



ClosingTheGap MENA

Rapport-Pays

TUNISIE

Analyse de l'écosystème entrepreneurial

Étude commissionnée par:

Dutch Good Growth Fund (DGGF) / Fonds d'investissement : PME locales

Juin 2019

Rapport-Pays TUNISIE

Analyse de l'écosystème entrepreneurial - Juin 2019

Étude commissionnée par : Dutch Good GrowthFund (DGGF) / Fonds d'investissement : PME locales

Le volet Fonds d'investissement pour PME locales du DGGF est une formule d'investissement sous la forme d'un 'fonds de fonds', mise en place par le Ministère néerlandais des Affaires Étrangères pour améliorer les possibilités de financement des entrepreneurs du 'missing middle': ceux dont les activités sont trop développées pour profiter de microcrédits, mais encore trop modestes pour accéder au marché conventionnel des capitaux.

Le programme Seed Capital & Business Development (SC&BD) du DGGF vise notamment à favoriser le développement et le partage de connaissances. DGGF génère une mine de connaissances, de conclusions, d'enseignements et de meilleures pratiques. L'objectif est de systématiser ces savoirs de façon à en accélérer la diffusion dans l'ensemble du secteur. Des recherches pratiques seront menées et des événements organisés au niveau local, si possible en étroite coopération avec les partenaires pertinents.

Auteurs :

Maira FIORINI – Antonino TRIMARCHI, MIDAGroup

Relecteurs :

Simon Pierre Jules DUCHATELET (Consultant finance, compétitivité & Innovation, World Bank Group)

Davide LORIGGIOLA (Investment Manager Seed Capital, Triple Jump)

Etude coordonnée par :

Triple Jump, gestionnaire du fonds Dutch Good GrowthFund (DGGF)/Investissement PME locales

Julia KHO, Gestionnaire de connaissances

Design :

Michele Marangon

Avertissement :

L'étude #ClosingTheGap MENA a été commissionnée par DGGF dans le cadre de la série d'évaluation des écosystèmes entrepreneuriaux #ClosingTheGap. Les résultats et les recommandations présentés ici sont à l'initiative et à l'appréciation des consultants de MIDAGroup et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de DGGF et/ou de ses partenaires.



Ministerie van Buitenlandse Zaken

MIDAgroup

Table des Matières

Acronymes	4
Résumé	5
1. Une méthodologie étape par étape	8
2. Vue d'ensemble de la Tunisie	10
3. Un écosystème entrepreneurial en mutation	11
3.1. Un environnement des affaires qui s'améliore	11
3.1.1. Une économie en reprise	11
3.1.2. Un pays compétitif dans son contexte régional et international	13
3.2. Un secteur privé fragmenté	14
3.2.1. Une majorité d'entreprises de subsistance	15
3.2.2. Des entreprises qui restent petites	15
3.3. Le « chaînon manquant » tunisien : de petites entreprises à croissance limitée	16
4. Un écosystème entrepreneurial en mutation	19
4.1. Une culture entrepreneuriale récente	19
4.2. Un marché potentiel non encore réalisé	20
4.3. Une population jeune et éduquée mais peu valorisée sur le marché de l'emploi	21
4.4. Une politique volontariste mais des résultats mitigés	23
4.5. Des infrastructures à améliorer	24
4.6. Une capacité d'innovation à valoriser	25
4.7. Le soutien à l'entrepreneuriat en effervescence	26
4.7.1. Un dispositif public riche mais peu efficace	26
4.7.2. Une nouvelle dynamique positive mais à échelle réduite	27
4.7.3. Une offre d'accompagnement diversifiée...	27
4.7.4. ... Mais à la pérennité et échelle limitées	29
4.8. Un système de financement du secteur privé diversifié mais encore limité	29
4.8.1. Les banques, premier financeur des entreprises locales	29
4.8.2. Un dispositif étatique de soutien financier aux PME	33
4.8.3. Le Capital Risque : un potentiel encore peu exploité	34
5. Le financement du « maillon manquant » : une énigme aux multiples facettes	36
5.1. Les entreprises à forte croissance et les entreprises de niche : peu d'outils financiers pour le scaling-up	38
5.2. Les entreprises dynamiques : une forte demande de fonds de roulement	40
5.3. Les Entreprises de subsistance: peu de garanties, peu de financement	40
6. Closing the Gap dans le contexte du «Maillon Manquant»	42
6.1. Un écosystème dynamique dans un cadre social et économique en évolution	42
6.2. Recommandations	42
Annexe 1 : liste des organisations/sociétés interviewées	44
Annexe 2 : Bibliographie	46
Annexe 3 : La segmentation	48
Annexe 4 : Le workshop – Tunis, 18 Avril 2019	49

Acronymes

AfDB	Africa Development Bank
ANDE	Aspen Network of Development Entrepreneurs
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
ATIC	Association Tunisienne des Investisseurs en Capital
BAD	Banque Africaine de Développement
BCT	Banque Centrale de Tunisie
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BFPME	Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises
BIAT	Banque Internationale Arabe de Tunisie
CAPR	Center for Applied Policy Research
CBA	Carthage Business Angels
CCF	Collaborative for Frontier Finance
CDC	Caisse des Dépôts et Consignation
CONNECT	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie
CRES	Centre de Recherche et d'Etudes Sociales
DGGF	Dutch Good Growth Fund
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EIB	European Investment Bank
FMI	Fond Monétaire International
IMF	International Monetary Fund
INS	Institut Nationale de Statistique (Tunisie)
ITCEQ	Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives
MFFEPA	Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Âgées
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PPP	Partenariat Public-Privé
TAEF	Tunisian American Enterprise Fund
TND	Dinar Tunisien
UGFS-NA	United Gulf Financial Services – North Africa
WB	World Bank

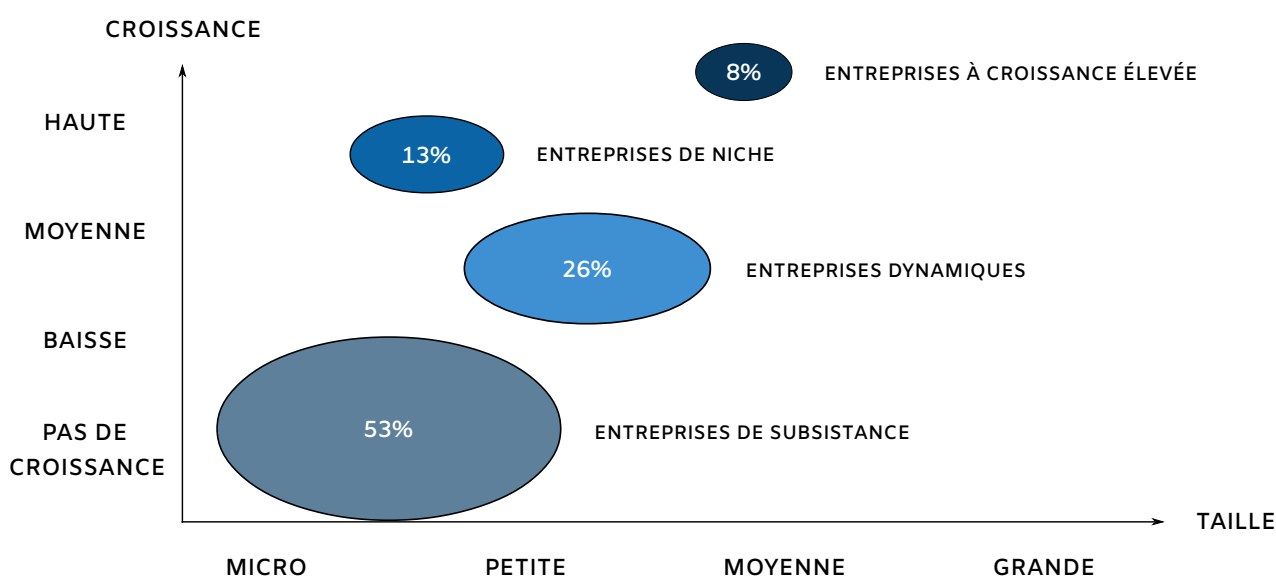
Résumé

La Tunisie est en train de compléter sa transition politique et demeure en pleine transition économique : le soutien à l'entrepreneuriat est stratégique dans le contexte fragilisé qui a suivi la révolution de 2011. Le défi de l'insertion des jeunes et des femmes reste à relever : bien que la situation soit en train d'évoluer lentement, seulement 5% de la population jeune choisit de créer son entreprise.

La création d'entreprise est l'enjeu principal. Le soutien à l'entrepreneuriat est en effervescence : certaines institutions préexistantes à la révolution sont en train de se réorganiser et de nouveaux acteurs sont en voie de constitution (par exemple la Banque des Régions ou le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation). Une série d'entités privées ont pris un rôle actif à travers assistance technique et financière (aux niveaux de la micro finance, fonds d'amorçage, fonds de capital-investissement, fonds de capital-risque) notamment dans les régions périphériques du pays. Un nouveau cadre réglementaire a été constitué, visant prioritairement le soutien aux projets innovants. En effet, la volonté de soutenir l'innovation s'est concrétisée en 2018 avec le Start-up Act, un cadre juridique inédit élaboré de façon participative et collaborative par toutes les parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial en Tunisie. La naissance d'une génération très prometteuse de start-up est le premier résultat escompté. Les efforts de modernisation du système financier se poursuivent, des réformes sont en cours de réalisation, visant l'amélioration de la gouvernance, la privatisation des banques publiques et la diversification des sources de financement de l'économie.

Cependant, la segmentation du secteur des PME développée pour cette étude sur la base des données de l'APII en 2018 établit que la grande majorité des entreprises naissent et restent petites, très peu d'entre elles présentent une croissance, si ce n'est que lente et modérée, et la plupart ne grandissent pas du tout.

Figure 1 - Segmentation des PME selon la dimension et le taux de croissance – Élaboration MIDAGroup des données INS 2018 et APII 2018



L'écosystème entrepreneurial tunisien bénéficie du volontarisme gouvernemental et du dynamisme des institutions du secteur privé et de la coopération internationale. Néanmoins, dans un cadre socio-économique en transition, plusieurs défaillances persistent.

Tableau 1 - Analyse SWOT de l'écosystème entrepreneurial tunisien

<p><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre réglementaire en évolution pour les investissements et la création d'emplois • Secteur financier diversifié et assez bien outillé pour soutenir les investissements innovants • Capital humain bien formé • Participation élevée des femmes à la vie économique • Relations solides avec les marchés UE 	<p><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté généralisée d'accès au financement et à des taux élevés • Fortes inégalités régionales • Marché interne restreint et marché régional non intégré • Présence d'un important secteur informel • Administration publique lourde et peu efficace • Offre d'emploi limitée et/ou de qualité médiocre
<p><u>OPPORTUNITÉS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Solutions inclusives de financement pour les PME • Expansion des services d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes dans tout le pays • Formation professionnelle visant l'innovation • Outils financiers et programmes de soutien issus de partenariats avec la coopération internationale 	<p><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Risques d'instabilité politique et socio-économique • Soutien trop focalisé sur les start-up et marginalisation des PME manufacturières • Manque de coordination entre les acteurs publics et privés de l'écosystème • Exode des compétences et des meilleures entreprises vers l'étranger

La présente étude a permis d'identifier une série de recommandations ciblées afin de contribuer à l'émergence d'un écosystème plus propice à la croissance des différents types d'entreprises locales créatrices d'emplois et de développement économique.

1. Doter les entreprises à croissance élevée et les entreprises de niche des moyens de soutien et de financement adaptés à la période post-incubation

- Donner pleine et claire implémentation au Start-up Act avec la participation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème fournissant un soutien à valeur ajoutée parallèlement à un financement « early stage ».
- Élargir les opportunités de financement aux start-up, tout au long du continuum de financement à travers la mise en place de nouveaux financements innovants notamment « early stage » afin de développer une réelle chaîne de valeur de produits financiers adaptés aux différents besoins de croissance des start-up locales.

2. Développer une offre de financement différenciée et adaptée aux besoins des entreprises dynamiques

- Développer l'offre de financements à moyen et long terme pour financer le fonds de roulement des entreprises dynamiques en phase de démarrage et de croissance.
- Soutenir le développement d'une offre différente, combinant un produit de financement et une assistance technique dont la valeur ajoutée permettra de renforcer notamment la capacité de ces entreprises à exporter.
- Assouplir et moderniser la réglementation pour donner la possibilité aux acteurs financiers de proposer des produits alternatifs à ceux déjà disponibles, comme les produits de financement mezzanine qui permettent de financer la croissance des PME sans modifier l'équilibre des intérêts en capital.

- Finaliser et donner rapide application au projet de loi transversale de réforme du secteur financier qui vise à alléger les lourdeurs actuelles et à permettre un accès plus linéaire au financement.

3. Favoriser le renforcement des entreprises de subsistance, particulièrement des jeunes promoteurs et des femmes

- Moduler une offre financière spécifique comprenant des termes et conditions adaptés aux caractéristiques et besoins différents de ces entrepreneurs.
- Adapter information, services et interaction avec les femmes entrepreneurs afin que ceux-ci soient adaptés à leur rythme de vie et à la façon de conduire leurs affaires.

1. Une méthodologie étape par étape

Figure 2 - Le modèle ANDE

Pour l'analyse de l'écosystème, la méthodologie de référence est l'Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit¹ développée par l'Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE); elle prévoit l'examen du contexte entrepreneurial d'un pays dans son ensemble tout en s'appuyant sur l'évaluation des huit domaines qui le composent et qui déterminent les caractéristiques de tout écosystème entrepreneurial, pour pouvoir mieux en comprendre ses dynamiques et ses performances.



Pour chaque domaine des questions spécifiques ont été identifiées pour la recherche.

Tableau 2 – Les questions pour la recherche pour chaque domaine identifié par le modèle ANDE

DOMAINES	QUESTIONS POUR LA RECHERCHE
Politique	Les politiques nationales et la législation sont-elles favorables à l'entrepreneuriat ?
Marché	La structure du marché offre-t-elle des opportunités d'affaires rentables et dans des conditions de concurrence loyale ?
Infrastructure	Le pays dispose-t-il d'un réseau d'infrastructure adéquat aux exigences de la production et du commerce ?
Capital humain	Les ressources humaines qualifiées sont-elles disponibles ?
Culture entrepreneuriale	La culture locale est-elle favorable au développement de l'esprit d'entreprise ?
Innovation	Des mécanismes et des structures d'encouragement et à l'innovation et de protection de ses résultats sont-ils en place ?
Accompagnement	Les entrepreneurs ont-ils des structures de soutien et d'accompagnement adéquates ?
Finance	Les entrepreneurs ont-ils accès à des instruments financiers pour établir et développer leur entreprise ?

¹ Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit – Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013

Le parcours de la recherche est composé de 5 étapes :

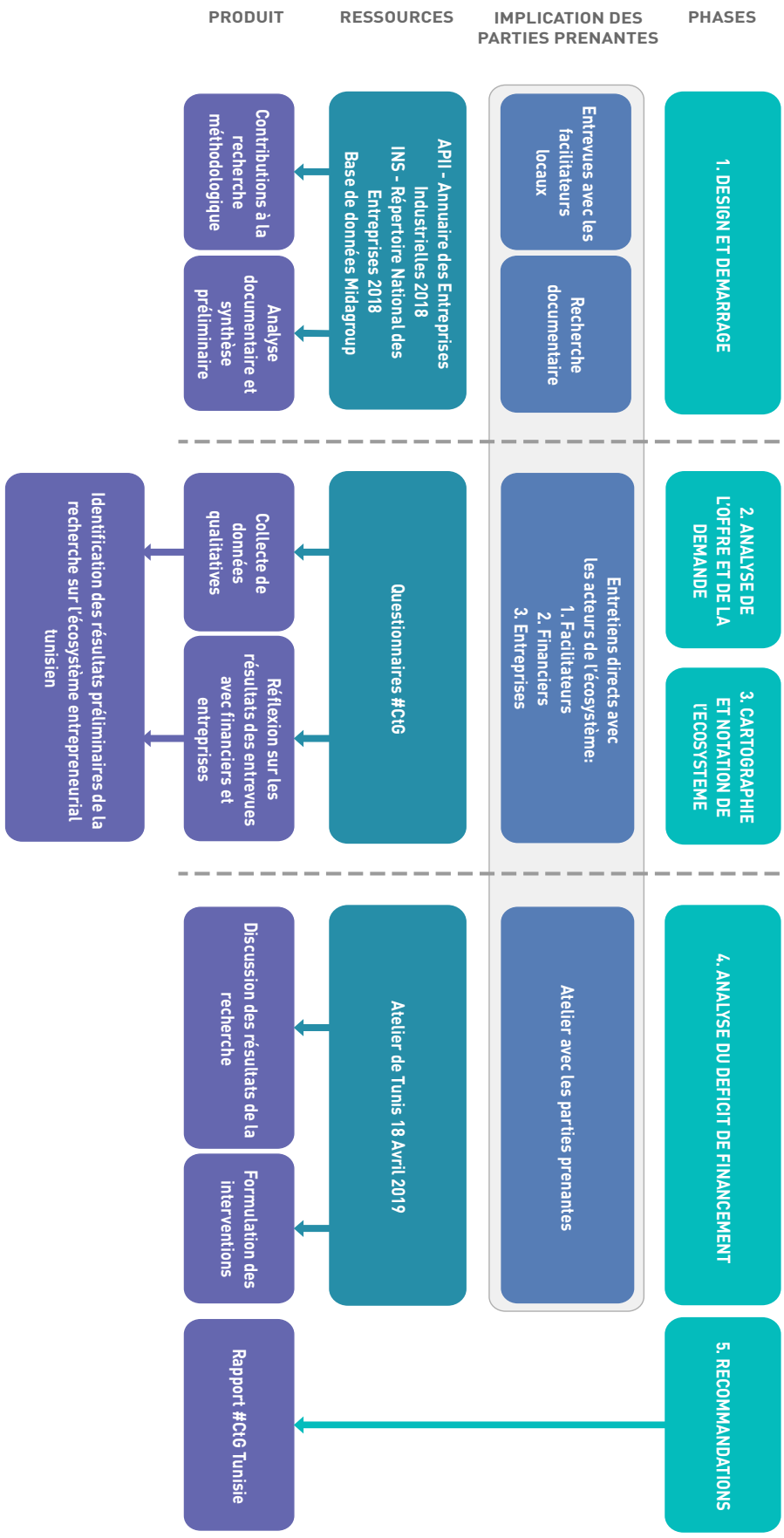


Figure 3 – La méthodologie de la recherche: étapes, acteurs et produits

2. Vue d'ensemble de la Tunisie

La période postrévolutionnaire voit la Tunisie en train de compléter le chemin de la transition politique et économique : le nouveau régime des investissements qui a été mis en place en 2017 consacre le principe de la liberté d'investissement, la simplification des procédures administratives, la réduction du nombre des activités assujetties à des autorisations, ainsi que la confirmation du cadre favorable pour les investissements étrangers. L'ouverture économique de la Tunisie, le rapprochement avec les marchés européens et une meilleure intégration dans l'économie globale sont confirmés. Ces interventions arrivent au bout d'une période difficile pour l'économie tunisienne : aux déséquilibres macroéconomiques (aggravation des déficits courants et budgétaires, baisses des réserves en devise, dévaluation du dinar), s'ajoutent la faiblesse de la croissance, le ralentissement des investissements, la morosité du marché interne et le climat des affaires qui a perdu de son attractivité à la suite des tensions sociopolitiques des dernières années.

