

Rapport de Mission :

« La Dynamisation de l'Entrepreneuriat Social en Tunisie »

Présenté au :

Programme d'Appui à l'Entrepreneuriat
et à l'Innovation

The logo for 'giz' is written in a bold, lowercase, red sans-serif font.

Préparé par

Beyond Reform & Development

Part of BRD/I Group S.A.L.

The logo for 'Beyond Reform & Development' features the word 'Beyond' in a large, bold, black serif font with a red swoosh above it. Below it, 'Reform & Development' is written in a smaller, black sans-serif font, separated by a thin horizontal line.

« Les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson, ou d'enseigner la pêche. Ils n'auront de repos que lorsqu'ils auront réussi à révolutionner l'industrie de la pêche. » **Bill Drayton, Fondateur d'Ashoka**

Contenu du Rapport

	Page
Introduction	3
Les Définitions de l'Entrepreneuriat Social	5
Les Observations Générales	6
La Grande Stratégie	8
L'Etat des Lieux de l'Entrepreneuriat Social.....	10
Le Concept de l'Entrepreneuriat Social.....	10
Le Contexte de l'Entrepreneuriat Social	14
La Capacité des Acteurs	21
Les Recommandations pour la Dynamisation de l'Entrepreneuriat Social....	26
Au Niveau de la Promotion et de l'Education	26
Au Niveau des Capacités des Acteurs	26
Au Niveau de l'Environnement	27
La Liste des Participants à l'Etude	28
Remerciements des Contributeurs	29
Les Annexes	30
Bibliographie	40

Introduction...

La Tunisie sera-t-elle le précurseur du développement économique comme elle l'était pour le changement politique dans la région ?

Avec la transition politique en Tunisie exerçant une pression supplémentaire sur la nécessité de trouver des stratégies alternatives pour pouvoir faire face aux problèmes sociaux et économiques, comme la croissance du taux de chômage depuis la révolution de Janvier, l'entrepreneuriat social est une opportunité de combiner l'esprit entrepreneurial au service de l'intérêt public afin de résoudre les problèmes socio-économiques de la société tunisienne.

Les attentes des citoyens Tunisiens suite à la révolution sont très élevées non seulement en rapport au changement politique mais surtout au niveau du développement social et économique. Une mobilisation régionale et des raisons économiques ont caractérisées le début de la révolution tunisienne. Donc, une approche stratégique, systémique et efficiente est primordiale pour répondre aux besoins des régions tunisiennes. Il ne fait nul doute que la stabilité de la Tunisie dépendra du développement régional, de la réduction de la pauvreté et de la création d'emploi.

«Il faut changer tout le système de l'entrepreneuriat dans le pays, en instaurant un nouveau modèle qui se base sur l'idée de création de richesses et de plus-value pour toute la société ».

Pr. Mohamad Yunus

Les acteurs internationaux perçoivent la Tunisie comme un modèle potentiel pour la réussite de la transition politique ainsi que pour le développement économique et social. Le phénomène de l'entrepreneuriat social s'insère directement dans ce processus de changement de modèle économique et renforce la vision d'une Tunisie plus citoyenne, équitable et stable.

Bien que le phénomène de l'entrepreneuriat social se soit déjà lancé en Tunisie, avec plusieurs acteurs qui se mobilisent pour soutenir les entrepreneurs sociaux dans le pays, il reste peu répandu avec quelques initiatives de la société civile lancées depuis 2011. S Mais, il faut noter que la culture familiale et communautaire est forte en Tunisie ce qui favorise cet esprit de solidarité entre les citoyens ainsi que la possibilité de collaboration pour résoudre les problèmes socio-économiques dans le pays.

Le Programme « *Appui à l'Entrepreneuriat et à l'Innovation (PAEI)* », qui s'inscrit dans le cadre de la Coopération Internationale Allemande (GIZ), en partenariat avec le Ministère de l'Industrie, a été commandé pour développer un système de soutien tunisien avec les compétences nécessaires pour renforcer l'innovation au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PMEs), du secteur de l'entrepreneuriat et des start-ups.

Le PAEI a lancé un atelier de réflexion autour de la thématique de l'Entrepreneuriat social en Mai 2013, auquel a participé une panoplie de structures, associations, universités et acteurs indépendants intéressés par la promotion de l'Entrepreneuriat social en Tunisie et durant lequel plusieurs pays ont partagé leurs expériences d'autres pays, tel que le Liban , ce qui a eu un impact positif sur plusieurs parties prenantes à cet atelier.

Le résultat de cet atelier fut la conception du projet « *La Dynamisation du Secteur de l'Entrepreneuriat Social en Tunisie* », qui s'adresse à une multitude de partenaires, pour leur fournir l'assistance technique afin de développer le secteur, et cela à travers l'établissement d'un programme d'études supérieures en entrepreneuriat social de haute qualité, le développement des capacités des prestataires de services pour aider les entrepreneurs sociaux, ainsi que la création d'un écosystème favorable qui facilite la collaboration entre eux pour assurer un environnement propice.

Les Définitions de l'Entrepreneuriat Social

Apparu au cours les années 90 en Europe et aux États-Unis, l'Entrepreneuriat social, est un phénomène international qui se propose comme une nouvelle stratégie pour résoudre les problèmes sociaux et économiques à travers un esprit et des outils entrepreneuriaux.

D'après la définition de l'Union Européenne, cette forme d'entrepreneuriat, qui est au service de l'intérêt général, recouvre l'ensemble des initiatives économiques dont la finalité principale est sociale ou environnementale et qui réinvestissent tout ou la majorité de leurs bénéfices au profit de cette mission (European Commission, 2013).

Le mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES), qui fédère et représente les entrepreneurs sociaux en France, décrit l'entrepreneuriat sociale comme « un mouvement de fond mondial qui participe au renouvellement des modèles économiques dominants qui ont montré leurs limites – économie de marché financiarisée ou bien prédominance de l'Etat – en créant une troisième voie émancipatrice à mi-chemin entre ces deux pôles. Il cherche à mettre l'efficacité économique au service de l'intérêt général». (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, 2013).

«Toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage». (OCDE, 1999)

... adopting a mission to create and sustain social value (not just private value)... making a profit, creating wealth, or serving the desires of customers ... are means to a social end, not the end in itself. (Greg Dees, 2001)

...creating and building something of value from practically nothing. Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled. (Timmons, 1994)

« Créatrices d'emplois socialement utiles, partageant équitablement les richesses qu'elles créent, refaisant du profit un moyen et non une fin, les entreprises sociales apportent des réponses concrètes à de nombreux défis qui se posent à notre société en crise. Le calendrier politique de l'année 2012 constitue une opportunité unique de faire entendre aux décideurs qu'il est possible de concilier performance économique et utilité sociale, réussite individuelle et intérêt collectif. A ce titre, les entreprises sociales, et plus largement l'économie sociale et solidaire, sont pionnières de l'économie de demain, celle de l'après-crise. Elles peuvent et doivent être développées à grande échelle. »

L'efficacité économique au service de l'intérêt général - Le livre blanc des entrepreneurs sociaux. Le MOUVES. 2012.

