catégorie de l'investissement :

- Acquisition de matériel agricole
- Opérations de reconnaissance et de prospection de l'eau
- Irrigation d'appoint des céréales en dehors des périmètres irrigués
- Multiplication et production de semences
- Réalisation de travaux de conservation des eaux et du sol
- Les équipements, instruments et moyens spécifiques nécessaires à la production selon le mode biologique
- Aménagement des forêts et création de prairies, de pâturages et de parcours semés et plantation d'arbustes fourragers et forestiers

- Installation d'un système d'irrigation permettant l'économie d'eau d'irrigation ou renouvellement des équipements avec amélioration du système d'irrigation
- Installation de filets préventifs des grêles pour protéger les arbres fruitiers

Par ailleurs, les investissements réalisés dans les zones de reconversion minière bénéficient d'une prime spécifique de 25 %.

3. Précisions sur les ateliers sur la coopération multi acteurs territoriaux

Format	1 journée - Temps en plénière et en groupe de travail
Nombre d'ateliers	4
Nombre de participants	105 - 19 Mahdia - 32 Sidi Bouzid - 31 Kasserine - 23 Jendouba
Composition des participants dans les territoires	
Kasserine	Nombre important de structures de l'ess et peu de structures d'accompagnement
Jendouba	Répartition équilibrée entre représentant de la société civile et structures d'accompagnement
Sidi Bouzid	Forte représentation des organisations d'appuis publiques
Mahdia	Présence quasi exclusivement d'organisations d'appuis publiques
Intervenants	
CRESS PACA	David HECKEL et Manon LAMBERT
REMESS	Mohamed SALHI
Equipe nationale IESS	Alessia TIBOLLO, Sarra EL IDRISSEI et Wassim ABIDI
Animatrice IESS Mahdia	Dalia MABROK
Animateur IESS Kasserine	Hamza FERJEOUI
Animateur IESS Jendouba	Oussama ABIDI
Animatrice IESS Sidi Bouzid	Marwa HENI
Accompagnateurs IESS Sidi Bouzid	Hichem HAILAOUI et Hassen HAJBI

Les témoignages

Dans le déroulé des ateliers, les témoignages avaient vocation à illustrer à travers des exemples concrets, la structuration de la société civile à l'échelle d'un territoire. Les témoignages de la CRESS PACA et du REMESS étaient complémentaires. Initialement, un témoignage d'un acteur tunisien a été proposé afin de faciliter les échanges et prises de paroles des participants de l'atelier.

Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA)	Tanger-Tétouan et Maroc
Structuration à l'échelle régionale	Structuration à l'échelle régionale
Impulsion bottom up : du local vers le national	Impulsion top down : du national vers le local
Structuration en réseau de structures et d'organisation d'accompagnement en l'absence de cadre juridique. La Loi sur l'ESS ne date que de juillet 2014	Structuration en réseau de structures et d'organisations d'accompagnement en l'absence de cadre juridique. Pas encore de Loi sur l'ESS
Positionnement de l'ESS comme facteur de développement dans les années 2000	Positionnement de l'ESS comme facteur de développement dans les années 2000
Structuration des réseaux majoritairement dans le formel : création d'une association, réunion de comités de pilotage, etc.	Structuration des réseaux majoritairement de façon informelle ou semi-formelle (dans le cas de la Maison de l'ESS signature d'un memorandum)
Animation d'une dynamique de réseau à l'échelle régionale	Animation d'une dynamique de réseau à l'échelle nationale
Finalité de structurer, représenter, observer, promouvoir, accompagner et développer les entreprises de l'ESS	Finalité de promouvoir et territorialiser l'organisation des entreprises de l'ESS
Diversité et pluralité des acteurs intervenants dans l'accompagnement et le financement de l'ESS	Diversité et pluralité des acteurs intervenants dans l'accompagnement et le financement de l'ESS
Logique transversale et inter-filière	Logique transversale et inter-filière
Fortes interactions avec les acteurs territoriaux : organisations	Interactions avec une diversité d'acteurs à l'échelle nationale

publiques, privées, associations, etc.	
Phase de diagnostic préalable indispensable à l'action et à l'orientation des politiques. Création d'un Observatoire Régional de l'ESS en 2007 : mesure de l'emploi, diagnostic des filières, des besoins, des pratiques, etc. Mise en place de système d'information Constat d'un besoin de professionnalisation et formation des porteurs de projets ainsi que des organisations d'appuis	A l'échelle du territoire régional de Tanger-Tétouan, le processus est animé par le Conseil Régional. La première étape a été de créer un Observatoire de l'ESS et de faire un diagnostic du territoire
Existence d'une diversité de possibilités de financement des projets collectifs	Existence d'une diversité de possibilités de financement des projets collectifs