Le gouvernement tunisien est donc en train de réviser son approche d'intervention. La volonté de soutenir l'innovation s'est concrétisée en 2018 avec le Start-up Act. Ceci intervient dans le cadre d'une phase de restructuration dynamique prometteuse de l'écosystème entrepreneurial tunisien caractérisée notamment par l'intensification des interventions du secteur privé à travers une assistance technique et financière (micro finance, fonds d'amorçage, fonds de capital-investissement, fonds de capital-risque).

Les efforts de modernisation du système financier se poursuivent, tout en prenant en compte la fragilité de l'économie tunisienne vis-à-vis des perturbations de la conjoncture internationale. La Tunisie dispose d'un système financier actif mais relativement peu développé qui joue un rôle minime dans le financement de l'économie. Des réformes sont en cours de réalisation, visant l'amélioration de la gouvernance, la privatisation des banques publiques et la diversification des sources de financement de l'économie.

Cette étude a été commissionnée par le DGGF pour avoir une compréhension des mécanismes de financement du « maillon manquant » en Tunisie. Le rapport prend en compte les barrières à l'accès au financement pour les entreprises locales et propose des solutions à la lumière des échanges mis en place avec les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial tunisien.

Tableau 3 – Tunisie : Données de base

Superficie	155.360 Km ²	
Population	11.551.448 (INS, juillet 2018)	
Villes Principales	Tunis (Capitale), Sfax, Sousse, Nabeul/Hammamet, Gabes, Monastir, Bizerte, Kairouan, Houmt Souk, Gafsa	
Langues Officielles	Arabe, Français	
Monnaie	Dinar Tunisien – TND 1 TND = 0,33 USD ; 1 TND = 0,30 EUR (BCT mai 2019)	
PNB pro capita	4 402 USD (2018)	
Doing Business Index	80/190 (2019)	
Global Competitiveness Index	87/140 (2019)	

3. Un écosystème entrepreneurial en mutation

3.1. Un environnement des affaires qui s'améliore

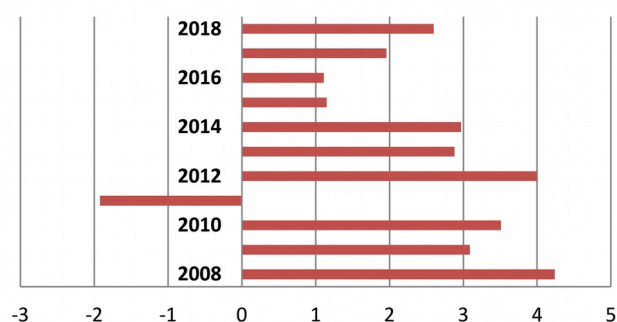
3.1.1. Une économie en reprise

Les années qui ont suivi la Révolution de 2011 ont marqué un coup d'arrêt pour l'économie tunisienne, qui a connu une chute des investissements et la détérioration de tous ses fondamentaux économiques. Les différents gouvernements qui se sont alternés depuis 2011 ont mis en place des dispositifs pour assurer l'évolution politique et économique² et favoriser la création d'emplois surtout au profit des jeunes diplômés et des femmes, avec une attention particulière au développement régional et à l'innovation.

En effet - à partir de 2011 - la Tunisie a enregistré :

- Une faible croissance moyenne (1,47% sur la période 2011-2016 contre 3,6% sur la période 2008-2010).

Figure 4 - Taux de variation % PIB Tunisie 2008-2018



- La dépréciation continue du Dinar Tunisien (TND) par rapport à l'Euro qui est passé de 1,9 TND/1€ (2010) à 3,13 TND/1€ (2018) et au Dollar USA qui est passé de 1,43 TND/1USD (2010) à 2,64 TND/1 USD (2018)³, ce qui a engendré une hausse continue de l'inflation dans les trois dernières années.

Figure 5 - Taux de change TND/USD et TND/EUR 2008-2018

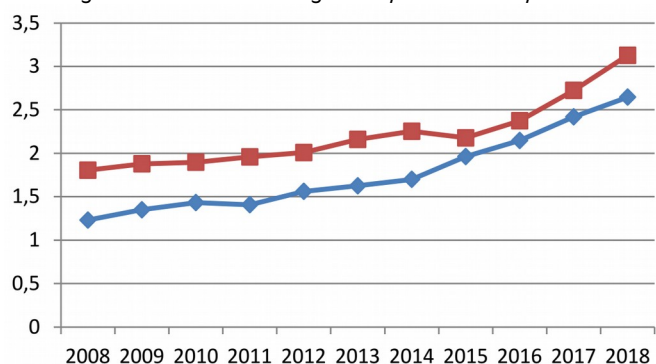
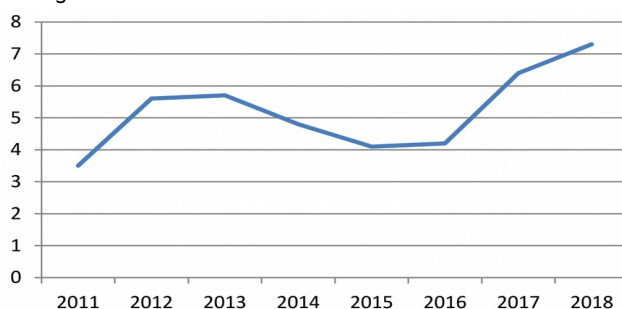


Figure 6 - Taux d'inflation Tunisie 2011-2018

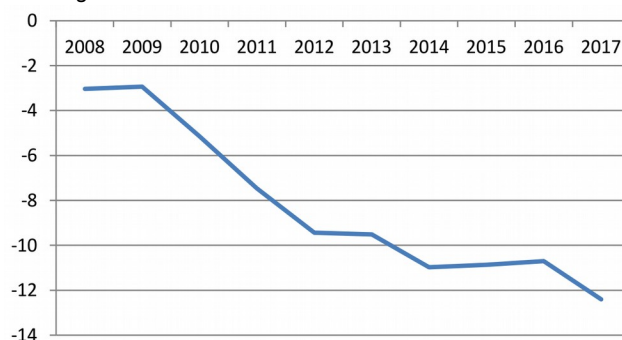


² 2012 : mise en place d'une réforme fiscale ; janvier 2014 : adoption d'une nouvelle Constitution ; 2017 : Nouveau Code des Investissements.

³ BCT - https://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/tableau_statistique_a.jsp?params=PL212010

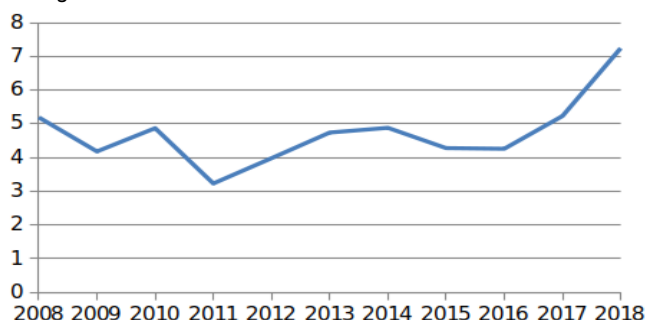
- La détérioration progressive de la balance commerciale: en 2018 les importations ont continué à progresser (+20%) à un rythme dépassant celui des exportations (+19,1%)⁴.

Figure 7 - Balance Commerciale (% PIB) 2008-2018



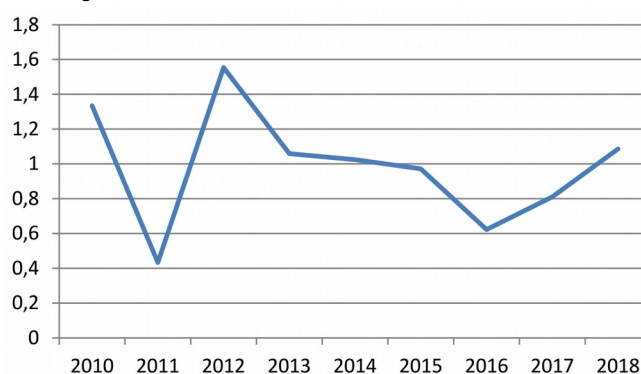
- La Banque Centrale de Tunisie (BCT) a resserré sa politique monétaire en relevant les taux d'intérêt du marché, qui ont presque doublé entre 2012 et 2019 et quasiment bloqué l'accès au crédit bancaire pour les PME.

Figure 8 - Taux de variation du TMM 2008-2018



- Une diminution significative des investissements qui sont passés de plus de 23% du PIB en 2011 à 18,7% en 2018⁵. En effet depuis 2011, l'instabilité, l'insécurité et le climat économique n'ont pas encouragé les investisseurs ni nationaux ni internationaux à s'impliquer dans le pays. La baisse des investissements peut également s'expliquer par la piètre performance en termes de croissance économique.

Figure 9 - IDE en Tunisie (Milliards USD) 2010-2018



Quelques indicateurs montrent une reprise à partir de 2017 : après deux années de stagnation (2015 et 2016) à 1%, en 2017 l'économie tunisienne a connu une croissance de 1,9%, tandis que les résultats de 2018 ont été plus positifs (+2,6%) en raison notamment d'une bonne saison agricole, du redémarrage des exportations des phosphates, du redécollage de l'activité manufacturière et du tourisme.

Le Fonds Monétaire International (FMI) estime que le taux de croissance devrait évoluer à 2,9% en 2019, en prévoyant que le pays puisse mener à bon terme les réformes structurelles, notamment en ce qui concerne l'amélioration du climat des affaires qui sont en cours de réalisation et à la mise à jour du dispositif juridique (Loi sur l'investissement, Loi sur les partenariats public-privé) conformément au Plan stratégique de développement 2016–2020⁶.

⁴ INS, Janvier 2019

⁵ Rapport 2018 - Banque Centrale de Tunisie.

⁶ IMF – Quatrième examen dans le cadre de l'accord de facilité de financement étendu et demande de modification des critères de réalisation – en : <https://www.slideshare.net/LEconomisteMaghrbin/rapport-du-fmi-sur-la-tunisie>, Septembre 2018

À la suite de ces interventions diversifiées, le FMI estime que la Tunisie est en mesure de mener à bien les réformes structurelles essentielles, notamment en ce qui concerne l'amélioration du climat des affaires, et prévoit une amélioration des perspectives économiques avec un taux de croissance pouvant atteindre 4,2% en 2023⁷.

Pour sa part, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) – qui prévoit une croissance de 2,7% en 2019 - pointe le retard de la mise en œuvre des réformes structurelles, notamment à cause de l'incertitude politique liée aux prochaines élections de l'automne 2019, pour expliquer cette légère augmentation. Cependant, la BERD s'attend "une fois les élections terminées, à un rétablissement de la confiance des investisseurs étrangers dans la dynamique des réformes en Tunisie", ce qui devrait se traduire par une nette amélioration des investissements tant nationaux qu'étrangers et porter la croissance à plus de 4% en 2020⁸.

3.1.2. Un pays compétitif dans son contexte régional et international

La Tunisie est le pays le moins peuplé d'Afrique du Nord avec 11,5 millions d'habitants avec le deuxième meilleur PIB par habitant (3.496,3 USD) après l'Algérie. Elle maintient des relations privilégiées avec l'Europe – en particulier avec la France et l'Italie - tandis que les tendances futures laissent préconiser une attention majeure vers le marché régional (la Libye et Algérie en premier lieu), vers l'Afrique subsaharienne et l'Asie.

L'analyse du contexte économique régional se fonde sur la comparaison de la Tunisie avec l'Algérie, le Maroc et l'Égypte, dans une région qui est en train de traverser une période de changements politiques et sociaux très dynamique.

Selon le Global Competitiveness Index (GCI)⁹ qui mesure la performance de 140 Pays et prend en compte douze principaux piliers¹⁰ et une centaine de sous-piliers connexes¹¹, la Tunisie se situe au 87ème rang mondial et si on la compare à ses voisins, elle se classe derrière le Maroc (75ème) mais avant l'Algérie (92ème) et l'Égypte (94ème).

La Tunisie bénéficie – en termes d'environnement institutionnel – d'organismes forts et assez performants, tandis que la stabilité économique reste faible. Le niveau des infrastructures et de l'adoption des TIC est satisfaisant et la qualité de son capital humain est la meilleure dans la région.

Le marché interne tunisien est très petit, en considération de sa population et du pouvoir d'achat, qui est affecté par la dévaluation du dinar et l'augmentation du taux d'inflation.

Au niveau régional, le marché du travail montre une bonne vitalité, en considération de l'intégration des femmes dans les dynamiques de l'emploi.

Du côté du marché financier, la Tunisie est en avance par rapport à ses voisins pour la variété de ses parties prenantes.

Selon le GCI, la capacité d'innovation de la Tunisie restait encore limitée, notamment par rapport à celle de l'Égypte et – surtout – du Maroc.

⁷ IMF Country Report n° 18/218 Tunisia – Juillet 2018

⁸ Déclaration finale de l'Assemblée annuelle de la BERD – Sarajevo, 7-8 Mai 2019

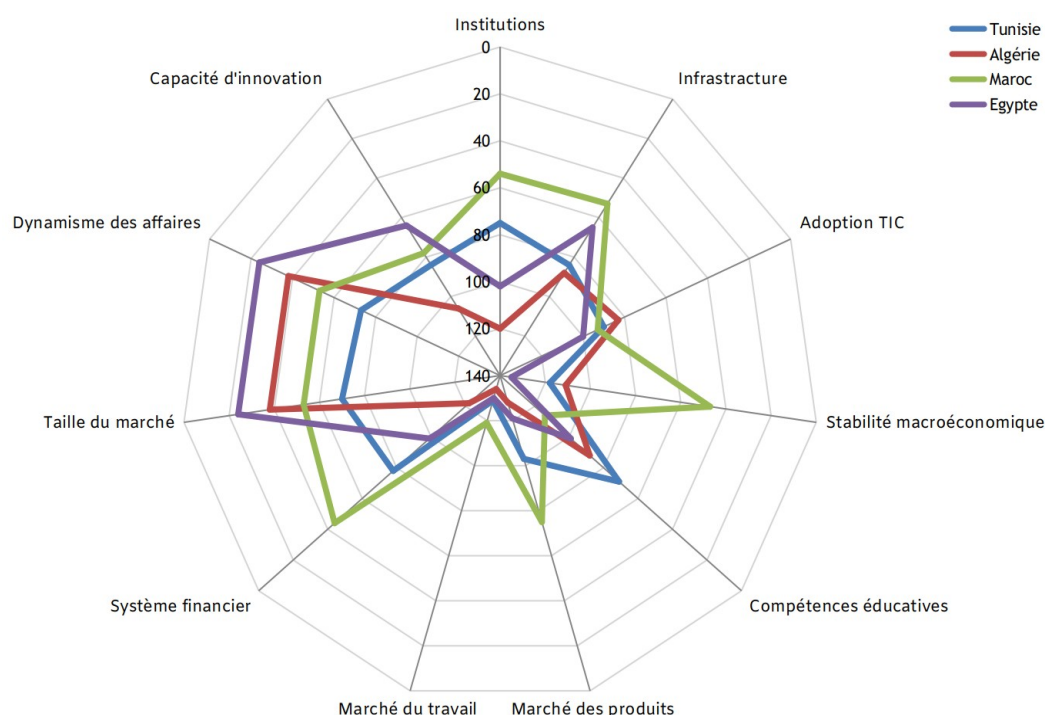
⁹ Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

¹⁰ **Pilier 1** Institutions, **Pilier 2** Infrastructure, **Pilier 3** Adoption des TIC, **Pilier 4** Stabilité Macroeconomique, **Pilier 5** Santé, **Pilier 6** Capital Humain, **Pilier 7** Marché des Produits, **Pilier 8** Marché du Travail, **Pilier 9** Système Financier, **Pilier 10** Taille du Marché, **Pilier 11** Dynamisme des Affaires, **Pilier 12** Capacité d'Innovation

¹¹ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy>

Cependant, l'Index de l'Innovation Bloomberg 2019 positionne la Tunisie à la 52ème place mondiale - deuxième pays le plus innovant d'Afrique, derrière l'Afrique du Sud¹². Ce rebondissement peut s'expliquer avec l'entrée en vigueur du Start-up Act, ce qui constitue un levier important pour l'innovation en Tunisie.

Figure 10 – Positionnement des pays de l'Afrique du Nord 2019 - Élaboration MidaGroup des données du Source Global Competitiveness Index 4.0 2018



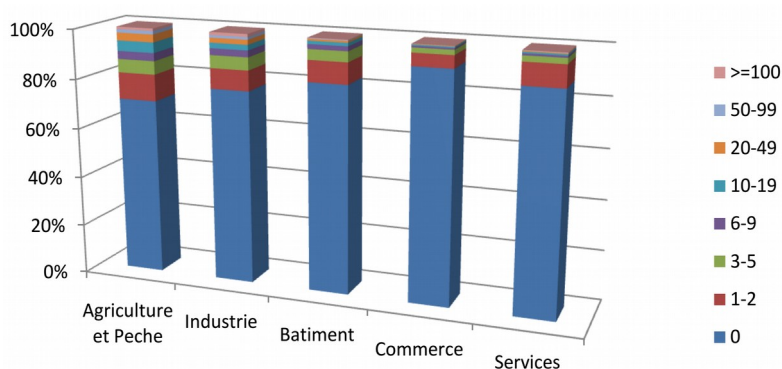
3.2. Un secteur privé fragmenté

Le secteur privé en Tunisie est extrêmement fragmenté. L'Institut National de Statistique (INS, 2018) enregistre 771.032 entreprises actives. Il s'agit pour la plupart de micro-entreprises, avec une très grande présence d'entreprises unipersonnelles ou dirigées par des familles.

Les statistiques de l'INS montrent que les entreprises sans employés représentent 87,7% de toutes les entreprises enregistrées. L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), recense seulement 5.397 entreprises industrielles qui embauchent plus de 10 employés et - sur un total de 3.001 entreprises de services enregistrées - plus des deux tiers (2.083) occupent moins de 10 personnes.

Les entreprises locales opèrent principalement dans les secteurs du commerce et des services¹³.