Les Observations Générales

Au cours de la visite effectuée en Septembre 2013, , quarante six personnes, actives en matière d'entrepreneuriat en Tunisie, ont participé à une étude menée par l'équipe de Beyond Reform & Development (BRD) à travers des entretiens et des focus groupes et qui a abouti à plusieurs conclusions, classées sous trois grandes catégories, en rapport avec le domaine de l'entrepreneuriat social en Tunisie :

Au niveau du concept de l'entrepreneuriat social :

- L'entrepreneuriat en Tunisie est un concept étroitement lié à une valeur sociale. Cette dernière a toujours été perçue comme étant un moyen pour résoudre le problème de la pauvreté et pour soutenir le développement régional à travers la Tunisie.
- Bien que le concept de l'entrepreneuriat social soit nouveau en Tunisie, il relève d'une ancienne pratique ancrée dans la société tunisienne, liée à la culture de solidarité dans les communautés Tunisiennes.
- La culture entrepreneuriale est en voie de croissance en Tunisie grâce aux actions initiées par plusieurs acteurs sociaux ainsi qu'aux différents programmes mis en place par l'état.

Au niveau du contexte de l'entrepreneuriat social :

- L'entrepreneuriat social est perçu par la plupart des acteurs comme un accélérateur pour la réalisation de la décentralisation administrative, le développement régional et l'économie sociale et solidaire.
- La promotion de l'entrepreneuriat reste en grande partie soutenue par l'état, avec peu d'initiatives entretenues par le secteur privé et la société civile pour la dynamisation de l'initiative qui pourra jouer un rôle essentiel dans la croissance du secteur de l'entrepreneuriat social.
- La nécessité de créer une plateforme de collaboration entre les acteurs s'accroît pour limiter la concurrence entre eux causée en grande partie par le manque des ressources financières.

Au niveau des capacités des acteurs :

- Les acteurs de l'écosystème ont besoin de développer une panoplie de services de qualité couvrant les différents besoins des entrepreneurs sociaux, depuis la portée de l'idée jusqu'à la phase de croissance de leurs entreprises sociales.
- Plusieurs initiatives sont mises en place actuellement pour soutenir l'entrepreneuriat social. Ces initiatives nécessitent des capacités locales importantes pour assurer leur durabilité.
- La capitalisation sur les connaissances et pratiques existantes est importante pour élaborer une définition tunisienne de l'entrepreneuriat social, développer les capacités locales

mais surtout pour plaider des politiques publiques et un environnement favorable pour le secteur.

En se basant sur les résultats de l'étude et des discussions menées durant le mois de Septembre 2013, ce document présente les conclusions principales issues de l'étude menée ainsi que les détails des projets envisagés avec les différentes parties prenantes pour l'année 2013 – 2014.

La Grande Stratégie

A partir de l'étude effectuée en septembre 2013, il s'est avéré que l'entrepreneuriat social peut être une stratégie alternative pour plusieurs finalités, durant la période de transition politique de la Tunisie :

- ***Pour accentuer l'engagement civique des citoyens surtout dans les régions et pour consolider la confiance dans l'état.***
- ***Pour garantir une économie sociale et solidaire et une décentralisation visant le développement local.***
- ***Pour créer de l'emploi à travers la création de nouveaux secteurs et de nouvelles PME.***
- ***Pour renforcer l'initiative personnelle et la perception du risque afin de trouver des solutions innovatrices aux problèmes sociaux sans trop dépendre sur le gouvernement.***
- ***Pour répondre aux besoins sociaux et économiques du pays surtout quand le gouvernement manque de capacité.***

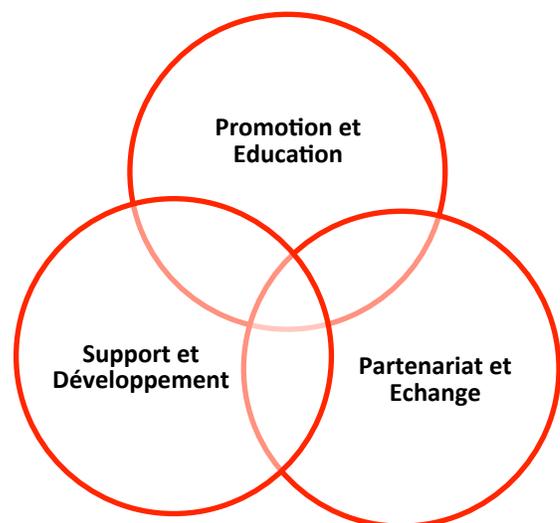
« Le modèle de l'entrepreneuriat social peut constituer une solution adéquate pour sortir le pays de cette situation de crise, et faire face aux problèmes socio-économiques, dont notamment celui du chômage ».

Pr. Slim Khalbous, Directeur de l'IHEC Carthage

Les Objectifs du Projet

Le projet pour « La dynamisation de l'Entrepreneuriat Social » s'inscrit dans cette stratégie et aura comme objectif de :

- Promouvoir une culture de l'entrepreneuriat social au sein de la société tunisienne par le biais de l'éducation et des programmes universitaires.
- Doter les acteurs tunisiens dans le domaine de l'entrepreneuriat social, des connaissances, compétences et outils nécessaires pour créer un écosystème et un environnement convenable pour le développement de l'entrepreneuriat social en Tunisie.
- Partager de bonnes pratiques et des leçons apprises de l'expérience du Liban pour le renforcement du secteur de l'entrepreneuriat social en Tunisie.



Les Etapes d'Exécution

Pour atteindre ses objectifs, le projet suit une méthodologie en cinq étapes :

1. Etude bibliographique et du terrain : Dans le cadre de cette étape, une visite a été menée pour comprendre le contexte tunisien et faire un état des lieux des compétences et ressources en rapport avec le domaine de l'entrepreneuriat social.
2. Insertion de modules d'Entrepreneuriat Social dans le cursus des universités partenaires et formation du corps professoral: Cette étape consiste à introduire une spécialisation en entrepreneuriat social en deuxième année de Mastère en Création d'Entreprise et Ingénierie Entrepreneuriale à l'Institut des Hautes Etudes de Commerce de Carthage et à réformer le module de culture entrepreneuriale à l'Institut Supérieur de Gestion – Tunis. Cette phase sera suivie d'une formation du corps professoral des deux institutions autour du concept l'entrepreneuriat social et des nouvelles méthodes pédagogiques pour l'enseignement de l'entrepreneuriat.
3. Accompagnement et formation des membres des associations en Entrepreneuriat Social : Au cours de cette étape, 8 à 10 acteurs seront sélectionnés pour faire partie d'un programme d'accompagnement et de formations adaptés à leurs besoins organisationnels. Cette phase aura pour but de créer un écosystème habilité à servir les entreprises et entrepreneurs sociaux et à promouvoir la culture de l'entrepreneuriat social en Tunisie.
4. Développement d'un programme d'échange d'expériences entre le Liban et la Tunisie : Cette étape consiste à planifier des activités pour assurer un échange de connaissances et d'expériences entre le Liban et la Tunisie, à travers les institutions académiques dans les deux pays en particulier, soit au niveau des enseignants, étudiants soit au niveau de l'organisation d'un évènement dans le but de renforcer la collaboration régionale.
5. Création d'une plateforme de collaboration entre les acteurs pour améliorer l'environnement et les politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat social. Cette étape consiste à organiser un forum d'échange entre les acteurs Tunisiens avec d'autres acteurs de la région, notamment le Liban, pour tirer des leçons communes et des pratiques de collaboration.

L'Etat des Lieux de l'Entrepreneuriat Social

Trois niveaux ont été identifiés durant cette étude pour mieux comprendre l'écosystème et l'environnement de l'entrepreneuriat en général et social en particulier en Tunisie : le concept de l'entrepreneuriat social comme perçu par les acteurs, le contexte dans lequel agissent les acteurs de l'écosystème ainsi que les capacités de ceux-ci pour dynamiser le secteur.

Le Concept de l'Entrepreneuriat Social

L'entrepreneuriat est une pratique ancrée dans la société tunisienne mais le concept est nouveau.

Le rapport national du Global Entrepreneurship Monitor, publié en 2010, explique que selon la motivation, il y a deux types d'entrepreneurs Tunisiens. Les premiers, entrepreneurs d'opportunité, suivent un trajet dicté par les opportunités du marché, alors que les seconds, les entrepreneurs de nécessité, sont « conditionnés par l'environnement social et économique [...] du pays, par exemple un taux de chômage élevé, l'instabilité du marché d'emploi, un niveau de rémunération faible et l'exclusion sociale » (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 19).

« Le phénomène entrepreneurial est ancien en Tunisie mais on ne s'est rendu compte que récemment de son importance de plus en plus accrue. En effet, les recherches et les actions entreprises par l'Etat en faveur des créations d'entreprises sont très récentes ». (Baccari, 2006)

Bien que moins nombreux que les entrepreneurs d'opportunité, et en revenant à la définition de l'entrepreneuriat social et au schéma ci-dessous, les entrepreneurs de nécessité existent en Tunisie et sont qualifiés en partie comme entrepreneurs sociaux du fait que leur objectif primaire est la création d'une valeur sociale à partir d'un problème socio-économique au niveau local, régional ou national.

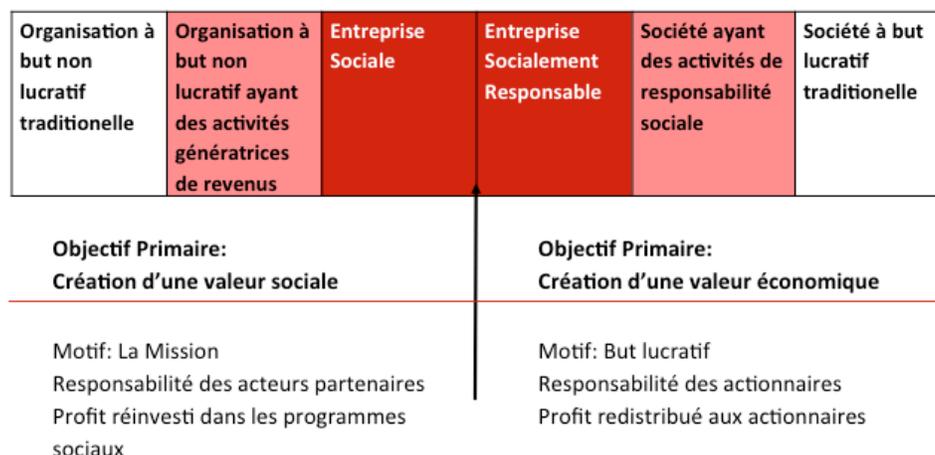


Figure 1: Spectre Hybride des Entreprises Sociales. Adapté de Kim Alter, 2007.

Cependant, en demandant aux différents acteurs rencontrés de nommer des entrepreneurs sociaux tunisiens, la plupart ont trouvé des difficultés à en désigner des cas réussis. Ceci est probablement dû au manque de compréhension du terme entrepreneuriat social. Mais, après avoir défini ce terme avec eux, une multitude de cas ont été suggérés par les participants.

Au niveau culturel, d'après le rapport national du Global Entrepreneurship Monitor, « les normes socioculturelles [en Tunisie] sont moyennement favorables à l'activité entrepreneuriale. En effet, la prise de risque, la capacité de prendre en main sa propre destinée, la créativité et l'innovation sont moins défendus par la culture sociale tunisienne [...]». Un grand nombre de Tunisiens préfèrent éventuellement, travailler plutôt dans la fonction publique» (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 38). Cela crée aux instances académiques une ouverture nécessaire sur l'entrepreneuriat social comme un moyen pour répondre à ce besoin socio-culturel.

Le chômage et les problèmes sociaux présentent des opportunités de développement surtout au niveau des régions.

Au niveau social, et d'après l'Institut national de la statistique 2013, le taux de chômage en Tunisie durant le deuxième trimestre de 2013 est de 15,9%, en contraste avec 13% au cours de l'année 2010. Ce taux correspond à 628.400 chômeurs du total de la population active, estimée à 3.943.700 personnes. De plus, d'après le rapport sur le développement humain, publié par le programme de développement de l'ONU en 2013, le taux des chômeurs augmente avec la hausse du niveau éducatif. Cela étant dit, un taux de chômage est enregistré parmi les diplômés du supérieur de 31,6%, avec une majorité correspondant aux jeunes femmes diplômées.