Figure 11 – Entreprises par secteur et nombre d'employés (INS 2018)

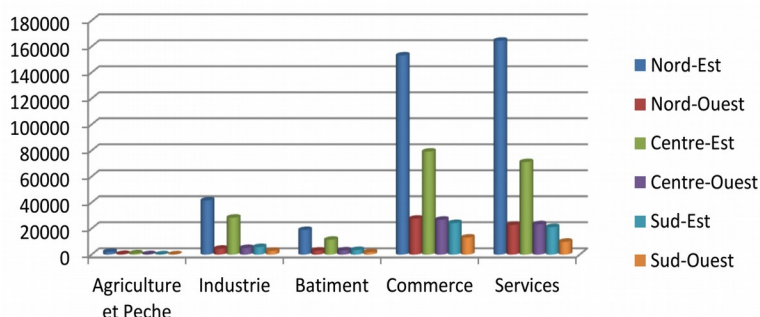


¹² <http://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>

¹³ Selon le "Registre national des entreprises" on considère "micro-entreprises" celles qui emploient moins de 10 travailleurs, "petites entreprises" celles employant entre 10 et 50 travailleurs, les "moyennes entreprises" celles qui comptent 50 et 200 travailleurs et enfin "grandes entreprises" celles avec plus de 200 travailleurs.

Les activités économiques en Tunisie sont concentrées autour des grandes villes côtières: la plus forte intensité est enregistrée autour de l'axe Grand-Tunis / Nabeul (région Nord-est) avec 49,3% du total, suivi de la région de Sfax / Sahel (région Centre Ouest) avec 24,8%.

Figure 12 – Entreprises par activité et localisation - 2017 (INS 2018)



3.2.1. Une majorité d'entreprises de subsistance

L'enquête menée par l'INS en 2018 a enregistré un nombre de 704.241 micro-entreprises (91,34% des entreprises actives), qui ne dépassent pas le chiffre d'affaires d'un million de TND par an – environ 340.000 € - et ne comptent pas plus de 6 employés.

Le chiffre d'affaire moyen de cette catégorie est d'environ 40.000 TND par an (approx. 12.200 €).

Ces entreprises occupent un total de 718.250 personnes, avec une forte composante masculine (76,5%). Les entreprises comptant 1 ou 2 employés représentent 71,7% des emplois, tandis que 23,5% travaillent dans des entreprises de 3 à 5 employés.

Les 64,1% des emplois sont occupés par des personnes qui gèrent leur propre entreprise en tant qu'indépendants (37,7%), ou en cogérance (26,4%), tandis que les employés et les apprentis représentent respectivement le 27% et le 6% de la force-travail. Le reste de la population active (7,4%) sont des emplois non-salariés, généralement des membres de la famille de l'entrepreneur.

Dans ce contexte, les activités des services sont les plus nombreuses (43,9%), suivies des activités commerciales (39,3%). Ces deux secteurs génèrent la majorité des emplois (83,2%) et ils sont suivis par l'industrie (12,4%) et enfin par le bâtiment (4,4%).

Il convient de noter que cette catégorie d'entreprises comprend, entre autres, celles qui ne sont plus économiquement actives, gérées par des personnes qui tentent de bénéficier de la couverture de la sécurité sociale.

3.2.2. Des entreprises qui restent petites

Les PME enregistrées dans les bases de données de l'APII occupent 520.280 employés, sur un total de 653.100 employés dans l'industrie¹⁴. Les secteurs du textile-habillement (31,6%) et de l'industrie électrique-électronique (18,4%) garantissent la moitié des emplois, suivis de l'agroalimentaire (14,6%), la chimie (10,1%) et des industries de la mécanique et des métaux (8,8%).

Les entreprises de service pour leur part, pourvoient 76.688 emplois. Les services de télécommunication (20,5%) et les services connexes à l'industrie (20%) sont les sous-secteurs qui contribuent en majorité à l'emploi du secteur, tandis que les services fournis aux entreprises (15,7%) et les services informatiques (13,9%) suivent de près.

¹⁴ APII et INS, 1er trimestre 2019.

Les PME tunisiennes ont tendance à rester petites, même si la probabilité de survie après 10 ans augmente avec leur taille : les entreprises de moins de 100 employés ont 67% de probabilités de survie, contre 70% des entreprises ayant entre 100 et 200 et 75% de celles qui occupent plus de 200 personnes¹⁵. Les entreprises qui disparaissent avant 10 ans représentent près de 60% du total des fermetures. Cela montre que dans la majorité des cas, la disparition n'est pas due à la phase de déclin "naturel" du cycle de vie de l'entreprise, mais plutôt à d'autres difficultés internes et externes à l'entreprise. En ce qui concerne les principales raisons de leur fermeture, les problèmes financiers viennent en première place, avec le manque de liquidité (81%) et l'endettement (72%). Les difficultés liées au marché viennent en deuxième position, et elles sont aggravées par la concurrence formelle et informelle. « *L'environnement économique tunisien subit une influence importante de la part du secteur informel, qui représenterait 35,5% du PIB. C'est principalement un mélange de phénomènes d'économie souterraine et d'activités menées par des entreprises non déclarées. L'économie illégale (contrebande et importations parallèles) pèserait encore pour 2 à 3% du PIB, ce qui représenterait 25 à 35% du volume du commerce intérieur de la Tunisie* »¹⁶. Les aspects liés à l'environnement extérieur (non marchand) sont cités en troisième position avec les problèmes d'instabilité politique (visibilité négative) et d'insécurité¹⁷.

3.3. Le « chaînon manquant » tunisien : de petites entreprises à croissance limitée

La segmentation développée sur la base des données de l'APII en 2018 confirme que la grande majorité des entreprises naissent et restent petites, très peu d'entre elles présentent une croissance, si ce n'est que lente et modérée, et la plupart ne grandissent pas du tout. Les caractéristiques de chaque segment sont présentées en détail ci-dessous.

Tableau 4 - Segmentation basée sur APII 2018 (Échantillon - Industrie : 5.397 – Services 3.001), en accord avec la méthodologie Dalberg/CFF Collaborative for Frontier Finance "Segmenting Enterprises to Better Understand their Financial Needs", 2018

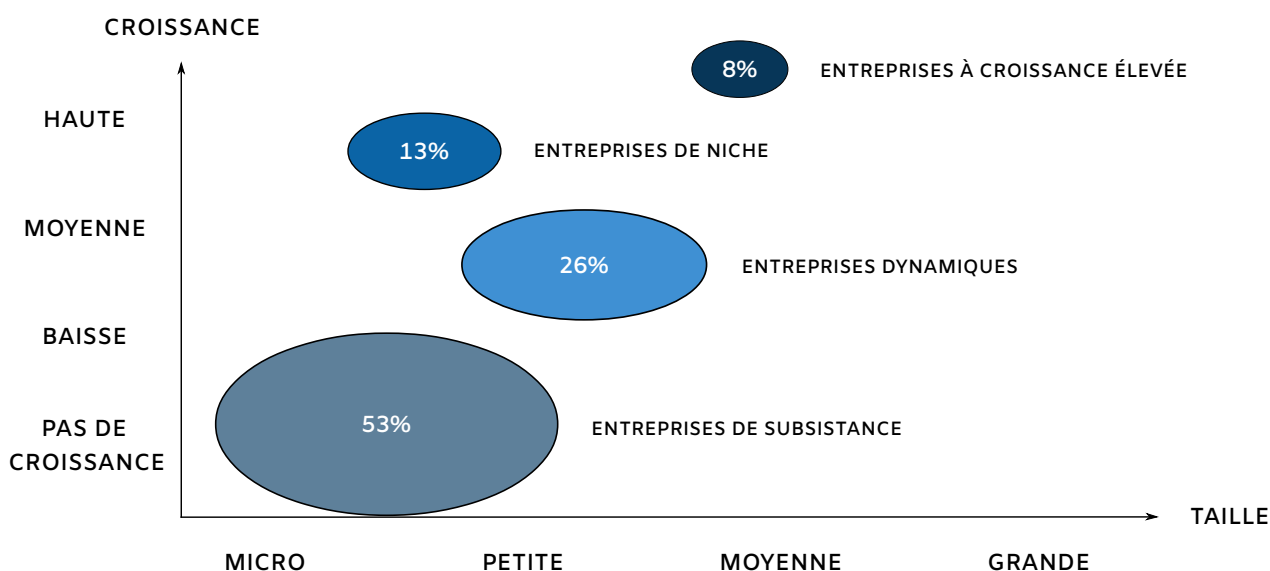
FAMILLES DE PME	TAILLE	Petite (10/49)	Moyenne (50-199)	Grande (200+)	Total
Entreprises à Croissance Elevée		4%	3%	1%	8%
Entreprises de Niche		9%	3%	1%	13%
Entreprises Dynamiques		16%	7%	3%	26%
Entreprises de Subsistance		42%	9%	2%	53%
	Total	5.925 (70,55%)	1.857 (22,10%)	616 (7,35%)	8.398 (100%)

¹⁵ APII – Les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie – Juin 2017.

¹⁶ Joussour, Le secteur informel en Tunisie – Tunis, 2016.

¹⁷ APII – Les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie – Juin 2017.

Figure 13 – Segmentation des PME selon la dimension et le taux de croissance – Élaboration Midagroup des données INS 2018 et APII 2018



Les **ENTREPRISES DE SUBSISTANCE** (LIVELIHOOD-SUSTAINING ENTERPRISES) produisent pour le marché local avec une faible production annuelle et un taux de croissance moyen très faible, qui dépasse très difficilement le 5%. Elles constituent le groupe le plus nombreux dans le secteur privé tunisien (53%) opérant à la fois dans le secteur formel et dans le secteur informel. Ce sont des petites entreprises implantées dans toutes les régions du Pays. Elles représentent les deux tiers des entreprises du secteur des services et de la fabrication traditionnelle (matériaux de construction, cuir / chaussures, agro-alimentaire et vêtements). Leur chiffre d'affaires souffre de la forte concurrence du secteur informel et des produits à faible coût des marchés asiatiques.

Le rôle de l'entrepreneuriat féminin est assez important, car plusieurs activités recensées dans ce segment d'entreprises (ex. l'artisanat et les services) sont gérées par des femmes, surtout dans les aires urbaines. D'autre part, la présence de jeunes entrepreneurs dans ce groupe est remarquable dans les sociétés de maintenance ou de bâtiment, en particulier dans les zones internes du pays.

Les **ENTREPRISES DYNAMIQUES** (DYNAMIC ENTERPRISES) opèrent dans des secteurs traditionnels à croissance modérée (entre 5% et 10% annuelle) et à potentiel de passage à l'échelle. En Tunisie, il s'agit principalement de sociétés à vocation exportatrice, détenues par des opérateurs étrangers ou résultant de partenariats, elles sont situées majoritairement dans la région de Tunis. Plus que sur l'innovation, elles se concentrent sur les produits existants au bénéfice de segments de marché bien connus. Les entreprises dynamiques typiques sont principalement des fabricants (mécanique, électrique, textile) ou des firmes d'ingénieurs.

Le segment des **ENTREPRISES DE NICHE** (NICHE VENTURES) en Tunisie comprend principalement des petites entreprises, appartenant pour la plupart au secteur des services, généralement dans la fabrication et le développement de produits et services innovants, l'environnement, la formation, la R&D et la culture. Leur taux de croissance annuel peut varier entre 10 et 20%.

Les femmes et les jeunes entrepreneurs jouent un rôle important dans ce segment d'entreprise en Tunisie en raison de leurs compétences et créativité qui donnent vie à des start-up qui occupent des niches du marché.

Les **ENTREPRISES À CROISSANCE ÉLEVÉE** (HIGH-GROWTH VENTURES) en Tunisie sont généralement des entreprises - situées dans la région de Tunis - qui ont adopté un modèle commercial visant à cibler des marchés à fort potentiel économique et dont le taux de croissance annuel dépasse le 20%. Il s'agit de sociétés de services tels que les TIC, les télécommunications (y compris les centres d'appels), l'énergie, la logistique, la fabrication de produits électroniques et mécaniques à forte consommation, les textiles innovants.

Un bon nombre de start-up appartient à ce segment d'entreprises, avec une présence de plus en plus importante de jeunes (hommes et femmes) qui se positionnent dans les activités où l'utilisation des TIC est le choix préférentiel.

4. Un écosystème entrepreneurial en mutation

Dans la situation politique et sociale incertaine qui a suivi la révolution, le cadre réglementaire demeure incomplet ou inachevé. A cela, s'ajoute la présence d'un important secteur informel. Enfin, les difficultés d'accès au financement sont considérées, comme l'une des principales faiblesses du climat des affaires¹⁸.

Tableau 5 - La perception des obstacles à l'entrepreneuriat en Tunisie - Élaboration Midagroup WB (2014) – ITCEQ (2018) - Classement: **** impact majeur - * impact mineur)

Obstacle/Défi à l'entrepreneuriat	Classement
Instabilité politique et sociale	****
Environnement macroéconomique	***
Cadre réglementaire	***
Pratiques de marché	***
Accès au financement	***
Emploi/Marché du travail	**
Infrastructure	*

Selon l'enquête MIQYES¹⁹, même si certains problèmes sont clairement perçus (carence et coût des financements, concurrence déloyale du secteur informel), 40,9% des PME ont déclaré que leur chiffre d'affaires avait augmenté par rapport à l'année précédente (2015) et 67,4% des dirigeants étaient optimistes quant à l'avenir de leurs activités.

4.1. Une culture entrepreneuriale récente

Le développement de la culture entrepreneuriale en Tunisie est un phénomène assez récent, qui a pris de l'envergure au fur et à mesure que l'État s'apercevait que les diplômés de l'enseignement supérieur peinaient à trouver un emploi et que le chômage des jeunes et des femmes commençait à devenir visible dans les grandes villes, avec des répercussions importantes sur la paix sociale et la stabilité politique.

¹⁸ WB (2014) and ITCEQ (2018).

¹⁹ MIQYES survey – HLB GSAudit and Advisory, One to One, CONECT – Santé de la PME en Tunisie – 2017 – Enquête sur 540 entreprises en toute la Tunisie.

LA CULTURE ENTREPRENEURIALE

Les entrepreneurs interrogés dans le cadre de cette étude ont identifié certains points critiques, tels que :

- Le système éducatif, qui ne donne pas une préparation adéquate pour devenir entrepreneurs ;
- Les opportunités d'accès aux initiatives de soutien à l'entrepreneuriat ne sont pas égales dans tout le pays (beaucoup moins dans les régions de l'intérieur par rapport à la capitale et aux villes côtières) ;
- La quantité d'initiatives crée une certaine confusion sur leurs objectifs et les moyens mis à disposition ;
- Ces moyens sont souvent considérés comme insuffisants – surtout les outils de soutien financier.

De leur part, les institutions d'appui à la culture entrepreneuriale identifient comme contrainte principale le manque d'attitude des jeunes envers l'entrepreneuriat, car – pour la plupart – ils préféreraient travailler dans la fonction publique, dans des grandes entreprises étatiques ou – si l'opportunité se présentait – partir travailler à l'étranger.

4.2. Un marché potentiel non encore réalisé

Avec ses 11,5 millions d'habitants, la Tunisie dispose d'un marché interne assez petit avec une population qui a un pouvoir d'achat assez réduit.

Ses dynamiques sont influencées par la réglementation rigide : les restrictions généralisées imposées au nombre d'entreprises autorisées à opérer sur le marché intérieur (le « secteur on shore »), associées à de nombreux monopoles publics et à des contraintes réglementaires excessives, limitent sévèrement la concurrence. Très souvent, la lourde réglementation étatique donne une couverture pour des pratiques illégales ou frauduleuses, qui entravent gravement les performances du secteur privé et marginalisent les sujets qui n'entretiennent pas d'étroites relations avec la politique ou l'administration²⁰. La concurrence déloyale, les pratiques anticoncurrentielles et le marché parallèle sont considérés comme un obstacle majeur aux investissements. Ce serait une erreur de supposer qu'après la Révolution, le favoritisme et la corruption ont disparu en Tunisie - car la plupart du système de rentes et de privilèges n'a pas été modifié.

LE MARCHE PARALLÈLE

Le marché parallèle cause un impact négatif important sur les performances des entreprises nationales : l'enquête de l'Institut Tunisien des Études Stratégiques (ITES, 2019) établit que la contrebande et les importations parallèles – qui transitent en majorité par les frontières avec la Libye et l'Algérie - représentent entre 15% et 20% du total du flux de marchandises distribué par le commerce interne, avec une estimation du chiffre d'affaires total à la vente, de l'ordre de 6,5 milliards de TND (presque 2 milliards d'Euro). Les marchandises les plus concernées sont le tabac, les produits pétroliers, les vêtements et les chaussures, les pièces de rechange auto, l'électroménager et les produits électroniques.

Le poids du secteur informel demeure très élevé : à l'heure actuelle plus de personnes travaillent dans l'économie informelle qu'avant la Révolution. En 2015 le secteur informel comptait environ 1,1 million d'emplois, ce qui équivaut à 32% de la population active, contre 28% en 2010 ; 60% des hommes et 83% des femmes de moins de 40 ans sont employés dans le secteur informel.

²⁰ WB (2016), page 16.

Sa position géographique, permet à la Tunisie d'être une plateforme stratégique pour les vastes marchés du Maghreb, de l'Afrique et de l'Europe. Le marché interne – bien que de taille limitée – est dynamisé d'une part par le tourisme – en reprise après la crise des années 2011-2015 – et d'autre part par la proximité de pays comme l'Algérie et la Lybie très demandeurs de produits de grande consommation.

Le pays bénéficie d'une grande ouverture commerciale et d'un assouplissement progressif des barrières tarifaires et non tarifaires depuis les années 1990. La Tunisie est membre de l'Organisation Mondiale du Commerce et de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) qui ouvre un marché potentiel de plus de 90 millions d'habitants, et a le statut de partenaire privilégié de l'UE; les négociations autour de l'Accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) sont en cours).

Les modestes performances actuelles de l'économie tunisienne ne sont qu'un résultat d'une période de crise politique et sociale interne, accrues par une crise économique internationale et par des nouveaux compétiteurs qui ont affaibli la capacité de la Tunisie de produire et d'exporter.

Dans les années à venir la levée des contraintes à l'exportation rencontrées par les entreprises du secteur on-shore et le décloisonnement entre régimes off-shore et on-shore permettraient à la Tunisie de gagner des places dans les chaînes de valeur mondiales et d'en tirer plus d'avantages, notamment en termes de progrès technologique, de création d'emplois et de richesse²¹.

4.3. Une population jeune et éduquée mais peu valorisée sur le marché de l'emploi

La population tunisienne est composée à 51% de jeunes âgés de moins de 30 ans²² et le taux d'alphabétisation est autour de 97% pour la tranche d'âge 15-24 ans. La population active se compose de 4.126.100 d'individus - 71% hommes et 29% femmes ; parmi les 3.491.000 occupés, 74% sont des hommes et 26% des femmes. L'économie parallèle en Tunisie attirerait 41,5% de la population active, soit 1.453.620 personnes dont 87,6% sont des hommes. Le secteur informel accueillerait également la majorité des hommes tunisiens, (53,7%) contre 21,5% des femmes tunisiennes. Environ 55% des personnes travaillant dans le secteur parallèle n'aurait pas poursuivi leurs études au-delà de l'école primaire, contre 25% travaillant dans le secteur formel.