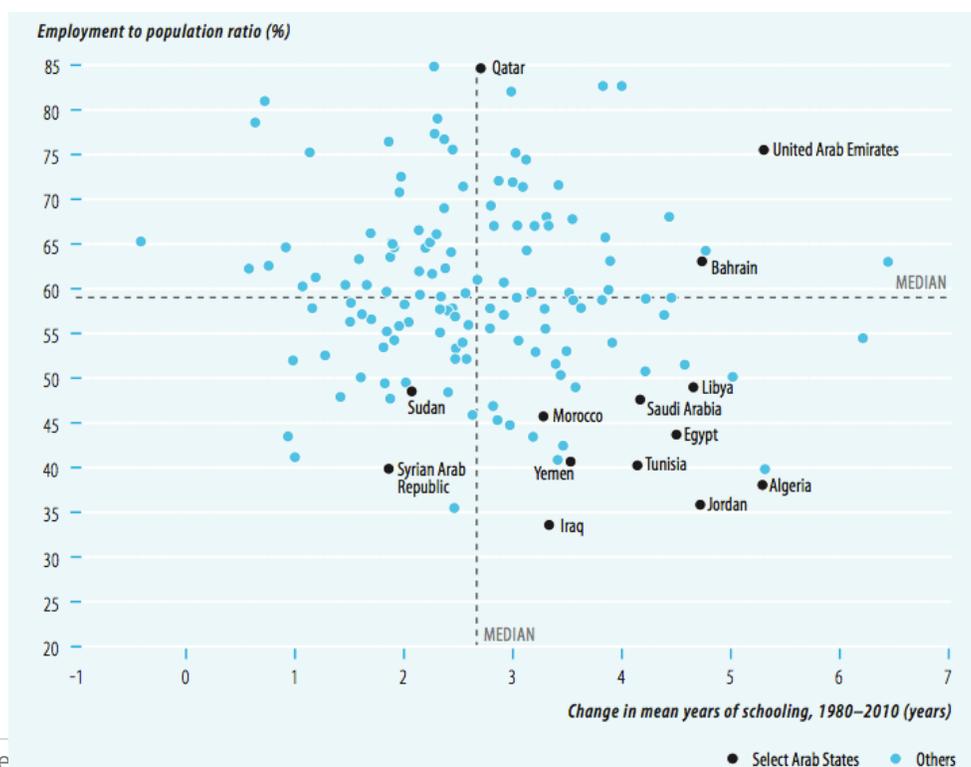


Figure 2: Les taux de chômages par rapport au niveau éducatif de la population, une comparaison entre 141 pays. La figure ci-dessus met en évidence la relation entre le taux de chômage et la hausse du niveau éducatif dans les différents pays faisant le sujet de l'étude. En effet, dans le cas de la Tunisie, l'augmentation du taux de chômage est proportionnelle à la hausse du niveau éducation.

Source : Human Development Report - The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World. United Nations Development Program. 2013.

De plus, en 2012, 12,8% de la population tunisienne vivait avec moins de deux dollars par jour, donc en état de pauvreté extrême, selon le Bertelsmann Stiftung's Transformation Index et la Banque Mondiale. Les taux élevés de pauvreté touchent surtout les régions éloignées de la cote, comme le montre la Figure 3. Cela s'explique par une stratégie économique surtout concentrée sur Grand Tunis (Tunis, Ariana, Ben Arous et Manouba), le Sahel (Sousse, Mahdia et Monastir) et Sfax. Selon une étude entamée par la GIZ pour comprendre les facteurs déterminants de la culture de responsabilité sociétale en 2012, l'augmentation de la population urbaine par rapport à la population rurale est une conséquence de ce déséquilibre développemental

Poverty rate		Absolute poverty line in US\$ 2005 PPP	
Region	Governorate	1990 (z = 2.5)	2000 (z = 2.5)
Capital	Tunis	6.3	3.4
	Bizerte	17.9	14.5
North-East	Nabeul	7.6	2.8
	Zaghauen	20.6	23.1
North-West	Béja	28.3	5.9
	Jendouba	21.9	8.1
	Le-Kef	32.3	13.3
	Siliana	31.2	14.7
Middle-West	Kasserine	19.3	30.7
	Sidi-Bouazid	20.7	19.6
	Kairouen	28.9	13.5
Middle-East	Sousse	10.2	0.9
	Monastir	2.4	3.6
	Mahdia	11.3	12.0
	Sfax	14.4	6.9
South-West	Kbelli	13.0	21.9
	Gafsa	27.2	17.9
	Tozeur	29.2	9.4
South-East	Gabes	14.0	15.3
	Medenine	10.2	8.4
	Tataouine	21.6	22.0
Tunisia		15.6	11.3
Gini (Poverty rates)		31.87	39.2
Regional index of inclusiveness		0.81	

Figure 3: La figure ci-dessus montre les taux de pauvreté absolue dans les différentes régions tunisiennes. Il est clair que Tunis, Sfax et Sousse, le noyau économique du pays, ont des taux plus bas que les autres régions. **Source:** Poverty and Inequality in Tunisia, Morocco and Mauritania. Banque Africaine de Développement. 2011.

Au niveau économique, la Tunisie a été classée parmi les économies les « moins libres au monde ». Ce classement reflète des lacunes au niveau du système fiscale, de la transparence économique et de la facilité de faire des affaires (Bertelsmann Stiftung's Transformation Index, 2012). Par ailleurs, l'économie tunisienne a été jugée comme étant une « économie 'fermée'

avec un modèle de gouvernance ‘autoritaire’ et une insuffisance au niveau de l’infrastructure » ("G8 proposal," 2011).

Un autre facteur influençant l’économie tunisienne est le manque de vraie concurrence sur le marché, avec un rôle minime de l’état dans la régulation de cette concurrence. Il s’agit de la monopolisation du marché tunisien par des entreprises appartenant à des familles solides ayant dominé l’économie nationale pendant des années, avec 40 familles détenant 85% de la machine productive du pays.

En outre, en 2011, le nombre d’entreprises recensées s’est élevé à 602.222 unités de production, classées comme suit :

	Effectif	Structure
Micro entreprises et indépendants (secteur informel)	583.849	97%
Petites (6-49 salariés)	14.891	2,5%
Moyennes (50-199 salariés)	2.676	0,4%
Grandes (200 salariés et plus)	806	0,1%
Total	602.222	100%

Figure 4: Tableau montrant la répartition des entreprises tunisiennes en 2011. **Source : Bou Ali, M. Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives, (2011). Caractéristiques du Tissu Industriel Tunisien en 2011: Cadre Institutionnel et Financement des PME.**

Il faut souligner que 85% des entreprises tunisiennes sont implantées dans les 3 régions du Grand Tunis (Tunis, Ariana, Ben Arous et Manouba), le Sahel (Sousse, Mahdia et Monastir) et Sfax.

« Si la révolution a réussi à libérer la Tunisie de la dominance politique, elle n’a pas pu la libérer du système de monopole économique ».

M. Jameleddine Gharbi, Ex-Ministre de Plannification et de Développement Régional.

Toutefois, plusieurs études affirment que le cadre institutionnel tunisien est favorable à la création d’entreprises et que « la Tunisie s’est dotée de mesures et programmes d’appui importants et effectifs qui favorisent la création et le développement des entreprises » (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 31).

En effet, l’état a toujours joué un rôle important dans la facilitation des efforts de développement en adoptant des réformes mais qui n’ont pas réussi à répondre aux attentes des citoyens avant la révolution. Ce rôle imminent du gouvernement a aussi contribué à ralentir le développement de l’entrepreneuriat car ceci a détruit l’initiative privée dans ce domaine. Ces efforts furent multipliés en phase de post-révolution avec l’intervention de la société civile et des organismes de support internationaux.

Cependant, d’autres études expliquent qu’ « une des plus grandes faiblesses du dispositif tunisien pour l’entrepreneuriat [...] est que le gouvernement n’a pas une vision claire sur le ‘rôle de l’entrepreneuriat’ » (« Promouvoir l’Entrepreneuriat dans les Universités Tunisiennes,»

2012, p. 32). De plus, bien que certaines régions soient plus équipées en terme d'infrastructure servant le développement économique et social, l'infrastructure est soit insuffisante ou obsolète dans d'autres parties, impactant négativement le niveau de vie et de l'investissement privé. (« Tunisia Country Strategy, » 2013).

Cela étant dit, la partie suivante présente avec plus de détails le cadre structurel en termes d'infrastructure et de facteurs déterminants pour le développement de l'entrepreneuriat social en Tunisie.

Le Contexte de l'Entrepreneuriat Social

Pour comprendre le contexte de l'entrepreneuriat social en Tunisie, il faut d'abord examiner de près les facteurs qui le définissent. En effet, les entrepreneurs sociaux et leurs organisations sont affectés par plusieurs facteurs liés à la disponibilité d'une infrastructure socio-économique convenable ainsi que d'autres facteurs contextuels afin de fournir des services nécessaires aux bénéficiaires au cours de la création de l'impact social positifs.

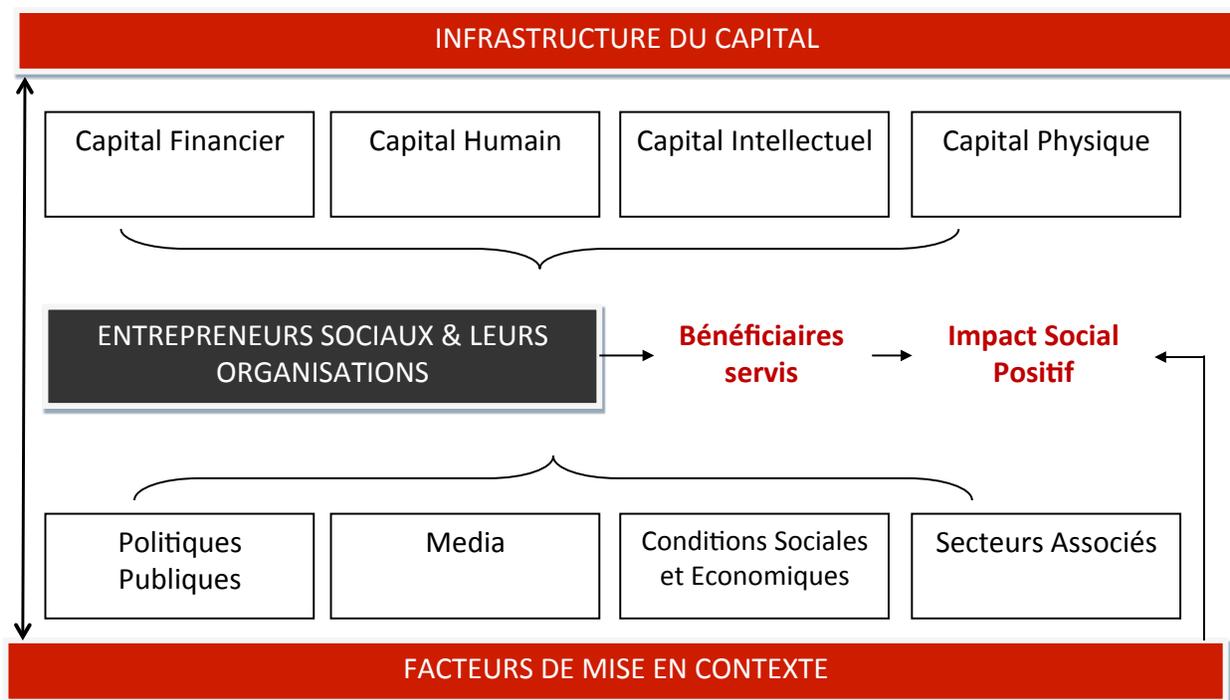


Figure 5: Le contexte de l'entrepreneuriat social et les facteurs qui le définissent.

Il est important de noter que l'étude menée durant le mois de Septembre 2013 a clairement montré que le contexte tunisien ne sépare pas l'entrepreneuriat social de celui de l'entrepreneuriat en général. Par la suite, les facteurs décrits ci-dessous ne sont pas uniquement liés au contexte de l'entrepreneuriat social.

En revenant aux facteurs déterminants, la première catégorie regroupe les facteurs liés à l'infrastructure tunisienne, notamment en terme de capital et de ressources mis à la disposition des entrepreneurs :

a. Capital Financier:

Un nombre d'études menées en Tunisie révèle « l'existence de moyens de financement en volume suffisant notamment pour les jeunes promoteurs ». De plus, l'état assure des subventions suffisantes pour la création et le développement des entreprises (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 32). En effet, le gouvernement a créé plusieurs mécanismes pour renforcer les fonds propres et les capitaux longs des PME, dont le fonds national de garantie (FNG), le fonds de promotion et de décentralisation industrielle (FOPRODI), le fonds national de promotion de l'artisanat et des petits métiers (FONAPRAM), la société tunisienne de garantie SOTUGAR et d'autres institutions servant des tranches différentes (« Caractéristiques du Tissu Industriel Tunisien en 2011: Cadre Institutionnel et Financement des PME », 2011).

Il ne faut pas oublier les bailleurs de fonds qui, suite à la révolution en 2011, ont amplifié leurs programmes en Tunisie. Ces programmes sont surtout orientés vers le développement socio-économique du pays, en particulier vers la lutte contre le chômage à travers l'action entrepreneuriale. Il s'agit donc de fonds supplémentaires au service de l'entrepreneuriat.

Le manque se manifeste surtout au niveau des initiatives privées de financement, soit par des investisseurs individuel soit par des banques privées.