Le taux de chômage atteint actuellement autour de 15,5% avec de fortes disparités quant à l'emploi des femmes et d'importantes inégalités régionales²³. Le taux de chômage est particulièrement élevé et croissant chez les femmes et dans les régions rurales de l'intérieur (18% d'hommes diplômés et 38,7% de femmes diplômées selon les statistiques du deuxième trimestre de 2018)²⁴. Alors que le taux de chômage national des femmes est d'environ 22% - dans certains Gouvernorats (Gabès, Kasserine, Jendouba, Kébili, Gafsa et Tataouine) est de plus de 35%²⁵. Le chômage des jeunes représente le défi majeur. Bien que le niveau d'instruction général soit acceptable, leurs compétences ne sont pas adaptées aux besoins du marché du travail.

²¹ OCDE : Insertion de la Tunisie dans les chaînes de valeur mondiales et le rôle des entreprises offshore Doc n° 1478.

²² Le Courrier de l'Industrie n° 131/Mai 2016 Écosystème de l'Entrepreneuriat en Tunisie.

²³ INS 2018.

²⁴ Institut National de Statistique - <http://www.ins.nat.tn/fr/themes/emploi>

²⁵ Institut National de Statistique - <http://www.ins.nat.tn/fr/themes/emploi>

Actuellement une grande partie de cette population est pratiquement exclue du processus économique : le chômage touche principalement les jeunes diplômés, tandis que les non-diplômés sont affectés par le sous-emploi et se livrent à des activités informelles peu rémunérées²⁶.

Seulement environ 5% des entreprises sont créées et/ou gérées par de jeunes entrepreneurs. Ces entreprises ont la tendance à rester de petite taille, avec une forte incidence d'initiatives d'auto-emploi et de micro-entreprises. Il s'agit des projets à basse valeur ajoutée très souvent répétitifs ou qui entrent en concurrence entre eux sans rentrer dans une optique d'intégration et donc incapables de grimper la « chaîne de valeur » ou de se réunir en « cluster » productifs et complémentaires. Cette situation affecte beaucoup leur viabilité, comme en atteste le taux de mortalité après 3 ans d'activité qui avoisine les trois quarts du total des entreprises créées.

FEMMES ET ENTREPRISE

La présence de femmes entrepreneurs en Tunisie est encore bien en deçà du potentiel réel. Selon les statistiques publiées par BFPME pour 2015, le nombre de projets approuvés fait référence à un écart important entre les femmes et les hommes. La répartition de tous les projets approuvés par le BFPME montre que 17% sont des projets lancés par des femmes. Il en va de même pour la taille du financement : le coût moyen d'un projet approuvé au profit d'une femme entrepreneur est estimé à 568.000 TND, tandis que le montant moyen d'un projet approuvé dont le bénéficiaire est un homme est estimé à 800.000 TND. En fait, si on considère les subventions approuvées par la BFPME au cours de la période 2005-2015, on constate que les prêts accordés aux entrepreneurs masculins sont plus du double de ceux octroyés aux femmes ; cet écart a enregistré le taux le plus élevé en 2011, lorsque 200 projets appartenant à des hommes ont été financés, contre seulement 37 chez les femmes.

Par conséquent, la grande majorité des entreprises lancées ou gérées par des femmes sont des micro-entreprises ou des initiatives d'auto-emploi, qui opèrent majoritairement dans des secteurs traditionnels (commerce, petits métiers) et qui – assez souvent – évoluent dans l'informel. Cette position subordonnée de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie est la conséquence des barrières socio-culturelles qui ne permettent pas à une grande partie des femmes de s'épanouir librement hors du cercle familial et qui jusqu'à l'heure actuelle les empêchent d'accéder à l'héritage familial dans la même mesure que les hommes.

L'équation généralisée "jeunes entrepreneurs = start-up" est pour le moins discutable dans un pays où seulement environ 5% des entreprises sont créées et gérées par des jeunes entrepreneurs et où l'économie repose encore sur l'entrepreneuriat familial. Les entreprises évoluent dans un contexte fermé et un fort impact de l'économie informelle. Dans cette situation, les clés du succès semblent être l'appartenance à une famille d'entrepreneurs et/ou la possibilité d'avoir pu bénéficier d'un cursus d'études de qualité et de haute formation.

Dans ce contexte, des outils financiers et un certain nombre de programmes/projets - financés dans le cadre de la coopération internationale - sont disponibles pour développer l'esprit d'entreprise chez les jeunes et les femmes, en fournissant formation et assistance technique²⁷.

²⁶ Taux de chômage en 2018 : 15,5% (12,5% hommes et 22,8% femmes), dont 269.000 diplômés sans occupation.

²⁷ Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Âgées – Cartographie des Programmes et des Projets intégrant le genre en Tunisie – Tunis 2018.

Généralement tous ces programmes s'orientent à développer « un profil d'entrepreneur » doté des compétences personnelles et techniques requises par le projet²⁸ ; certains d'entre eux prêtent attention au problème de l'accès des femmes au travail avec des quotas ou des lignes budgétaires dédiées à la formation/l'insertion professionnelle des femmes.

4.4. Une politique volontariste mais des résultats mitigés

Les interventions de l'État pour la promotion et le soutien de l'entrepreneuriat se traduisent par les nombreuses révisions et adaptations du cadre juridique aux changements économiques et sociaux. Les résultats ne sont malheureusement pas à la hauteur des moyens engagés en raison d'inefficiences institutionnelles, de distorsions dans l'implémentation des politiques et d'insuffisances dans la répartition des ressources allouées.

La Loi 2016/71 du 30 septembre 2016 a abrogé l'ancien Code d'incitation aux investissements de 1994. Cette nouvelle réglementation vise une ouverture majeure, gardant un petit nombre d'activités interdites ou soumises à autorisation. D'autres nouveautés concernent la simplification des procédures et la protection des investissements.

La nouvelle loi prévoit la modernisation du dispositif institutionnel qui comprend essentiellement un Conseil Supérieur de l'Investissement, une Instance Tunisienne de l'Investissement (Tunisian Investment Authority) – en charge des projets d'investissement qui dépassent 15 millions de TND (approx 4,5 millions d'Euro) - et un Fonds Tunisien de l'Investissement, préposé à déboursier les primes d'investissement et à souscrire dans les fonds communs de placement et les fonds à capital de développement à travers la création de fonds d'amorçage, des fonds de développement dans chaque région et de fonds pour les secteurs prioritaires.

Le système de taxation d'entreprise tunisien est en révision continue, avec une tendance à rapprocher les régimes off-shore et on-shore. En vertu de la Loi de finances 2019, le taux d'imposition des sociétés s'élève désormais à 25% contre 10% auparavant. Ce taux verra quelques modifications selon la nature des activités des entreprises avec l'apparition d'un nouveau taux de 13,5% relatif aux sociétés opérant notamment dans les secteurs des industries manufacturières et ceux des technologies de l'information.

En 2015 une loi sur le partenariat public-privé a été promulguée. Vu les résultats mitigés, en 2019 son texte a été révisé pour éliminer plusieurs obstacles à l'intervention des partenaires privés, ce qui a découragé les investisseurs à s'engager dans le PPP.

La loi sur la promotion des start-up "Start-up Act" - adoptée en avril 2018 – devrait permettre aux nouveaux promoteurs d'adresser partiellement la question du financement via la création, en 2019, d'un "fond de fonds" doté d'un montant de 500 millions de TND (environ 150 millions d'Euro).

²⁸ Courrier de l'Industrie N° 131-132 Mai 2016 : Écosystème de l'Entrepreneuriat en Tunisie.

START-UP ACT

Le Startup Act est un cadre juridique, conçu en 2018 pour faciliter le lancement et le développement de Startups depuis la Tunisie.

Ce cadre juridique intègre 20 mesures structurées autour d'un Label de mérite - accordé à toute société de droit tunisien qui respecte les critères de labellisation (Age, Taille, Indépendance, Innovation et Scalabilité) - dont l'attribution ouvre droit à une série d'avantages et d'incitations structurées au profit de 3 catégories clés : les entrepreneurs, les investisseurs et les Startups existants.

Le label est attribué par un « Comité de labellisation » qui siège auprès du Ministère des Technologies de la Communication et de l'Économie Numérique qui évalue périodiquement les demandes qui sont déposées via le portail électronique des start-up. Le temps prévu pour tout le processus d'octroi de la labellisation est de 4 semaines – entre l'ouverture de la session pour la soumission des dossiers, leur instruction et l'annonce des résultats.

Ce cadre juridique est innovant et répond assez bien aux besoins de soutien que les acteurs de l'écosystème entrepreneurial tunisien avaient exprimé. A l'heure actuelle (mai 2019), à quelques mois de son lancement – les start-ups labellisées sont 55.

Les observateurs – tout en gardant un jugement positif sur cette initiative – mettent en garde sur les risques que la création d'une « caste » d'entreprises privilégiées qui - bénéficiant d'appui et facilitations qui ne sont pas généralisés - pourrait avoir un effet de distorsion sur la dynamique de marché, sans parler des possibles accusations de copinage.

www.startupact.tn

https://www.mtcen.gov.tn/fileadmin/StartupAct/Startup_Act_-_procedures_conditions_obtention_du_label.pdf

4.5. Des infrastructures à améliorer

Les coûts liés à la logistique (transport, manutention et entreposage de marchandises) représenteraient 20% du PIB. Les entreprises souffrent du manque de maintenance et d'efficacité dans la gestion des infrastructures et des services associés. Depuis quelques années la situation s'est dégradée avec soit des investissements décroissants pour les nouveaux projets, soit à cause de la maintenance non réalisée vis-à-vis des infrastructures déjà existantes (système routier, ports, réseaux d'électricité, d'eau et d'assainissement) qui s'ajoutent à un manque d'efficacité dans la gestion et des services connexes ce qui a engendré une détérioration significative de l'ensemble des infrastructures.

Le réseau routier a connu une détérioration rapide durant ces dernières années, en particulier dans les régions internes du pays. Au niveau régional, ce volet semble constituer un élément ultérieur de discrimination et de disparité avec un retard généralisé dans les zones du sud et de l'ouest par rapport à la Capitale et aux villes côtières.

D'autres points faibles ont été observés au niveau du réseau électrique, pour lequel le temps nécessaire pour obtenir une connexion est assez long, malgré une bonne couverture du territoire national, les coûts de l'électricité demeurent assez élevés et les déperditions fréquentes²⁹.

Pour ce qui est du secteur des télécommunications, actuellement plus de 90% des abonnés à Internet à haut débit utilisent les réseaux sans fils (ou mobiles tels que M2M, Clés 3G/4G, Smartphone) plutôt que les réseaux fixes (contre uniquement 51% en 2012).

²⁹ Rapport de l'ITCEQ : Climat des affaires et compétitivité des entreprises : Résultat de l'Enquête 2016, page 32.

La baisse continue des importations d'équipements pour les TIC par rapport au PIB ainsi que le pourcentage d'investissement dans les télécommunications³⁰ créent des retards qui risquent de devenir difficiles à récupérer dans un environnement mondial très compétitif et en développement très rapide.

Quant aux autres infrastructures (ports, aéroports, assainissement de l'eau...) la situation reste sur des niveaux encore acceptables, même si la Tunisie a perdu des positions importantes par rapport aux années précédentes³¹.

Afin de pallier cette dégradation, le Plan National de Développement 2016-2020 prévoit la mise en œuvre de grands projets d'infrastructures, en particulier la création d'un port en eau profonde, ainsi que le développement du réseau autoroutier, des lignes de chemins de fer, des routes régionales, des stations de génération d'électricité et de dessalement d'eau. L'objectif escompté est de désenclaver les régions de l'intérieur, améliorer l'accessibilité aux marchés des entreprises du sud et du centre-ouest en encourageant le transport routier et ferroviaire des marchandises.

4.6. Une capacité d'innovation à valoriser

Même si le dispositif de soutien à l'innovation est bien développé et structuré, plusieurs remarques ont été faites sur son efficacité, en particulier pour ce qui est la mise en œuvre des stratégies politiques et l'insuffisance de coopération entre secteurs public et privé.

L'Index de l'Innovation Bloomberg – qui se réfère à 200 pays en analysant des dizaines de critères à l'aide de sept indicateurs, notamment les dépenses de recherche et développement, les capacités de fabrication et la concentration de sociétés ouvertes de haute technologie - positionne la Tunisie à la 52ème place en 2019, neuf places en moins que l'année précédente.

Malgré cette prestation négative – à cause d'une perte de performance dans le critère de la « productivité » et de « l'intensité du secteur R&D » - elle est le deuxième pays le plus innovant d'Afrique, derrière l'Afrique du Sud³².

La Tunisie s'est dotée d'un Système national d'innovation (SNI) qui se compose de structures et de programmes d'appui à l'innovation et à la recherche³³, ainsi que d'un certain nombre de programmes visant à soutenir l'investissement matériel et immatériel et l'amélioration des compétences organisationnelles, technologiques et de marketing³⁴. A ceux-ci on ajoute les instruments de financement de l'innovation qui se divisent en trois catégories : fonds pour la recherche, incitations pour la création d'entreprises innovantes³⁵ et instruments pour promouvoir la coopération entre les entreprises et les centres de recherche.

³⁰ Rapport de l'ITCEQ : Positionnement compétitif de l'Économie Tunisienne Mai 2017, page 7.

³¹ World Bank Logistic performance Index 2016.

³² www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds

³³ Les structures encadrées dans le SNI sont :

L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), qui abrite le Centre de l'Innovation et du Développement Technologique dont sa principale mission consiste à accompagner les entreprises dans leurs démarches d'innovation et d'amélioration des performances, grâce à des prestations de conseils et services. L'Agence Nationale de Promotion de la Recherche Scientifique (ANPR) - sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique – qui assiste les structures publiques valoriser les résultats de la recherche. L'Institut national de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) qui gère toutes actions concernant la normalisation, la qualité des produits et services et la protection de la propriété industrielle. Le dispositif est complété par 9 Technopoles et 8 Centres Techniques sectoriels.

³⁴ Programme de Mise à Niveau, pour la modernisation des PME tunisiennes, le PCAM Programme d'appui à la Compétitivité des Entreprises et à la facilitation de l'accès au marché et le PASRI, Projet d'Appui au Système de Recherche et de l'Innovation.

³⁵ C'est le cas du FOPRODI qui accorde 50% du coût des investissements matériels (équipements de R&D, équipements informatiques, stations CAO, DAO, GPAO, GMAO..) avec un plafond de 100mDT. -50% du coût des investissements immatériels (assistance technique, système qualité et accréditation, brevets et frais de dépôt de marques, études, bureau de méthode/de procédés, recrutement de 2 cadres en qualité et procès, applications informatiques, expertise financière) sans plafond.

Les instruments financiers qui soutiennent plusieurs programmes d'appui à l'innovation ont des mandats et des modes d'opération similaires, ce qui crée une certaine confusion et une sous-utilisation. La perception de ces fonds - en particulier le SICAR - semble ne pas correspondre aux attentes des bénéficiaires qui considèrent les conditions d'octroi très proches de celles demandées par les banques.

Le dispositif souffre de plusieurs faiblesses, liées notamment au manque de coordination entre les institutions étatiques et les autres parties prenantes dans la programmation et la définition de stratégies de recherche et d'innovation. Il semblerait opportun d'encourager l'amélioration du cadre réglementaire du système de R&D, l'évaluation des programmes mis en œuvre en matière d'innovation et la création de mécanismes d'appui spécifiques aux différentes phases d'innovation, la révision du rôle des pôles technologiques, l'activation de la collaboration entre secteur public et entreprises privées pour la création de centres d'excellence, de centres de compétences et de centres de développement et l'intégration des entreprises étrangères et les PME tunisiennes pour aider ces dernières à progresser sur la chaîne de valeur grâce au transfert de connaissances, de savoir-faire et de technologies³⁶.

4.7. Le soutien à l'entrepreneuriat en effervescence

Le soutien à l'entrepreneuriat voit tout d'abord la présence d'institutions et d'acteurs préexistants à la révolution qui - après une période de crise - sont en train de se réorganiser, mais aussi de nouveaux acteurs en voie de constitution (la Banque des Régions ou le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation). Enfin une série d'acteurs - surtout privés - ont pris un rôle actif pour essayer de combler l'énorme vide qui s'était créé après la révolution, surtout dans les régions périphériques du pays.

En raison de son évolution très rapide, un recensement ponctuel des tous les intervenants, de leur programme et des projets en cours de réalisation est presque impossible. Une évaluation assez fiable compte environ 60 structures d'appui, 85 investisseurs en capital, 46 programmes et environ 50 espaces de co-working³⁷. Ils sont éparpillés sur l'ensemble du territoire national, avec une concentration dans le Grand Tunis et les régions côtières centre-orientales.

4.7.1. Un dispositif public riche mais peu efficace

Les acteurs étatiques qui ont le mandat d'assister les nouveaux promoteurs sont nombreux : à côté d'un dispositif d'agences spécialisées, le réseau se compose d'une série de Centres Techniques, de Pépinières d'Entreprises, de Technopoles et d'autres intervenants³⁸, parmi lesquels on retrouve les chambres de commerce, les organisations patronales et les fédérations sectorielles³⁹. Un certain nombre de ces acteurs ont une présence sur tout le territoire national, avec des bureaux décentralisés qui s'efforcent à fournir au niveau périphérique les mêmes services proposés par le siège central. Malgré leur enracinement dans le territoire, une bonne partie de ces organismes se font remarquer par une hiérarchie redondante et une forte empreinte bureaucratique, dont l'efficacité et la rapidité d'intervention restent à être vérifiées.

³⁶ ITCEQ 2017 : Positionnement compétitif de l'économie tunisienne.

³⁷ www.eot.tn

³⁸ L'APII avec le Réseau National des Pépinières d'Entreprises et les Centres d'Affaires (www.tunisieindustrie.nat.tn) pour le secteur industriel, la FIPA (www.investintunisia.tn) pour l'international, l'APIA (www.apia.com.tn) pour le secteur agricole; le CEPEX (www.cepex.nat.tn) pour les actions commerciales à l'international. Les 3 Offices de Développement Régional (www.odno.nat.tn et www.odco.nat.tn et www.ods.nat.tn); L'ANETI (www.emploi.nat.tn), les Centres Techniques (www.cetiba.tn, www.cetime.ind.tn, www.cettex.com.tn, www.ctmccv.ind.tn, www.ctaa.com.tn, www.ctc.ind.tn, www.packtec.tn, www.cncleather.nat.tn); les Technopoles (www.mfcpole.com.tn, www.polegabes.com.tn, www.biotechpole.rnu.tn, www.pole-competitivite-bizerte.com.tn, www.elgazalacom.nat.tn, www.technopole-sousse.rntn.tn, www.sfax-icttechnopark.tn, www.polegafsa.com.tn)

³⁹ UTICA (www.utica.org.tn) et ses Fédérations Sectorielles ; UTAP (www.utap.tn)

4.7.2. Une nouvelle dynamique positive mais à échelle réduite

Après la Révolution, plusieurs initiatives ont été lancées par la société civile⁴⁰ ou soutenues par la coopération internationale⁴¹ pour promouvoir l'investissement et l'emploi, en ciblant surtout les zones défavorisées et les populations plus vulnérables. Malgré les bonnes intentions et quelques résultats significatifs, l'écosystème périphérique en Tunisie n'a pas vraiment évolué et dans les zones plus reculées du pays rares sont encore les initiatives viables.