Une grande partie du soutien financier, provenant de l'état ou des bailleurs de fonds, est géré par la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) et la Banque de Financement de Petites et Moyennes Entreprises (BFPME). Ces banques, financées surtout par le gouvernement, « facilitent » l'accès aux crédits aux jeunes promoteurs, avec peu de garanties (« Promouvoir l'Entrepreneuriat dans les Universités Tunisiennes,» 2012, p. 57).

Mais en réalité, et selon les experts rencontrés lors de la visite en Septembre, le processus par lequel doit passer un entrepreneur pour obtenir un accord primordial et ensuite avoir accès aux crédits est long et exigeant. En effet, selon le Bertelsmann Stiftung's Transformation Index et le Global Competitiveness Report, les banques tunisiennes n'ont pas les systèmes de gestion des risques nécessaires pour évaluer efficacement la crédibilité des plans d'affaires.

De même, ces deux banques ne couvrent pas les coûts opérationnels de l'entreprise, obligeant l'entrepreneur de consulter des banques commerciales pour couvrir ses coûts. Finalement, le jeune entrepreneur s'en sort, après plusieurs mois, avec au moins deux crédits et un parcours administratif exhaustif.

Un autre défi auquel font face les entrepreneurs en matière de financement est le manque de capacités des ressources humaines responsable de gérer un dossier entrepreneurial au sein des banques.

b. Capital Intellectuel:

L'éducation en Tunisie est obligatoire et gratuite jusqu'à l'âge de 15 ans. Alors que le nombre de nouveaux élèves dans l'enseignement primaire a lentement diminué depuis 2004, le nombre d'étudiants universitaires a accru de 1986 à 2006, et les chiffres de scolarisation actuels sont bien au-delà de 300.000 étudiants (Bertelsmann Stiftung's Transformation Index, 2012).

Cependant, la qualité de l'éducation doit fournir plus que l'infrastructure de base de l'éducation. À cet égard, les évaluations de la qualité du secteur de l'éducation tunisien peuvent justement être remises en question.

« La présence d'un grand nombre de diplômés universitaires sur un marché du travail restreint signifie que les organisations ne sont pas capables d'absorber toutes ces personnes éduquées. Par conséquent, un des défis majeurs consiste à trouver une meilleure solution pour mieux orienter et adapter l'offre aux besoins du marché » (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 30).

En matière d'enseignement à l'entrepreneuriat, l'Université Virtuelle de Tunis a été chargée par le Ministère de l'enseignement supérieur de proposer des modules et des cours en entrepreneuriat depuis 2008. Le but étant d'inculquer une culture entrepreneuriale, la créativité et la prise de risque chez les jeunes en Tunisie, l'université a proposé plusieurs axes pour le module d'entrepreneuriat, « obligatoire pour tous les étudiants du premier cycle » avec quelques exceptions (« Promouvoir l'Entrepreneuriat dans les Universités Tunisiennes,» 2012).

Les principaux défis pour l'éducation à l'entrepreneuriat comprennent le manque dans l'infrastructure et de technologie, une modulation sur la théorie plutôt que sur la pratique, et un corps de professeurs de qualité inégale (Brisson & Krontiris, 2012). Il faudra assurer d'abord le savoir faire aux enseignants et de « développer leurs capacités entrepreneuriales et l'esprit d'initiative et d'entreprendre » chez eux (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 35).

De même, les experts affirment que le système de formation peut jouer un rôle plus central et efficace dans la promotion de l'esprit entrepreneurial dès un jeune âge et à partir de la phase scolaire.

c. Capital Physique

En termes d'infrastructure physique, il est clair que cette dernière ne constitue pas un vrai frein pour le développement du secteur entrepreneurial en Tunisie. Cependant, et comme déjà cité, il existe des inégalités claires en infrastructure entre les régions. Ceci pourrait ralentir la création d'entreprises dans les régions moins développées et internes. (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 34).

D'autre part, en 2001, et dans le cadre d'une stratégie visant à développer l'économie tunisienne, le gouvernement s'est engagé dans plusieurs initiatives dont la décision d'investir

dans l'incubation et l'appui technique des entreprises. C'est ainsi que les structures suivantes ont été créées (« Promouvoir l'Entrepreneuriat dans les Universités Tunisiennes», 2012):

- Les centres d'affaires existent dans les 24 gouverneras et fournissent des informations, du conseil, de la consultance, des formations continues et du coaching depuis 2005. Ces services sont offerts pour aider les entrepreneurs dans l'élaboration des plans d'affaires et dans le développement de l'entreprise pendant les trois premières années.
- Les espaces entrepris, créés et financés par l'agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI), offrent aux porteurs d'idées un appui pour la recherche des informations relatives à la constitution de l'étude du projet et le développement des plans d'affaires. De plus, ces espaces offrent des cours de formation aux entrepreneurs en matière de création d'entreprise. Il est important de mentionner l'existence de « bourses » consistant de 100 à 200 dinars par mois pour motiver les entrepreneurs de finaliser leur plan d'affaires.
- Les pépinières financées par l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII) sont situées au sein des établissements d'enseignement supérieur. Ces pépinières offrent des services de coaching et d'incubation aux étudiants et diplômés. Ceci étant dit, il semble que les services offerts se limitent aux étudiants des établissements dans lesquels les pépinières ont été initiées, et donc un manque de capitalisation et de maximisation de l'impact que pourraient avoir ces services.
- Les technopoles ou pôles technologiques sont des structures spécialisées dépendamment des spécificités du site où ils se trouvent. Ils offrent une combinaison de services aux entrepreneurs, dont l'incubation, la recherche et d'autres dépendamment de la spécialisation du pôle.

Cependant, en examinant les structures de support de près, nous trouvons que « la Tunisie a un système de soutien aux start-ups bien développé qui cible en priorité le démarrage d'une entreprise et, dans une certaine mesure, le développement, même si ce soutien concerne les premières années de démarrage. Toutefois, les systèmes de soutien négligent largement la croissance et le développement des entreprises qui sont en phases critiques pour la survie des entreprises » (« Promouvoir l'Entrepreneuriat dans les Universités Tunisiennes,» 2012, p. 59).

Il est clair que le soutien des entrepreneurs n'est pas institutionnalisé. En effet, les services offerts dépendent considérablement des contacts et des capacités individuelles des enseignants, formateurs, consultants, et autres professionnels en matière d'entrepreneuriat. (« Promouvoir l'Entrepreneuriat dans les Universités Tunisiennes,» 2012).

Il faut noter que les services énumérés sont gratuits et disponibles à toute personne, entrepreneur, étudiant ou autre, et sont clairement faciles à accéder. Ceci crée un environnement de concurrence, notamment entre le gouvernement, disposant des moyens financiers pour s'implanter dans toutes les régions, et les structures de support privées, issues d'initiatives personnelles et entrepreneuriales, et dont le but principal est de servir les entrepreneurs et de créer en même temps une valeur économique propre.

d. Capital Humain:

De toute évidence, le problème du capital humain constitue un des plus grands défis au développement de l'entrepreneuriat en Tunisie.