Parmi les intervenants privés les plus actifs dans l'écosystème tunisien, le groupe BIAT offre un soutien à 360°, à travers son réseau bancaire, la participation à des fonds d'investissements, la gestion d'un incubateur-accélérateur et sa Fondation. Son réseau national et international met à la disposition de l'écosystème différents programmes et initiatives au profit des jeunes et des étudiants pour soutenir la culture entrepreneuriale, avec une attention particulière aux besoins des régions moins favorisées. Le groupe BIAT (Banque Internationale Arabe de Tunisie) a lancé la plateforme Entrepreneurs of Tunisia⁴², qui donne une vue d'ensemble des intervenants, des dispositifs actifs et de la législation sur l'écosystème tunisien, mis à jour assez régulièrement.

4.7.3. Une offre d'accompagnement diversifiée...

Une caractéristique importante de l'écosystème tunisien est que très souvent les sujets impliqués dans l'accompagnement aux entreprises sont en mesure de dispenser en même temps une panoplie de services allant du consulting au financement, de la participation en capital au soutien à la commercialisation et au réseautage. De ce fait, il est parfois difficile de positionner les acteurs dans des catégories univoques d'assistance financière et/ou technique : plusieurs opérateurs privés présentent un niveau d'intégration et de collaboration important et très souvent les différents intervenants collaborent de manière stable ou établissent des partenariats pour la durée de projets conjoints.

Les incubateurs et les accélérateurs⁴³ ont introduit en Tunisie des approches plus modernes et – jusqu'au lancement du Start-up Act – ont presque représenté l'unique opportunité pour l'appui et le développement des entreprises innovantes.

Chaque structure offre ses propres services, selon sa vocation et ses actionnaires : accompagnement personnalisé, appui au montage du business plan, conseils juridiques, soutien auprès des institutions financières pour la levée de fonds. Certains incubateurs proposent également un espace du travail, tandis que d'autres prennent en charge l'étude de marché ou le dépôt de brevets.

Les accélérateurs proposent des programmes plus spécifiques, avec des périodes d'assistance généralement plus courts. Il s'agit d'accompagner des start-up déjà opérationnelles qui – à la fin du programme - doivent être dans les conditions de pouvoir collecter des fonds.

⁴⁰ Dont l'émergence a été possible grâce à la loi 2011-88 du 24 septembre 2011 sur les ONG.

⁴¹ Surtout à travers la participation au capital de Sociétés Anonymes suite à la révision de la loi en 2011.

⁴² <https://www.eot.tn>

⁴³ FLAT6Labs (www.flat6labstunis.com) LABESS (www.labess.tn) ESSEC (www.essect.rnu.tn) SMART216 (www.smart216.com) B@Labs (www.biatlabs.com), Start'Act (www.startact.tn) le15 (<http://www.le15.org>), Wikistartup (<http://wikistartup.tn>), et tout récemment l'Université Centrale : <https://www.universitecentrale.net/fr/106/pour-la-premiere-fois-un-incubateur-repondant-aux-normes-internationales>

Tableau 6 - Aperçu des principaux programmes d'appui, d'incubation et d'accélération actifs en Tunisie

Programme	Typologie	Lieu	Target	Gestionnaire	Année	Cohortes
Flat6Labs/Le15 www.flat6labs.com	Accélérateur – Fonds d'amorçage	Tunis	Tech	Fond Anava, Meninx Holding, BIAT, TAEF	2016	De 6 à 8 par cohorte (2 par année)
LAB'ESS www.labess.tn	Fonds pour entrepeneuriat social + accompagnement	Tunis	Entrepre- neuriat social	Développe- ment Sans Frontières, association du GROUPE SOS	2013	20 par cohorte (1 par année)
WIKI START-UP https://wikistartup.tn	Incubateur	Tunis	Innovation dans tous les domaines	UGFS-NA, Carthage Business Angels	2010	3 programmes, de l'idée à l'accélération
START'ACT https://startact.tn	Incubateur (avant Accélérateur)	Tunis	Innovation	Carthage Business Angels, Agence Française de Développe- ment, CDC, UGFS	2019	6 (2 cohortes par année)
B@LABS www.biatlabs.com	Programme d'accompagnement	Tunis	Tech	Société privée avec l'appui du groupe BIAT	2017	6 par cohorte (4 mois hébergement + 12 mois post accompagnement)
IMPACT PARTNER www.impactpartner.com	Association (accélération et financement)	Tunis	Entrepre- neuriat Social	Yunus Social Business	2013	Pas de cohorte, admission sur selection de dossier + appel à candidature pour don
RESEAU ENTREPRENDRE www.reseau-entreprendre.org/tunisie	Association (financement et accompagnement)	Tunis avec 7 offices régio- naux	Tout type entreprise créatrice d'emplois	Réseau Entreprendre	2010	Pas de cohorte, sur sélection de dossier (durée jusqu'à 3 ans)
SOUK AT- TANMIA www.soukattanmia.org	Programme d'appui (financement et accompagnement)	Tunis	Entrepre- neuriat + dévelop- pement des régions	African Development Bank + Plusieurs acteurs	2012	Compétition une fois par an qui sélectionne 100 projets en leur accordant des dons
INTILAQ www.intilaq.tn	Accélérateur (Fonds d'amorçage + accompagnement)	El- Ghazala Ariana	ICT	Qatar Friendship Fund, Ooridoo, Microsoft	2014	Sélection sur dossier + fast track une fois par an pour identifier 6 projets en amorçage
COLLECTIVE LAB	Incubateur – co- working	Tunis	Innovation	Université Centrale	2019	12 start-up incubés en 6 mois
RED START TUNISIA	Accélérateur	Tunis	PME	Red Start France, Bridging Angels	2019	En cours

De leur côté, les intervenants financiers privés ont de plus en plus la tendance à « boucler le cycle de l'investissement » c'est-à-dire à réaliser en « solo » pour ceux qui en ont les ressources financières et humaines - ou « en partenariat » avec des sujets complémentaires - des activités organiques visant à rentrer en contact avec les promoteurs potentiels (étudiants de l'enseignement supérieur, professionnels...). Par la suite, les intervenants financiers leur proposent l'accompagnement et l'incubation jusqu'à éventuellement parvenir au prototype, à la labellisation et finançant souvent les activités de consulting y afférentes (juridique, comptable, douanière...) finalisées à la constitution de la société. Elles peuvent enfin intervenir jusqu'à financer l'investissement et fournir du coaching pour la commercialisation. Cette démarche sert à sélectionner les meilleurs projets et les entrepreneurs les plus prometteurs pour leur assurer une meilleure opportunité de réussite - mais aussi à protéger l'institution de soutien tout en assurant plus de chances de rentrer dans les investissements.

4.7.4. ... Mais à la pérennité et échelle limitées

Interpellés sur l'environnement des affaires en Tunisie, les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat interviewés considèrent de manière générale, que l'environnement est dynamique et assez favorable d'un point de vue du cadre législatif.

Néanmoins la plupart d'entre eux ont dénoncé comme un problème majeur - externe à leur organisation - la quantité et le coût des ressources financières disponibles pour les entreprises.

Un autre problème évoqué est un déficit de compétences internes pour comprendre et évaluer la technicité des projets afin éviter de financer des initiatives dépassées ou répétitives.

A cela s'ajoute le déficit d'échange d'informations entre les organismes d'appui, ce qui entraîne un risque concret de financer des projets similaires qui ont déjà échoué ou qui n'ont pas trouvé une place dans le marché.

En l'absence de garanties réelles, l'un des défis majeurs pour la plupart des organisations interviewées est de réussir à destiner les ressources limitées à leur disposition à des promoteurs qui possèdent les capacités humaines et techniques aptes à assurer la durabilité du projet ainsi que des temps de remboursement acceptables.

4.8. Un système de financement du secteur privé diversifié mais encore limité

Le système financier tunisien est relativement bien développé si l'on considère sa dimension et le nombre d'intervenants par rapport à sa population.

Depuis 1958, la Banque Centrale de Tunisie joue le rôle de contrôle de la politique monétaire et du fonctionnement des systèmes de paiement et surveille également les établissements financiers et assure la solidité du système.

Sur la place tunisienne presque tous les types de solutions financières existent : les banques, les fonds d'amorçage et d'essaimage, les investisseurs en capital-risque et les investisseurs en capital développement ou de transmission.

4.8.1. Les banques, premier financeur des entreprises locales

Les banques sont le principal acteur du financement du secteur privé, elles offrent des services variés et participent à différents fonds d'investissements directement ou en coparticipation⁴⁴.

⁴⁴ Participation à des OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières.

Tableau 7 - Vue d'ensemble du panorama financier en Tunisie

Source de Financement	Exemples	Produits	Montants	Coûts	Sous-Segments ciblés
Famille et Amis		Dette informelle	Suivant la capacité de la famille 1.000 – 10.000 TND et plus	Faible ou inexistants	Start-up, Micro et Petites entreprises, professions libérales
Institutions privés de Micro-Finance	Advans, Enda Tamweel, Taysir Microfinance, Zitouna Tamkeen, Microcred Tunisie	Prêts pour les micro-entreprises, financement de Groupes solidaires.	1.000-20.000 TND (le prêt peut arriver à 40.000 TND si en groupe)	Selon la durée taux d'intérêt de 25% 28%	Micro et petites entreprises souvent informelles de production (agricole agroalimentaire, artisanat, de petit métiers) et de commerce
Banques commerciales	BIAT, BH, BNA, Sicar Bancaires	Capital, Fonds de roulements, Financement d'actifs, Crédits à court moyen et long terme	Variable moyennement de 100.000 TND à 1 million TND et plus	Aligné aux taux de marchés + 3% + frais dossier	Surtout moyennes et grandes entreprises
Banques spécialisées	BFPME, BTS, Banques islamiques ...	Participation au capital, financement de fonds propres et fonds de roulements	Très variable suivant la taille du projet et la mission de la banque	Aligné au taux de marché	Clients ciblés suivant la mission de la banque
Fonds d'investissements / Capital-risque	Afric Invest, Alternative Capital Partners, Capital African Bank, SICAR	Participation au capital & fonds propres	1 million TND 10 millions TND en moyenne	12% - 15% de prise de capital environ	Entreprises récentes avec des potentiels de croissance, start-up, entreprises à renouveler
Fonds Étatiques Fonds Spéciaux du Trésor	Caisse Dépôts et Consignations FONDS TUNISIEN D'INVESTISSEMENT FOPRODI, PNRI, Mise à Niveau, PIRD, PDE, FOPRODEX	Participation au capital, financement de l'investissement, Financement de la R&D, Financement de l'export	Très variable suivant la taille du projet et la mission du fond	Aligné sur le taux du marché	PME, Sociétés touristiques
Crédit-bail – Factoring	Tunisie Leasing, Tunisie Leasing and Factoring	Financement et location des moyens de transport et production ; affacturage	150.000 - 180.000 TND en moyenne	13% environ	Agriculteurs, PME, Professionnels, commerçants
Instruments Financiers disponibles par Organismes de Coopération Internationale	BAD, TAEF Coopération Suisse, GIZ , BERD	Actions de soutien financier indirect, à travers des institutions financières locales	Variable suivant le projet ; en général entre 20.000 et 1,5 millions de TND	Variable	PME avec des potentiels et des caractéristiques conformes au programme

La Tunisie est classée à la 9^{ème} place sur 190 économies recensées par le WB Doing Business Index dans le domaine « Obtention de crédit ». En effet, l'accès au financement est l'un des principaux obstacles identifiés par les entreprises tunisiennes⁴⁵ en particulier pour les entreprises de taille moyenne (entre 20 et 100 employés).

Peu capitalisé (son actif total équivaut à environ 115% du PIB)⁴⁶, le secteur bancaire se compose de 23 banques résidentes et de 7 non-résidentes. Parmi les banques résidentes, les plus puissantes sont trois grandes banques d'État (STB, BNA et BH, recouvrant 37% des actifs du secteur), trois grandes banques nationales privées (28% du capital) et six banques privées à capitaux étrangers (28% du capital)⁴⁷. On enregistre actuellement 1430 agences de banque dans le pays, soit une agence pour 7.700 personnes. Le système bancaire tunisien est complété par trois banques islamiques privées⁴⁸, la Banque Tunisienne de Solidarité - à capital majoritairement étatique - qui finance principalement des microprojets, et la Banque de Financement de la Petite et Moyenne Entreprise (à majorité du capital public) qui bientôt sera transformée en « Banque des Régions »⁴⁹.

La capacité de crédit de l'économie tunisienne reste faible, surtout par rapport aux banques des économies voisines telles que le Maroc : en dépit de l'existence d'une panoplie de divers outils et institutions financières qui seraient théoriquement bien placés pour stimuler le secteur privé, l'investissement privé en Tunisie ne se développe pas correctement et de nombreuses PME n'évoluent généralement pas vers des modèles productifs et commerciaux plus structurés.

LE MICROCRÉDIT EN TUNISIE

Le début officiel du microcrédit en Tunisie remonte à 1997, avec la création de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) pour financer les micro-entreprises (pour les jeunes diplômés et qualifiés), avec une contribution au financement qui atteint 90% de l'investissement. En 1999 l'autorisation à exercer est également octroyée aux associations, avec un cadre et des conditions de financement très précises, visant l'aide à l'intégration économique et sociale finançant l'acquisition de petits matériels de production ou le fonds de roulement – avec un montant maximum de ce crédit de 5.000 TND, distribué avec un taux d'intérêt de 5%, pour une durée de remboursement maximale de trois ans. En 2011, une nouvelle législation permet à des sociétés anonymes, d'octroyer des microcrédits. Le plafond reste le même pour les associations (5.000 TND), tandis qu'il est fixé à vingt mille dinars pour les IMF ayant le statut de société anonyme. À la suite de la nouvelle loi, la fixation du taux d'intérêt appliqué est assez variable et il est calculé suivant le montant octroyé, la durée du prêt et chargé des frais de dossier ainsi que d'autres dépenses effectives nécessaires à l'octroi de ces crédits (ex. le coût des ressources et des opérations d'encadrement et de formation, frais d'exploitation...).

En 2018 le montant maximum de financement a été ramené à 40.000 TND pour les sociétés anonymes et de 10.000 TND pour les associations.

⁴⁵ OCDE Documents de travail n°1477 "Relancer l'investissement en Tunisie", Page 32.

⁴⁶ WB Investment Climate assessment... Tunisia, Février 2014, page 71.

⁴⁷ WB Investment Climate assessment... Tunisia, Février 2014, page 71.

⁴⁸ Zitouna, El Wifak, El Baraka.

⁴⁹ Loi des Finances 2019 – Art. 24 avec un capital de 400 Millions de TND.

Le système financier tunisien a des niveaux historiques élevés de prêts improductifs⁵⁰ (surtout dans le secteur agricole et du tourisme) qui, ajoutés à l'incertitude socio-politique, à l'exposition élevée des banques et à la dévaluation du dinar, ont un impact très négatif sur les investissements.

En outre, le système financier tunisien continue d'être affecté par plusieurs disfonctionnements : l'inefficacité de la gestion des banqueroutes, le manque de concurrence entre les banques, l'uniformité dans l'offre de produits financiers et la demande excessive de garanties réelles.

Depuis seulement quelques années, l'implémentation du registre du crédit permet le partage d'informations, pour procéder à l'évaluation préliminaire pour l'octroi du crédit⁵¹.

D'autre part, les limites imposées aux taux d'intérêts par la Banque Centrale entravent la fixation du risque: la difficulté de moduler les taux en fonction de la durée des emprunts, incite les banques à privilégier les emprunts à court terme, qui ne conviennent pas toujours aux besoins des investissements privés.

Pour toutes ces raisons, de nombreux établissements tunisiens de crédit réduisent leurs activités de prêt en exigeant un niveau élevé de couverture par des mesures de garantie (principalement des prêts hypothécaires). Dans ce contexte, durant ces dernières années, la majorité des prêts bancaires ont été accordés au secteur de la construction offrant des garanties immobilières et au secteur administratif bénéficiant de la garantie de l'État⁵².

L'offre de leasing et de factoring est assez restreinte avec un nombre limité de prestataires et joue jusqu'ici un rôle marginal dans le financement du secteur privé.

LES FEMMES ET LE CRÉDIT

On estime qu'en Tunisie les femmes gèrent entre 18 et 23% des entreprises existantes et leur besoin en financement est calculé à 1,6 milliards de TND.

Seulement le 28% des femmes disposent d'un compte bancaire, contre le 46% des hommes (moyenne de la Tunisie 37%), tandis que seulement le 5% des femmes a emprunté de l'argent pour lancer, gérer ou développer un business (contre le 11% des hommes) et le 14% a déposé de l'argent auprès du système financier (contre au 23% des hommes).

Il est à remarquer que pour les femmes l'accès au crédit bancaire est bien plus difficile que pour les hommes, à cause du manque de garanties réelles (en Tunisie, seulement le 12% des maisons et le 14% des terres appartiennent aux femmes), ce qui fait que les femmes sont cependant les plus importantes destinataires des financements pourvus par les Institutions de microcrédit.

Une étude de IFC montre que les femmes représentent un segment très prometteur pour les banques même si très peu exploité, étant donné qu'elles ont un taux de remboursement de leurs crédits bien plus élevé auprès des institutions de micro finance, et ce, par rapport à leurs homologues masculins, tout en étant plus jeunes qu'eux et malgré un meilleur niveau scolaire.

Il existe d'innombrables programmes étatiques et non étatiques qui soutiennent l'entrepreneuriat féminin, mais généralement ils financent des microprojets peu capitalisés, (par exemple le projet Raïda).

⁵⁰ Selon Moody's (Rapport sur le système bancaire en Tunisie, 2018) "les créances improductives vont représenter environ 15% des prêts en 2018, contre 15,6% à la fin de 2016".

⁵¹ OCDE/Union Européenne/ETF : Moyen Orient Méditerranée net Afrique du Nord 2018, page 182.

⁵² OCDE Document de travail n° 1477 : "Relancer l'investissement En Tunisie", page 7.

4.8.2. Un dispositif étatique de soutien financier aux PME

L'État a mis à disposition plusieurs outils financiers pour soutenir l'investissement privé en Tunisie⁵³. Malgré des disfonctionnements, ce dispositif a joué un rôle dans la promotion de l'entrepreneuriat en agissant en complémentarité avec les outils financiers disponibles, surtout dans la période précédant la révolution.