Bien que les structures de support préalablement nommées font tous appel à des coaches, des consultants, des conseillers, des formateurs et d'autres professionnels, ceux-là sont généralement externes aux structures de soutien créées, créant ainsi un vide et des incohérences au niveau des services offerts.

Une autre caractéristique du capital humain est l'abondance de ces services sur le marché. En effet, beaucoup d'acteurs sont impliqués dans plusieurs activités, dont une, au moins, est au service des entrepreneurs. Cette observation est importante du fait qu'elle contribue à la création d'un environnement où la concurrence entre les acteurs prend relègue sur les différents mécanismes de collaboration possibles entre les différents acteurs.

Ceci étant dit, et au cours de l'étude menée en septembre 2013, les différents acteurs ont souligné le manque en capacités de ces professionnels à accompagner les entrepreneurs dans les différentes phases d'évolution de leurs idées. Ces lacunes sont plus accentuées au niveau de la génération d'idées innovatrices et suite à l'initiation de l'entreprise concernant le niveau de connaissance, la pédagogie ainsi que les modèles adoptés par les coaches, formateurs, conseillers...

La deuxième catégorie, quant à elle, inclue les facteurs servant pour mettre l'entrepreneuriat social en Tunisie en contexte, et donc les facteurs pouvant influencer l'écosystème. Quatre facteurs de mise en contexte sont identifiés:

a. Les Politiques Publiques

Depuis 2001, le gouvernement tunisien a adopté une stratégie consistant à promouvoir l'entrepreneuriat dans le but de développer l'économie tunisienne et lutter contre le chômage et la pauvreté. Par conséquent, l'état s'est investi dans un changement de politique en matière d'appui à l'entrepreneuriat et à la création de nouvelles entreprises.

D'après l'étude menée par Mansouri et Belkacem, les experts ont trouvé que la politique publique du gouvernement tunisien favorise la création de nouvelles entreprises et considère l'appui à la création et au développement des entreprises comme haute priorité au niveau national et régional. C'est ainsi que le gouvernement a initié plusieurs programmes comme le programme de mise à niveau (PMN), le programme de modernisation industrielle (PMI) comprenant trois composantes, notamment le coaching, la qualité et le soutien à la création d'entreprises, et le programme d'appui à la compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'accès au marché (PCAM).

Cependant, « les experts estiment que le pays gagnerait d'avantage en matière entrepreneuriale par la réduction des difficultés dans la démarche administrative » (Mansouri & Belkacem, 2010, p. 31). En effet, nous estimons qu'un grand nombre de facteurs administratifs inhibant la création et la réussite des entreprises reviennent au temps de Ben Ali, qui, malgré le titre d'appui à l'entrepreneuriat pour le développement économique, gardait le contrôle économique comme priorité par rapport à l'innovation (Brisson et Krontiris, 2012).

La même étude menée par Mansouri et Belkacem explique quelques défis réglementaires auxquels font faces les entreprises nouvellement créées. En effet, bien que les politiques publiques doivent encourager la création d'entreprises, en les examinant de près, nous pouvons constater que les cadres réglementaires, principalement fiscaux et administratifs, entravent leurs opérations et retardent leur développement. « Desserrant ces contrôles va rendre le gouvernement plus inclusif et par conséquent capable d'ouvrir de nouvelles perspectives économiques » (Brisson et Krontiris, 2012).

b. Les Medias

Une grande partie des Tunisiens pensent que les medias parlent souvent de la création d'entreprises en donnant des exemples d'entreprises qui ont réussi (Mansouri et Belkacem, 2010).

Cependant, les médias étaient le seul acteur absent lors des entretiens. A part la présence physique des canaux médiatiques, il y avait une difficulté à identifier certaines agences ayant un lien avec le domaine de l'entrepreneuriat.

Il est important de mettre l'accent sur le rôle qu'ont joué les agences médiatiques avant la révolution. Ce secteur a été historiquement lié aux pratiques qu'exerçait le gouvernement tunisien pour garder la main sur le développement économique du pays.

c. Les Conditions Sociales et Economiques

Il faut rappeler que les normes socioculturelles ne sont pas complètement encourageantes à la création d'entreprises. Les Tunisiens étaient plus susceptibles à opter pour un emploi stable comme fonctionnaire public plutôt que de prendre des risques et entamer des activités entrepreneuriales et innovantes.

Cependant, nous commençons à « déceler une certaine tendance des jeunes au travail indépendant, ce qui pourrait révéler un changement structurel dans les normes, préférences et attitudes vis-à-vis du risque de la culture économique Tunisienne » (Mansouri et Belkacem, 2010, p. 51). Ce changement, dû aux conditions socio-économiques, notamment les taux élevés de chômage et de pauvreté, constituerait un terrain adapté pour une nouvelle culture entrepreneuriale avec un volet social important.

d. **Les Secteurs Associés**

Il est important d'examiner de même les secteurs associés au développement de l'entrepreneuriat en Tunisie, notamment le secteur commercial privé et le secteur financier et bancaire.

D'abord, et comme déjà mentionné, le secteur privé tunisien est surtout caractérisé par des monopoles familiaux, revenant au régime de Ben Ali historiquement, qui ont cru et amplifié leurs affaires pendant des années. En d'autres termes, la concurrence pour le marché est un fait relativement récent et comprend surtout les petites et moyennes entreprises. Le résultat reste identique jusqu'à présent, avec la monopolisation des grands secteurs industriels et commerciaux par moins que 0.1% de la population.