Le FOPRODI (« Fonds de Promotion Industrielle et de Décentralisation » créé en 1974, vise le renforcement des fonds propres des promoteurs par des dotations puis par des crédits à des taux concessionnels remboursables à long terme. La réforme du FOPRODI intervenue en Janvier 1999, a remplacé la dotation remboursable de l'État par une participation au capital géré par les SICAR, tout en élevant le plafond des investissements de 1 à 3 millions de TND (environ 900.000 €), selon une formule de « risque partagé ». L'article 17 de la nouvelle Loi des Investissements de 2017 prévoit la création du Fonds Tunisien d'Investissement qui sera chargé de la gestion des ressources financières allouées à l'exécution de la politique et des stratégies de l'État en matière de promotion de l'investissement. Cette loi a introduit des changements dans la gouvernance de la gestion des avantages financiers accordés aux projets d'investissement et a considérablement réduit les incitations du FOPRODI.

A ce jour, le FTI n'a pas encore démarré. De ce fait, actuellement on assiste à une réduction importante des projets financés par le FOPRODI, passés de 455 projets en 2010 à une centaine de projets en 2018.

Un rôle important pour la gestion d'instruments financiers étatiques est confié à la Caisse de Dépôts et Consignations (CDC) qui prend des participations dans des Fonds Communs de Placement institutionnels, les placements garantis par l'État et les bons du Trésor. Pour ce qui est du développement de l'entrepreneuriat, la CDC contribue au financement de fonds d'investissements et la mise en œuvre de programmes d'incubation et d'accompagnement (Technopoles, SICAR régionales) pour les PME innovantes ainsi que le financement de grands projets stratégiques également dans le cadre du PPP. La CDC a créé en 2013 – avec le concours d'acteurs financiers privés – la CDC Gestion qui s'occupe de fonds communs de placement à risques, qui investissent en fonds propres et / ou quasi fonds propres dans les PME à fort potentiel de développement régional, social et environnemental.

La Banque de Financement des PME (BFPME) a été créée en 2005 par l'Etat Tunisien, avec la participation d'autres entreprises étatiques⁵⁴ pour assister les PME en co-finançant leur création ou extension, sans exiger des garanties réelles externes au projet et en s'appuyant sur la Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR) et sur d'autres fonds de garantie. Si les activités de la BFPME ont abouti à l'approbation d'environ 1.600 projets, il est vrai également que près de 40% des projets que la BFPME a financés depuis sa création jusqu'au mois d'octobre 2018 ont échoué et que la Banque a d'énormes difficultés à récupérer les crédits octroyés (150 millions de TND de créances non recouverts). Les nouvelles orientations stratégiques devront amener à la création imminente de la Banque des Régions, comme prévu à l'article 27 de la loi de finances 2019. Cette nouvelle institution - fruit d'une fusion-absorption entre la BFPME et la SOTUGAR - sera dotée d'un capital de 400 millions de TND et devra accorder des lignes de financement aux banques commerciales - appelées à jouer le rôle d'intermédiaire en termes d'octroi de crédits aux nouveaux promoteurs - ayant obtenu l'accord de la banque des régions.

⁵³ Annexe n°2.

⁵⁴ Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR), Tunisie Telecom, Groupe Chimique Tunisien, Office de l'Aviation Civile et des Aéroports et Office du Commerce de Tunisie.

4.8.3. Le Capital Risque : un potentiel encore peu exploité

Malgré le potentiel d'évolution du secteur capital- risque en Tunisie, différents facteurs freinent l'attractivité globale des activités : les sociétés de gestion de capital-risque restent prudentes vis-à-vis d'un tissu productif peu capitalisé et opérant dans un marché interne trop restreint.

En revanche, il existe un intérêt particulier pour les secteurs technologiques innovants, les services et les produits liés à l'information et à la communication, le secteur de l'agriculture et les industries agroalimentaires. Enfin, on constate dernièrement un rapprochement vers les industries manufacturières et une timide réouverture vers le secteur touristique.

Du point de vue des entreprises, le capital- risque est perçu comme une opportunité à saisir, même s'il existe une crainte sur les modalités de déblocage des fonds.

Le fait que peu de SICAR sont disponibles à s'engager dans des projets qui demandent moins de 300.000 TND (approximativement 90.000 EUR) de financement, met hors-jeu une grande partie des promoteurs, porteurs de petit projets, basés sur des investissements immatériels.

De plus, étant donné que plusieurs opérateurs du capital- risque en Tunisie sont issus directement du système bancaire, les entrepreneurs se confrontent très souvent à des modalités d'octroi de fonds très similaires à celles appliquées pour les prêts bancaires, allant jusqu'à prendre en compte les garanties réelles fournies par les promoteurs.

De la part des porteurs de projets, la connaissance limitée du capital risque détermine des difficultés de compréhension et d'acceptation des risques liés à l'utilisation de ces outils financiers.

L'existence de conflits d'intérêts, d'abus potentiels et de réseaux privilégiés, qu'elle soit réelle ou perçue, contribue de sa part à la méfiance vers l'instrument capital risque et – par conséquent – à sa sous-utilisation.

Venture Capital et Private Equity existent en Tunisie depuis 1988 à travers la naissance de la réglementation relative aux sociétés d'investissement à capital fixe (SICAF). En 1995 la Tunisie a introduit pour la première fois la catégorie de Société d'investissement à capital risque (SICAR) pour participer au renforcement des fonds propres des entreprises lancées par de nouveaux promoteurs, ou implantées dans des zones de développement régional, ou ayant un contenu technologique ou innovant.

A ce jour, environ 150 sociétés d'investissement sont opérationnelles en Tunisie. Dans un contexte régional peu dynamique l'utilisation du capital-risque, en 2018 la Tunisie se situe en 67ème position derrière le Maroc (64ème)⁵⁵.

Dans la situation économique actuelle, les SICAR n'acceptent pas de prendre trop de risques ; de plus une grande partie des SICAR tunisiennes, étant des filiales de banques, tendent à appliquer les mêmes méthodes que leurs maisons mères tout en exigeant de leurs clients des garanties réelles, et ce malgré la promulgation, depuis janvier 2009, d'une loi qui leur interdit d'exiger aux promoteurs des garanties hors projet ou de fixer une rémunération pour leur participation au capital du projet.

Nonobstant les incitations⁵⁶ instituant depuis quelques années des avantages fiscaux et financiers en faveur du capital -risque et des dispositions élargissant le champ d'action des SICAR⁵⁷, le capital- risque souffre encore de quelques insuffisances structurelles dont les plus importantes sont un cadre légal peu adapté avec une palette d'instruments financiers encore à diversifier.

⁵⁵ The Venture Capital & Private Equity : Country Attractiveness Index 2018 IESE University School University of Navarra.

⁵⁶ Loi du 30 octobre 1995.

⁵⁷ Loi de finances 2009 autorisant à cofinancer les investissements agricoles et à ré-acheter les entreprises en difficulté.

Malgré la présence de quelques acteurs assez dynamiques comme TAEF, Alternative Capital Partners, Afric-Invest et UGFS - de manière générale les interventions du capital- risque restent encore trop limitées en termes de nombre et de fonds disponibles. Parmi les fonds interviewés et sur une période d'environ 10 ans d'activité pour chaque, UGFS est le plus actif (70 projets financés) suivi par Afric Invest (50 projets) et ensuite par Alternative Capital Partners (25) et par TAEF (presque 20 projets).

La TAEF (Tunisian-American Enterprise Fund) est une Société Anonyme créée juste après la Révolution par USAID avec une allocation initiale de 100 Millions de USD qui est censé opérer en Tunisie jusqu'à 2027 au profit de tous les segments de la PME. Depuis 2013, TAEF a financé environ 20 PME et réalisé des collaborations avec des institutions de microcrédit (Taysir CFE), des accélérateurs (Flat6Labs) et noué des relations importantes avec des Universités (Université de Carthage). Sa démarche consiste dans la sélection pour chaque investissement de l'outil de financement approprié, pouvant combiner l'assistance technique à la dette et au capital.

Les dernières statistiques issues de la part de l'ATIC - Association Tunisienne des Investisseurs en Capital – regroupant 42 membres actifs entre SICAR et sociétés de gestion du FCPR - montrent que les montants approuvés entre 2014 et 2017 sont passés de 210 à 560 millions de TND (de 64 à 170 millions d'Euro) au bénéfice de 1067 entreprises.

Pour ce qui est des investissements, les entreprises qui en ont bénéficié sur la période 2014-2018 sont 682, pour un montant global investi de 1.178 millions de TND (environ 357 millions d'Euro). Le capital investissement a enregistré de très bonnes performances en 2017 (232 opérations approuvées contre 220 en 2016) pour une enveloppe globale d'environ 560 millions de TND (170 millions d'Euro), contre 336 millions de TND (102 millions d'Euro) en 2016. Les investissements réalisés en 2017, ont été de 421 millions de TND (environ 127,5 millions d'Euro), en augmentation de 29% (par rapport à 2016), avec des tickets moyens de 2,3 millions de TND (0,7 millions d'Euro - 2,37 millions de TND pour le capital-risque et 2,24 millions de TND pour le capital développement), dont ont bénéficié 184 entreprises, avec la création d'environ 6.500 emplois. 64% de ces investissements ont été réalisés en capital développement et 36% pour le capital-risque⁵⁸.

Figure 15 – Statistique d'activité des investisseurs en capital membres de l'ATIC (2017)



⁵⁸ Les statistiques d'activité des Investisseurs en capital membres de l'ATIC en 2017, ATIC – Tunis 2018.

5. Le financement du « maillon manquant » : une énigme aux multiples facettes

La Tunisie a un réel besoin croissant de financement des entreprises, mais le système financier n'est pas toujours prêt⁵⁹ et certaines mesures supplémentaires doivent être mises en œuvre, à la fois par les acteurs institutionnels et financiers, pour répondre aux demandes et aux besoins des entreprises privées.

Pour répondre à ces exigences une importante réforme du Code du capital-investissement est en train d'être finalisée elle devrait soit assouplir les rigidités propres au système financier tunisien, soit réussir à combler certaines lacunes du cadre juridique et corriger enfin les quelques ambiguïtés de ses dispositions actuellement en vigueur⁶⁰.

Tableau 8 - Les besoins financiers des entrepreneurs en Tunisie

Sous-secteur	Caractéristiques principales	Difficultés Financières	Besoins Financiers
<p><u>ENTREPRISES DE SUBSISTANCE</u></p> <p>1-10 employés</p> <p>0-5% croissance annuelle</p> <p>5000-100.000 TND chiffre d'affaires annuel</p>	<p>Activités souvent informelles.</p> <p>Activités répétitives dans des secteurs traditionnels (artisanat, petit élevage, agriculture, petit commerce, ou commerce « de la valise »), ou le promoteur revêt plusieurs tâches.</p> <p>Activités qui doivent permettre une capacité de remboursement rapide.</p> <p>Absence d'une stratégie à moyen et long terme.</p> <p>Promoteur/promotrice sans une formation secondaire.</p>	<p>Accès à des emprunts familiaux souvent limités.</p> <p>Accès à des crédits réduits (association de microcrédit BTS ou ONG) à travers des garanties personnelles ou collectives, et avec des taux élevés.</p> <p>Naissent et évoluent dans un contexte socio-économique fragile et s'adressent généralement à un marché local restreint et avec un pouvoir d'achat limité.</p> <p>Manque de garanties réelles (surtout femmes).</p> <p>Activités soumises à des forts aléas (pratiques du marché, contrôles...).</p>	<p>Financement à court terme à des taux moins onéreux.</p> <p>Financement à moyen terme pour les quelques activités qui décident de s'engager dans un cycle de production plus long et à plus haute valeur ajoutée.</p>
<p><u>ENTREPRISES DYNAMIQUES</u></p> <p>10-50 Employés</p> <p>5-10% croissance annuelle</p> <p>300.000 >TND chiffre d'affaire annuel</p>	<p>Projets dans des activités traditionnelles à fort potentiel de croissance (restauration, industries manufacturières) ou dans des secteurs innovants</p> <p>Activités qui naissent parfois dans l'informel et peuvent évoluer dans le formel.</p> <p>Promoteur/promotrice souvent avec une formation secondaire ou universitaire.</p>	<p>Difficulté d'emprunts (famille amis) en cas d'activité informelle.</p> <p>Disponibilité d'outils de financements pour la phase de croissance mais difficulté à financer les fonds de roulements.</p> <p>Marché très compétitif avec une forte concurrence nationale et internationale.</p>	<p>Besoins en fonds de roulements.</p> <p>Besoins de financements patients pour moderniser la production et financer les investissements à long terme.</p> <p>Taux d'intérêt moins élevés.</p>

⁵⁹ OCDE Document de travail n° 1477 : "Relancer l'investissement En Tunisie", page 32.

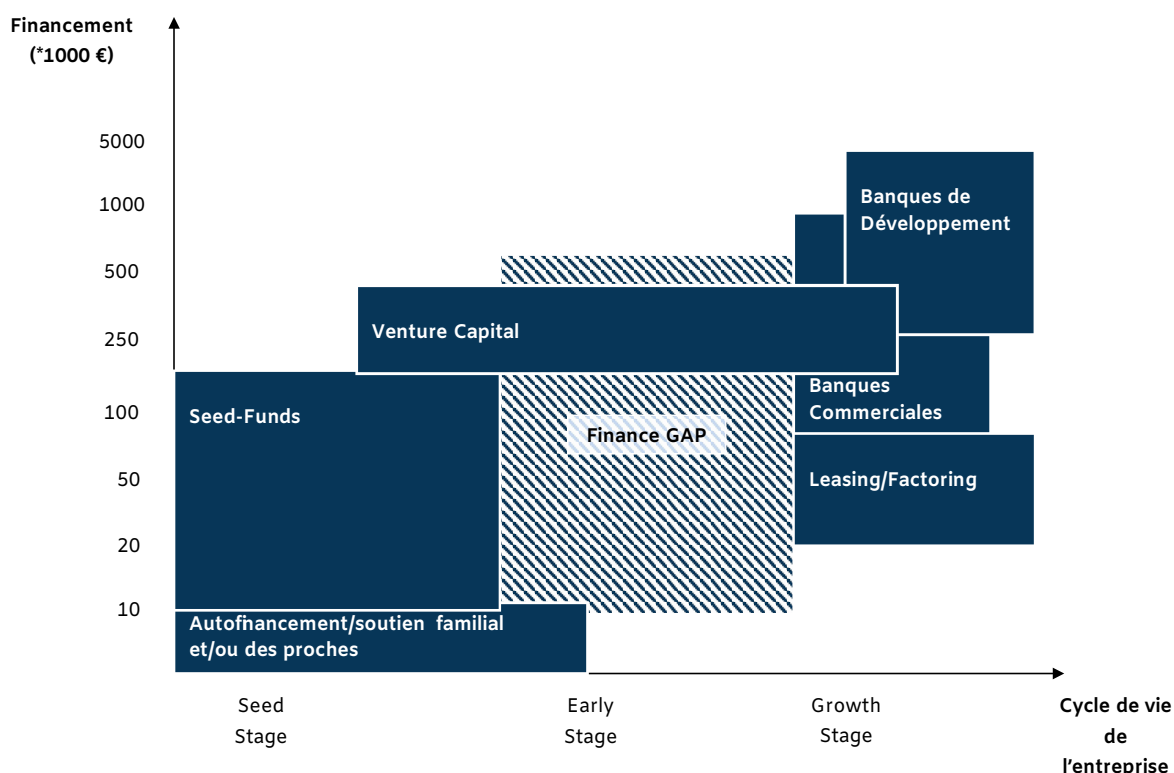
⁶⁰ Revue Le Manager – Tunis n°252 Mai 2019, Page 56-57.

Sous-secteur	Caractéristiques principales	Difficultés Financières	Besoins Financiers
<p><u>ENTREPRISES DE NICHE</u></p> <p>30> employés</p> <p>10-20% croissance annuelle</p> <p>300.000 >TND chiffre d'affaire annuel</p>	<p>Projets dans des activités à forte valeur ajoutée (R&D, ingénierie, éducation.) et généralement innovants.</p> <p>Forte présence de promoteurs jeunes et des femmes ayant une formation secondaire ou universitaire.</p> <p>Activités visant de préférence les marchés étrangers.</p> <p>Activités évoluant dans un contexte économique très compétitif et en mutation rapide.</p>	<p>Disponibilité de fonds et d'instruments de soutien pour la phase initiale.</p> <p>Difficulté à accéder à des financements pour la phase d'amorçage et pour financer la croissance.</p>	<p>Difficulté à accéder à des financements bancaires en absence de garanties réelles.</p> <p>La participation au capital de la part de Fonds d'investissement n'est pas toujours perçue positivement et de tels fonds sont très peu nombreux.</p> <p>(Quasi-) absence de business angels.</p>
<p><u>ENTREPRISES À TRÈS FORTE CROISSANCE</u></p> <p>50> employés</p> <p>20%> taux de croissance</p> <p>500.000 > TND chiffre d'affaire annuel</p>	<p>Projets dans des activités à forte valeur ajoutés (NTIC, R&D, Services...) et innovants.</p> <p>Forte présence de promoteurs jeunes et des femmes ayant une formation universitaire.</p> <p>Activités visant de préférence les marchés étrangers.</p> <p>Activités nécessitant d'apports technologiques continus.</p>	<p>Disponibilité de fonds et d'instruments de soutien pour la phase initiale.</p> <p>Difficulté à accéder à des financements pour la phase d'amorçage et pour financer la croissance.</p> <p>Besoin constant en R&D pour pouvoir garder les marchés acquis.</p>	<p>Difficulté à accéder à des financements bancaires en absence de garanties réelles et du risque du modèle.</p> <p>La participation au capital de la part de Fonds d'investissement n'est pas toujours perçue positivement et de tels fonds sont très peu nombreux.</p> <p>(Quasi-) absence de business angels.</p>

L'analyse des besoins en termes de financement, à la suite des entretiens aux quatre catégories d'entreprises issues de la segmentation, ont identifié des gaps qui diffèrent selon le potentiel de croissance et leur cycle de vie.

5.1 Les entreprises à forte croissance et les entreprises de niche : peu d'outils financiers pour le scaling-up

Figure 16 – Les besoins en financement des entreprises à croissance élevée



Les deux catégories des « Entreprises à très forte croissance » et des « Entreprises de Niche » ont une situation similaire par rapport aux problématiques de financement :

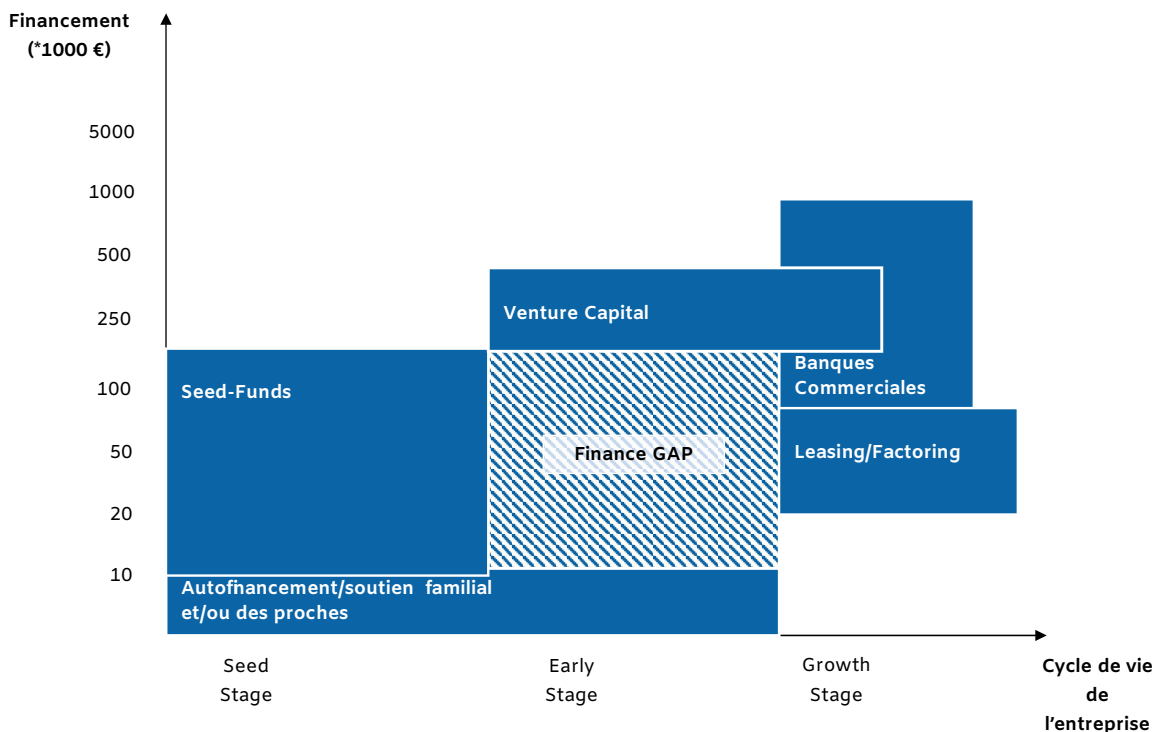
- Elles peuvent bénéficier de moyens financiers pour la phase de pré-amorçage, grâce à la présence - même si encore insuffisante - de fonds de capital-risque gérés par des fonds d'investissements et/ou des incubateurs⁶¹. Ces instruments sont mis à la disposition des start-up, souvent liés à des programmes de soutien (assistance juridique et fiscale, soutien technique, hébergement physique, incubation, accélération).
- La phase de passage entre l'amorçage et la croissance est la plus critique pour ce qui est des besoins en financements. Malgré l'existence de plusieurs instruments de venture capital, il existe un problème d'accès (à cause des tickets qui ne correspondent pas toujours à la situation/l'exigence de l'entreprise) et une attitude contrastée de la part des entrepreneurs. La perception des modalités opérationnelles de ces fonds - en particulier le SICAR – les fait apparaître plus comme une exposition bancaire que comme un allégement. Les SICARS et les FCPR sont généralement peu enclins à prendre des risques et canalisent la plupart des financements vers les start-up « late stage » ou les PME établies. De leur part, les banques ne sont presque pas disponibles à octroyer des fonds, en absence de garanties réelles sur les immobilisations de l'entreprise qui – dans le cas des start-up – n'existent presque pas. De ce fait, les entreprises qui ont participé à l'enquête, déplorent l'absence de financement pour des besoins de fonds pour la croissance de leur business allant de 100.000 à 500.000 TND. Enfin, le recours à des investisseurs privés est considéré

⁶¹ Ex. Capital'Act : fond d'amorçage lancé par UGFS NA et Carthage Business Angels, en appui au programme Start'Act implémenté par Wiki Start-up ; Start-up MAXULA Seed Fund : créé en 2018 par Maxula Gestion et l'Arab Tunisian Bank (ATB) ; Le programme d'assistance et d'accélération de Flat6Labs... - Pour une liste exhaustive des instruments de financements dédiés aux Start-up tunisiens voir : Mondher Khanfir (sous la direction), Guide de Financement de la Start-up innovante, Carthage Business Angel – Tunis, 2014.

comme un risque, étant perçu comme une perte de contrôle. Néanmoins - dans ce cas - on a observé que ceux qui acceptent des partenaires, préfèrent des investisseurs étrangers – en raison d’une meilleure attitude / moindre aversion au risque et de meilleures opportunités de marché international.

- Une fois que l’entreprise a consolidé sa position, les problèmes de financement se réduisent et les possibilités de financement se multiplient.

Figure 17 – Les besoins en financement des entreprises de niche



DE NOUVELLES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT POUR LES ENTREPRISES INNOVANTES

La Banque mondiale a approuvé en juin 2019 le Projet d'appui aux start-up et PME innovantes, doté de 75 millions de USD, conçu pour soutenir le programme gouvernemental « Start-up Tunisia », qui a pour objectif de catalyser la création et la croissance de jeunes pousses et de PME numériques et novatrices, tout en stimulant les perspectives économiques et d'emploi pour la jeunesse tunisienne.

Le projet financera des investissements en fonds propres ou en quasi-fonds propres dans des start-up et PME innovantes, ainsi qu'une aide au développement de concept, à l'amélioration de la réceptivité à l'investissement et à l'adoption de la technologie. Il aidera également les acteurs de l'écosystème entrepreneurial (incubateurs et accélérateurs d'entreprises notamment) à améliorer et étendre la portée de leurs programmes, en y incluant en particulier les start-up et PME dirigées par des femmes ou situées dans les régions de l'intérieur du pays. (Communiqué de presse, BM, 14 juin 2019)

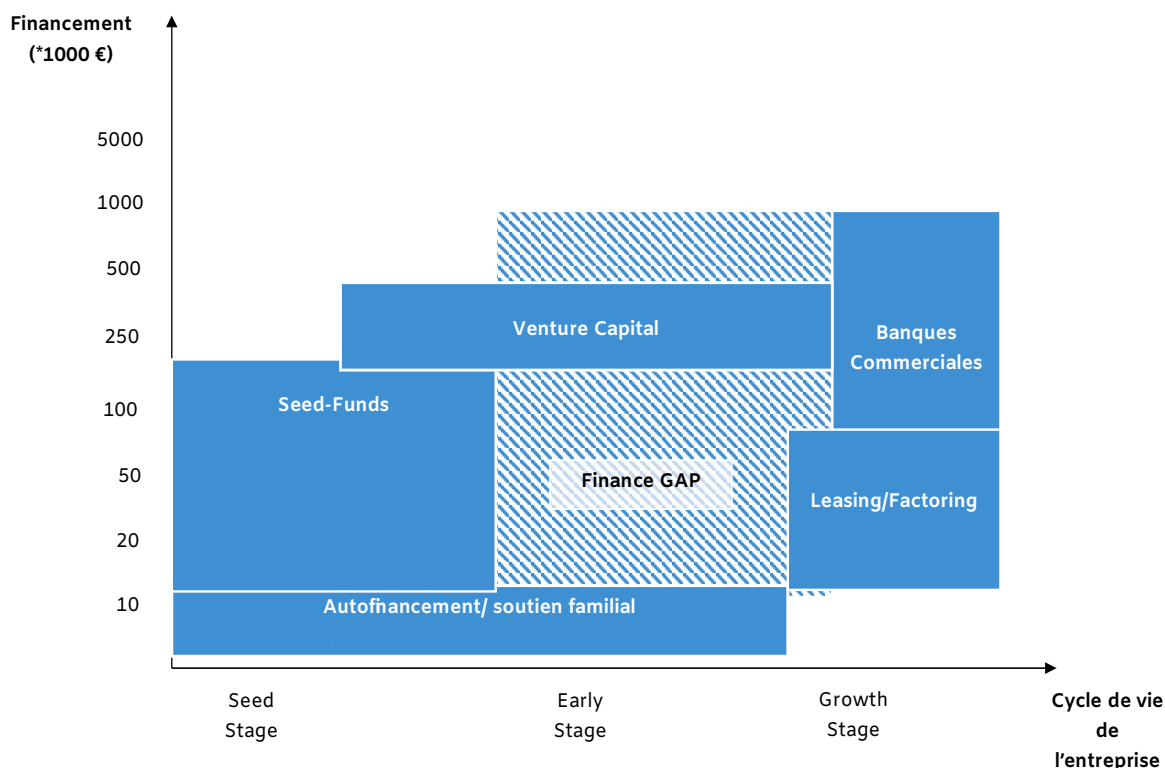
5.2. Les entreprises dynamiques : une forte demande de fonds de roulement

Les besoins de financement des « Entreprises Dynamiques » sont plus importants dans les phases de croissance et d'expansion, du moment qu'elles opèrent dans des secteurs traditionnels (manufacturier) à croissance modérée et à potentiel d'échelle.

Mis à part la situation des entreprises off-shore qui pour plusieurs raisons ont une situation particulière vis-à-vis du crédit (ex. leur appartenance à des non-résidents qui ne disposent pas de garanties réelles) et qui sont presque obligées de travailler avec de l'autofinancement, un gap important qui a été observé concerne les entreprises résidentes.

Ces entreprises sont très demandeuses de fonds de roulement pour financer l'activité de production. En particulier, plusieurs entreprises sont à la recherche de fonds (en moyenne, entre 100.000 et 300.000 Euro) pour le redémarrage des activités, surtout dans la phase post-révolution, lorsque les tensions sociales et l'instabilité politique ont amené à des chutes de production, à des pertes de parties de marché international - tel est le cas de l'industrie tunisienne du textile/habillement – ainsi qu'à la fermeture d'un nombre important d'entreprises.

Figure 18 – Les besoins en financement des entreprises dynamiques



5.3. Les Entreprises de subsistance : peu de garanties, peu de financement

Les « Entreprises de Subsistance » - qui évoluent dans un paysage commercial présentant les difficultés que l'on a déjà évoquées (forte concurrence du secteur informel et des produits à faible coût de provenance asiatique) – travaillent dans une situation très difficile du point de vue financier.

Pour les entreprises de ce segment - largement caractérisé par les micros et les très petites entreprises – le recours à l'autofinancement et/ou au financement familial constitue normalement la première option pour créer une activité qui aura un capital social réduit et des actifs matériels limités, inefficaces pour soutenir son développement à moyen et long terme⁶².

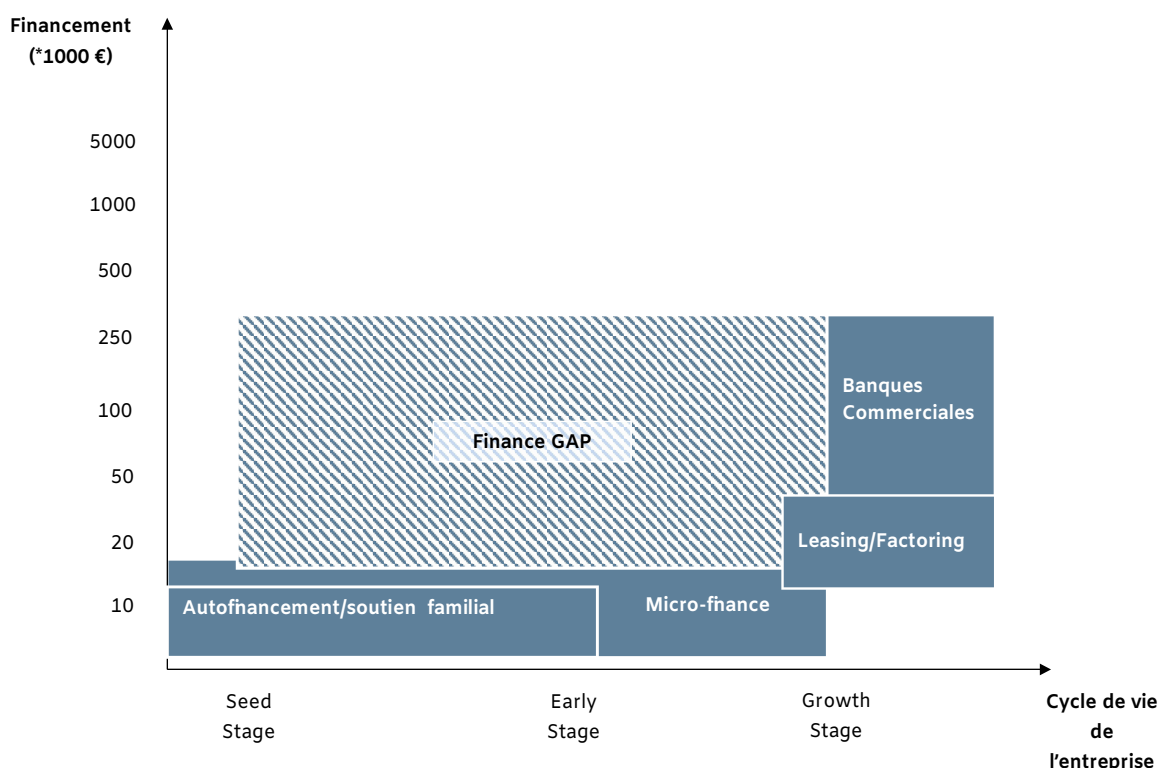
Selon une étude éditée à la fin de 2018⁶³ sur l'inclusion financière, le 55% des micro-entreprises sont clientes d'institutions financières formelles dont – au cours de l'année 2017 - le 33% a obtenu un crédit formel, le 31% n'a pas dû fournir des garanties pour obtenir un crédit formel, tandis que le 46% a fait recours à des crédits informels.

La présence d'institutions de micro financement⁶⁴ contribue concrètement au développement de cette typologie d'entreprise.

Actuellement, le montant maximum qu'une Institution de microcrédit peut octroyer est de 40.000 TND (environ 12.300 €).

Pour ce segment d'entreprise, le gap de financement existe tout au long de son cycle de vie – car sa capitalisation et sa structure administrative et financière ne lui permettrait guère d'accéder à d'autres fonds que le microcrédit. Pour pallier cette situation, des fonds ont été mis à la disposition de certaines banques commerciales de la part de bailleurs de fonds internationaux dans le cadre de programmes d'inclusion financière⁶⁵. Les effets de ces interventions ne sont pas tels pour pouvoir juger leur impact sur les bénéficiaires ciblés.

Figure 19 – Les besoins en financement des entreprises de subsistance



⁶² OCDE Document de travail n° 1477 : "Relancer l'investissement En Tunisie", page 32.

⁶³ Altai Consulting – Étude sur l'Inclusion Financière en Tunisie – Tunis 2018 – Pour les micro-entreprises, l'échantillon de 1502 entreprises a été choisi aléatoirement parmi celle évoluant dans le secteur formel.

⁶⁴ Taysir Microfinance, Centre Financier aux Entrepreneurs, Enda Tamweel, Zitouna Tamkeen, Microcred Tunisie, Advans Tunisie, El-Amel de micro finance.

⁶⁵ Ex. Financement de 50 M€ octroyé par la BERD à la Banque de Tunisie en 2017 pour le financement de la TPE et de la PME.

6. Closing the Gap dans le contexte du « Maillon Manquant »

6.1. Un écosystème dynamique dans un cadre social et économique en évolution

Tableau 9 - Analyse SWOT de l'écosystème entrepreneurial tunisien

<p><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Cadre réglementaire en évolution pour les investissements et la création d'emplois• Secteur financier diversifié et assez bien outillé pour soutenir les investissements innovants• Capital humain bien formé• Participation élevée des femmes à la vie économique• Relations solides avec les marchés UE	<p><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Difficulté généralisée d'accès au financement et à des taux élevés• Fortes inégalités régionales• Marché interne restreint et marché régional non intégré• Présence d'un important secteur informel• Administration publique lourde et peu efficace• Offre d'emploi limitée et/ou de qualité médiocre
<p><u>OPPORTUNITÉS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Solutions inclusives de financement pour les PME• Expansion des services d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes dans tout le pays• Formation professionnelle visant l'innovation• Outils financiers et programmes de soutien issus de partenariats avec la coopération internationale	<p><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Risques d'instabilité politique et socio-économique• Soutien trop focalisé sur les start-up et marginalisation des PME manufacturières• Manque de coordination entre les acteurs publics et privés de l'écosystème• Exode des compétences et des meilleures entreprises vers l'étranger

6.2. Recommandations

La présente étude a permis d'identifier une série de recommandations ciblées afin de contribuer à l'émergence d'un écosystème plus propice à la croissance des différents types d'entreprises locales créatrices d'emplois et de développement économique.

Doter les entreprises à croissance élevée et les entreprises de niche des moyens de soutien et de financement adaptés à la période post-incubation

- Donner pleine et claire implémentation au Start-up Act avec la participation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème fournissant un soutien à valeur ajoutée parallèlement à un financement « early stage ».
- Élargir les opportunités de financement aux start-up, tout au long du continuum de financement à travers la mise en place de nouveaux financements innovants notamment « early stage » afin de développer une réelle chaîne de valeur de produits financiers adaptés aux différents besoins de croissance des start-up locales.

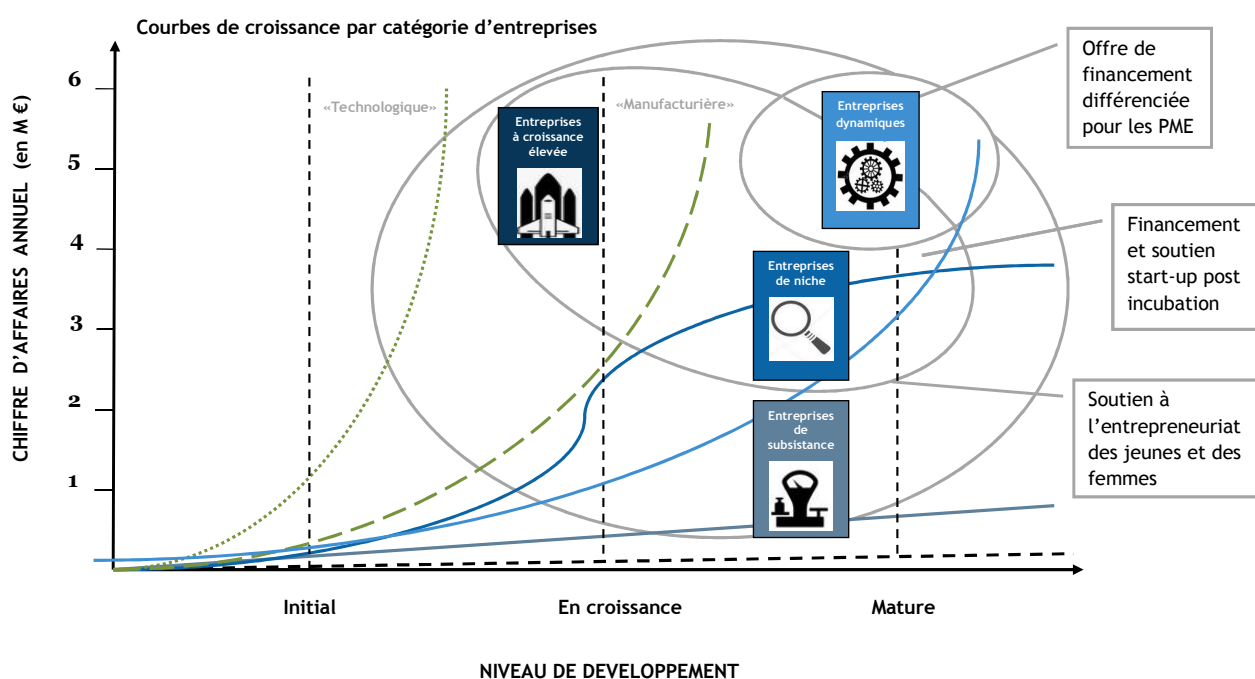
Développer une offre de financement différenciée et adaptée aux besoins des entreprises dynamiques

- Développer l'offre de financements à moyen et long terme pour financer le fond de roulement des entreprises dynamiques en phase de démarrage et de croissance.
- Soutenir le développement d'une offre différente, combinant un produit de financement et une assistance technique dont la valeur ajoutée permettra de renforcer notamment la capacité de ces entreprises à exporter.
- Assouplir et moderniser la réglementation pour donner la possibilité aux acteurs financiers de proposer des produits alternatifs à ceux déjà disponibles, comme les produits de financement mezzanine qui permettent de financer la croissance des PME sans modifier l'équilibre des intérêts en capital.
- Finaliser et donner rapide application au projet de loi transversale de réforme du secteur financier qui vise à alléger les lourdeurs actuelles et à permettre un accès plus linéaire au financement.

Favoriser le renforcement des entreprises de subsistance, particulièrement des promoteurs jeunes et femmes

- Moduler une offre financière spécifique comprenant des termes et conditions adaptés aux caractéristiques et besoins différents de ces entrepreneurs.
- Adapter information, services et interaction avec les femmes entrepreneurs afin que ceux-ci soient adaptés à leur rythme de vie et façon de conduire leurs affaires.

Figure 20 - Stratégies identifiées pour combler le « missing middle »



Annexe 1 : Liste des organisations/sociétés interviewées

Tableau 10 - Liste des organisations et des sociétés interviewées

ORGANISME/ENTREPRISE	PRENOM et NOM	Titre
ENDA TAMWEEL	Habib CHABAANE	Responsable des Finances
ADVANS TUNISIE	Mohamed Ameer TOUJANI	Directeur Administratif et Financier
TUNISIE LEASING AND FACTORING	Mondher ZID	Directeur Administratif et Financier
TUNISIE LEASING AND FACTORING	Mounir KLIBI	Directeur Général Adjoint Pole Leasing
TUNISIE LEASING AND FACTORING	Saloua ARAB	Directeur Général Adjoint Pole Factoring
UNIFACTOR	Fethi BELLALI	Directeur Risques & Finances
UNIFACTOR	Imeddine CHERIF	Directeur Général
CAPITAL AFRICAN BANK	Habib KARAOULI	Chairman & CEO
CAPITAL AFRICAN BANK	Thameur CHAGOUR	Director
BFPME	Hamdi KSIAA	Directeur de l'Assistance et Développement
BFPME	Zouhair TOUJANI	Directeur Régional Ariana
EBRD	Khalil DINGUIZLI	Principal Banker
EBRD	Hassen MESSEDI	Associate Banker SME Finance and Development
IFC	Mouna HAMDEN LAJNEF	Spécialiste sénior Secteur privé
TAEF	Lilia BEN YAHIA	Dir Communication et PR
UGFS - CARTHAGE BUSINESS ANGELS	Mohammad Salah FRAD	General Manager
CDC GESTION	Amel JEBARI EL-MEDINI	Directrice Générale
CDC	Boutheina BEN YAGHLANE	Directrice Générale
CDC	Mohamed BEN NEJI	Directeur Central Partenariats et Communication
CDC	Slim CHAKROUN	Chargé de projets
SAGES CAPITAL	Sadok BEJJA	Directeur Général
SAGES CAPITAL	Youssef KEFI	Directeur Général Adjoint
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Selma BELLAGHA	Executive Partner
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Taha LOUED	Executive Partner
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Katia MEHANNECHE	Consultante
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Mohamed TRABELSI	Chargé d'Investissement
AFRIC INVEST	Amina BEN ABDELKARIM	Senior Manager
AFRIC INVEST	Ann WYMAN	Senior Manager
RESEAU ENTREPRENDRE	Chiraz ARFAOUI	Directrice Pays
INTILAQ	Bassem BOUGUERRA	CEO
INTILAQ	Seif BOUKADIDA	Chief Operating Officer
UMNAGRI	Rym FERCHICHI	Secrétaire Générale
FLAT6LABS & LE 15	Yehia HOURY	Managing Director

ORGANISME/ENTREPRISE	PRÉNOM et NOM	Titre
BI@LABS	Mahdi FATHALLAH	Manager
UTICA – CNFCE	Leila BELKHIRIA JABEUR	Présidente
UNFT	Nejia BEN HILAL	Présidente
APII	Wajdi NEFFATI	Directeur Coopération
APII	Rachid SGHAIER	Directeur Central
APIA	Abdelmoumen TOUKABRI	Directeur Coopération Internationale
APIA	Hanen ABIDI BEN AYED	Sous Directeur Amélioration de la qualité
UNIVERSITE' CENTRALE DE TUNIS	Houbeb AJMI	Directrice Générale
UNIVERSITE' CENTRALE DE TUNIS	Kais MABROUK	Directeur Coopération Internationale
UNIDO	Riadh BOUZAOUACHE	Chief Technical Advisor - Projet Mashrou3i
SDC - Coopération Suisse	Anis KHELIFI	Chargé de programme
FTTH - Féd. Tun. Du Textile Habillement	Néjib KARAFI	Directeur Général
THE NEXT WOMEN TUNISIE	Carolin BRUMMELHUIS	Directrice
AKAM -Verrerie de Carthage	Khaled AZAIEZ	Directeur Général
DABCHY	Amani MANSOURI	Directrice Générale
SEABEL	Rym Ben Fadhel BELAJOUZA	Directrice Générale
BEY FRITES	Wassim TURKI	Gérant
LA SARTORIA	Zaied MABROUK	Gérant
MAISON DES SENTEURS	Rym FAKHFAKH OUENNICHE	Gérante
MARION CONFECTIONS	Wided BELGACEM	Gérante
SOTUNEC ++	Emna BEN ALI	Gérante
HAWCAR	Khadija JALLOULI	Gérante
THE LIMS	Saoussen MAHFOUDH	Gérante
VYND	Adam CHEBBI	Gerant
PTIT CHEF/TAW TAW	Aziz BEN CHEDLY	Gerant
MOOME	Ahmed ACHBALLAH	Gerant
ZAYTA COSMETICS	Olfa Cherif	Gérante

Annexe 2 : Bibliographie

- AfDB (2017), *Tunisia Country Strategy Paper 2017-21* - Africa Development Bank 2017
- AC (2018), Altai Consulting – *Etude sur l’Inclusion Financière en Tunisie* – Tunis 2018
- ANDE (2013) - *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit* – Aspen Network of Development Entrepreneurs
- APII (2016), *Ecosystème de l’Entrepreneuriat en Tunisie* - Le Courrier de l’Industrie, Revue de l’Agence de Promotion de l’Industrie et de l’Innovation, Tunis 2016
- APII (2017), *Les problématiques de création et de pérennisation des entreprises en Tunisie* – Agence de Promotion de l’Industrie et de l’Innovation, Tunis 2017
- APII (2018) – *Annuaire des Entreprises Industrielles/Annuaire des Entreprises de Services* - Agence de Promotion de l’Industrie et de l’Innovation, Tunis 2018 – en ligne : www.tunisieindustrie.nat.tn
- ATIC (2019), *Les statistiques d’activité des Investisseurs en capital membres de l’ATIC en 2017*, Tunis 2019 , en ligne : <https://www.atic.org.tn/wp-content/uploads/2018/11/Statistiques-dactivit%C3%A9-des-investisseurs-en-capital-membres-de-lATIC-2017.pdf>
- BAD (2019), *Perspectives Economiques en Afrique 2019 – Fiche pays Tunisie*, Abidjan 2019
- BCT (2018) – *Rapport de la Banque Centrale de Tunisie 2018*, Tunis 2018
- CAPR (2016), Ouanes M. H. *Entrepreneuriat en Tunisie. Recommandations pour relever les défis économiques*, Center for Applied Policy Research - Perspectives on Tunisia N° 03-2016.
- CBA (2014), Mondher Khanfir (sous la direction de), *Guide de Financement de la Start-up innovante*, Carthage Business Angels – Tunis, 2014
- CRES/AfDB (2016), *Protection Sociale et Economie Informelle en Tunisie*. Centre de Recherche et d’Etudes Sociales – Africa Development Bank. Tunis 2016
- CFF (2018), Collaborative for Frontier Finance (Omidyar Network/Dutch Good Growth Fund) *The Missing Middles - Segmenting Enterprises to Better Understand their Financial Needs*, 2018
- EBRD, EIB, WB (2016), *What’s holding back the Private Sectors in MENA? Lessons from the Enterprise Survey*, Washington DC
- EOT (2019), *Entrepreneurs of Tunisia* (site web), Tunis 2019 – en ligne : <https://www.eot.tn/>
- FMI (2018) – *Tunisie - Quatrième examen dans le cadre de l'accord de facilité de financement étendu et demande de modification des critères de réalisation* <https://www.slideshare.net/LEconomisteMaghrbin/rapport-du-fmi-sur-la-tunisie>, 2018
- FMI (2018b) *Country Report n° 18/218 Tunisia* – Washington 2018
- JOUSSOUR (2016) , *Le secteur informel en Tunisie* – Tunis, 2016
- IESE (2019), *The Venture Capital & Private Equity: Country Attractiveness Index 2018* - IESE University School - University of Navarra, Pamplona 2019
- INS (2015) - *Rapport National Genre Tunisie* - Statistiques Tunisie - Tunis, 2015 en ligne : <http://www.ins.nat.tn/fr/publication/rapport-national-genre-tunisie-2015>
- INS (2018), *Statistiques Tunisie – Statistiques par theme: Entreprises* – en ligne: <http://www.ins.tn/fr/themes/entreprises>
- INS (2019), *Statistiques “Emploi”* - <http://www.ins.nat.tn/fr/themes/emploi>
- ITCEQ (2017), *Positionnement compétitif de l’économie tunisienne* Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives: Tunis 2017

ITCEQ (2018), *Annual survey on the business climate in Tunisia 2017 - Summary of the main results*. Institut Tunisien de la compétitivité et des Etudes quantitative. Tunis 2018

ITCEQ (2018b), *Climat des affaires et Compétitivité des entreprises: Résultats de l'enquête 2016*. Institut Tunisien de la compétitivité et des Etudes quantitative. Tunis

MFFEPA (2018), Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Agées – *Cartographie des Programmes et des Projets intégrant le genre en Tunisie* – Tunis 2018

MIQYES (2017)– HLB GSAudit and Advisory, One to One, CONECT – *Santé de la PME en Tunisie* – Tunis, 2017

OCDE (2018), *Etudes économiques de l'OCDE: Tunisie 2018* - Edition OCDE, Paris 2018

OCDE (2018b), Joumard I., Dhaoui S., Morgavi H., *Insertion de la Tunisie dans les chaînes de valeur mondiales et rôle des entreprises offshore*. Documents de travail du Département des Affaires économiques de l'OCDE n° 1478, Edition OCDE, Paris 2018

OCDE (2018c) Joumard I., Kechida S., Larbi H., *Relancer l'investissement en Tunisie*, Documents de travail de Département des Affaires Economiques de l'OCDE n°1477 - Edition OCDE, Paris 2018

WB (2014), *Entreprise Survey - Tunisia Country profile 2013*. Washington DC

WB (2014b), *Tunisia: Development Policy Review The Unfinished Revolution*. Washington DC 2014

WB (2016), *The Unfinished Revolution Bringing Opportunity, Good Jobs And Greater Wealth To All Tunisians*. World Bank Development Policy Review. Washington DC, 2016

WB (2016b), *World Bank Logistic Performance Index 2016* – en ligne: <https://lpi.worldbank.org/>

WB (2017), *Doing Business 2017 - Equal Opportunities for All - Economy Profile 2017 Tunisia*. Washington DC, 2017

WEF (2018) - World Economic Forum - *Global Competitiveness Index 4.0 2018*, en ligne : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy>

Annexe 3 : La segmentation

En conséquence, aux fins de la segmentation des entreprises à interroger, on a adopté six critères : i. Secteur d'activité, ii. Taille - sur la base du nombre d'employés, iii. Structure de la propriété et forme de la société iv. Orientation du marché, v. Intensité du capital et vi. Localisation géographique.

Tableau 11 - Structure de l'échantillon de l'enquête (20 entreprises – élaboration MIDAGroup, basée sur données INS 2018 et APII 2018).

SECTEUR	Nombre	Pourcentage
Agro-industrie	3	15%
Matériaux de construction, céramique, verre, bois/Chimique et Plastique	3	15%
Mécanique et Métallique/Electrique et Electronique	3	15%
Textile, Habillement, Cuir et Chaussures	4	20%
Services	4	20%
ICT	3	15%
TAILLE DE L'ENTREPRISE	Nombre	Pourcentage
Petite (de 10 à 19 employés)	14	70%
Moyenne (de 20 à 99 employés)	4	20%
Grande (plus de 100 employés)	2	10%
STRUCTURE DE LA PROPRIÉTÉ	Nombre	Pourcentage
Etrangère/Joint-venture	10	50%
Nationale	10	50%
FORME JURIDIQUE	Nombre	Pourcentage
SA – Société Anonyme	5	25%
SARL – Société à Responsabilité Limitée	15	75%
GENRE DU PROPRIETAIRE/GESTIONNAIRE	Nombre	Pourcentage
Féminin	6	30%
Masculin	14	70%
ORIENTATION DE MARCHÉ	Nombre	Pourcentage
Marché Local	10	50%
100% Export/Off-shore	10	50%
INTENSITÉ DE CAPITAL	Nombre	Pourcentage
Elevée	3	15%
Moyenne	7	35%
Basse	10	50%
LOCALISATION GEOGRAPHIQUE	Nombre	Pourcentage
Nord Tunisie (Tunis, Ariana, Ben Arous, Manouba, Bizerte, Nabeul, Zaghouan, Jendouba, Béja, Le Kef)	10	50%
Centre Tunisie (Sousse, Monastir, Mahdia, Kairouan, Siliana, Kasserine, Sidi Bouzid)	5	25%
Sud Tunisie (Sfax, Gabès, Médenine, Tataouine, Kébili, Tozeur, Gafsa)	5	25%

Annexe 4 - Le workshop – Tunis, 18 Avril 2019

Tableau 12 - Liste des participants au workshop

ORGANISME/ENTREPRISE	PRÉNOM/NOM	TITRE
ENDA TAMWEEL	Habib CHABAANE	Responsable des Finances
ADVANS TUNISIE	Mohamed Ameur TOUJANI	Directeur Administratif et Financier
ADVANS TUNISIE	Brieuc CARDON	Directeur Général
UNIFACTOR	Imedidine CHERIF	Directeur Général
CAPITAL AFRICAN BANK	Achraf AISSA	Analyste
CAPITAL AFRICAN BANK	Thameur CHAGOUR	Director
BFPME	Hamdi KSIAA	Directeur de l'Assistance et Développement
BFPME	Zouhair TOUJANI	Directeur Régional Ariana
CDC GESTION	Mohamed ABDNNADHER	Directeur d'Investissement
CDC	Slim CHAKROUN	Chargé de projets
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Selma BELLAGHA	Executive Partner
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Taha LOUED	Executive Partner
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Katia MEHANNECHE	Consultante
ALTERNATIVE CAPITAL PARTNERS	Mohamed TRABELSI	Chargé d'Investissement
AFRIC INVEST	Amina BEN ABDELKARIM	Senior Manager
RESEAU ENTREPRENDRE	Chiraz ARFAOUI	Directrice Pays
FLAT6LABS & LE 15	Yehia HOURY	Managing Director
BI@LABS	Mahdi FATHALLAH	Manager
APII	Wajdi NEFFATI	Directeur Coopération
APIA	Abdelmoumen TOUKABRI	Directeur Coopération Internationale
APIA	Hanen ABIDI BEN AYED	Sous Directeur Amélioration de la qualité
APIA	Yassine REGUAI	Sous Directeur
SDC - Coopération Suisse	Anis KHELIFI	Chargé de programme
THE NEXT WOMEN TUNISIE	Carolin BRUMMELHUIS	Directrice
AKAM -Verrerie de Carthage	Khaled AZAIEZ	Directeur Général
THE LIMS	Saoussen MAHFOUDH	Gérante
TRIPLE JUMP	Julia KHO	Knowledge Manager
AMBASSADE DES PAYS BAS A TUNIS	Adel OUNI	Attaché Commercial (Deputy)
MIDAGROUP	Maira FIORINI	Gérante
MIDAGROUP	Antonino TRIMARCHI	Gérant
H-CORP	Akram HADDAD	Directeur Général
ICCREA BANK	Roberto D'ASCIA	Gérant
VYND	Adam CHEBBI	Gérant
MOOME	Ahmed ACHBALLAH	Gérant

Les questions débattues par les 3 groupes de travail :

Groupe de travail 1 : FONDS DE SOUTIEN POUR LES PME

- Existe-il des instruments de financement des besoins en fonds de roulement pour les PME ?
- Sont-ils suffisants, disponibles, économiquement viables et efficaces ?
- Quelles sont les caractéristiques et modalités d'octroi que devrait avoir un nouveau produit pour financer les besoins en fonds de roulement pour les PME ? Est-il approprié de parler de l'accompagnement technique en support des fonds ? La solution financière est-elle suffisante ?
- Existe-il de bonnes pratiques développées par des acteurs de l'écosystème tunisien qui pourraient inspirer les gestionnaires de ce fond ?

Groupe de travail 2 : FINANCEMENT ET SOUTIEN POST-INCUBATION POUR LES START-UP

- Existe-il des instruments de financement pour les besoins en croissance des start-up ?
- Compte tenu du « Start-up Act », ces dispositions auront-elles l'impact escompté ? Sont-elles suffisantes à garantir la pérennisation d'un tissu de start-up dynamique et performants ?
- Un instrument financier pour le soutien du développement de la start-up - complémentaire au « Start-up Act » - pourrait être envisageable ? Sous quelle forme et avec quelles modalités d'octroi ? Qui pourrait le gérer ?

Groupe de travail 3 : SOUTIEN A L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES ET DES FEMMES

- Les dispositifs d'appui existants pour soutenir l'entrepreneuriat des jeunes sont-ils efficaces ? Les jeunes et les femmes qui veulent monter leurs entreprises, ont-ils facilement accès à l'incubation/accélération et aux financements ?
- Comment soutenir l'entrepreneuriat des jeunes (diplômés et non-diplômés) hors des grandes villes ?
- Quelle stratégie spécifique peut-on développer pour donner durabilité et qualité à l'entrepreneuriat des femmes ?
- Quels instruments innovants pour soutenir l'entrepreneuriat de ces deux catégories d'entrepreneurs ?