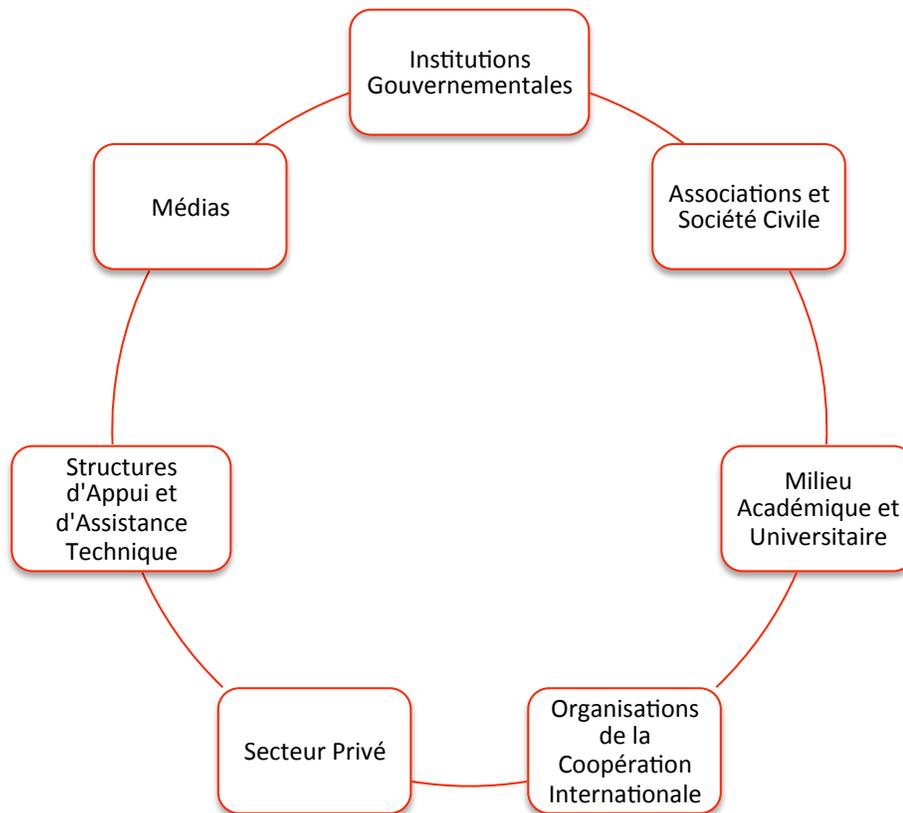
Plus particulièrement, il s'est révélé que le système bancaire et financier en Tunisie constitue un obstacle majeur au développement et à la modernisation économique du pays (Bertelsmann Stiftung's Transformation Index, 2012). Ce secteur a aussi été influencé par la politique économique de Ben Ali, qui favorise les entreprises puissantes et limite les risques à prendre en soutenant les petites entreprises.

Il faut rappeler que les points cités jusque-là relèvent tous du domaine d'entrepreneuriat en général. Nous constatons alors que pour le domaine de l'entrepreneuriat social en particulier, l'infrastructure est lacunaire. En effet, que ce soit les mécanismes de financement, l'éducation et les recherches, le système de support (physique et secteurs associés), le capital humain ou les politiques publiques, il n'existe presque pas de spécialisation en matière d'entrepreneuriat social, surtout en ce qui concerne le lien entre impact social et valeur économique.

La Capacité des Acteurs

Cette partie présente, avec plus de détails, les particularités de chacun des acteurs impliqués dans le développement de l'entrepreneuriat social en Tunisie, en termes de rôle et de capacités existantes et nécessaires encore pour former un écosystème habile à soutenir les entrepreneurs sociaux.

Le diagramme ci-dessous liste les différents acteurs qui feront l'objet de l'analyse qui vient :



a. Institutions gouvernementales

Il est clair que le gouvernement prend l'initiative pour développer l'entrepreneuriat en Tunisie. De ce fait, les structures d'appui ne souffrent pas de lacunes et sont faciles à accéder.

Cependant, il faudra prendre en compte les problématiques suivantes.

En premier lieu, il existe des doublons d'effort par les différentes structures d'appui liées chacune à une institution gouvernementale. Un minimum de coordination entre ces institutions est nécessaire pour

“L'état devrait laisser une marge de manoeuvre pour encourager l'initiative privée et individuelle, vrai animateur de l'entrepreneuriat.”

Mona Houachi, Initiative.

garantir l'investissement efficace des ressources financières et humaines au sein des structures d'appui.

Ensuite, et revenant aux ressources humaines, il est clair que celles-là manquent de capacités à certains niveaux du développement entrepreneuriale, créant ainsi des lacunes à ces niveaux et des dédoublements d'efforts à d'autres. Ce manque de capacités est incontestable et il faut citer l'absence de culture entrepreneuriale sociale en ce qui concerne l'entrepreneuriat social et les particularités qui en découlent à travers l'évolution de l'entreprise.

Finalement, les initiatives des institutions gouvernementales dirigent les activités du secteur de l'entrepreneuriat, dominant le marché et créent un espace de concurrence erroné surtout que les services que ces institutions offrent sont gratuits. Il faudra, au premier abord, délimité le rôle que doivent jouer ces institutions dans le développement d'une stratégie nationale pour l'appui de l'entrepreneuriat.

b. Organisations d'appui et d'assistance technique

Comme les institutions qui les créent, les organisations d'appui et d'assistance techniques gouvernementales, bien que nombreuses, font face à des problèmes de ressources humaines, notamment un manque de capacités et de méthodologies d'accompagnement des entrepreneurs sociaux. De plus, et jusqu'à présent, les mécanismes d'évaluation de l'impact créé sont construits sur des indicateurs quantitatifs comme le taux d'occupation et de visiteurs pour les pépinières, sans indicateurs du vrai impact et de la durabilité des activités menées au sein de ces organisations (Brisson & Krontiris, 2012).

“Sur papier, l'infrastructure entrepreneuriale en Tunisie est hautement développée. En réalité, on en est très loin”.

Alia Mahmoud, Microsoft Tunisie.

D'autre part, les organisations d'appui privées et issues d'initiatives individuelles, font face à un autre type de défis représenté principalement par la prédominance des organisations d'appui étatiques dans la provision des services aux entrepreneurs.

Ces organisations privées sont plus adaptées et informées des orientations mondiales. Par conséquent, les ressources humaines sont plus aptes à accompagner les entrepreneurs.

Finalement, même si les organisations d'appui privées sont plus dynamiques par rapport aux organisations étatiques, elles manquent les connaissances essentielles pour servir les entrepreneurs sociaux.

c. Associations et société civile

Sous le régime de Ben Ali, les associations n'étaient pas acceptées sous toutes leurs formes. En effet, une association pouvait être strictement apolitique ou devait strictement respecter les orientations du gouvernement.

Ceci étant dit, ce n'est que récemment que la société civile tunisienne commence à s'activer et à assumer son rôle de meneur des activités de développement et de garant de la correspondance entre les priorités des citoyens et les politiques publiques, rôle que l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens (UGTT) et l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), commencent à assumer depuis la révolution.

“Depuis la révolution en Tunisie, tout problème social a été contré par des activités du tissu associatif tunisien, dont le problème majeur reste l'accès au financement et les ressources humaines”.

Sofiène Zrelli, LabESS.

Malgré le besoin qu'a créé la révolution, nous rencontrons au sein la société civile tunisienne un degré élevé de concurrence. Celui-ci est principalement dû au manque de stratégie nationale pour cadrer son travail. Un autre facteur serait la difficulté de la société civile tunisienne à accéder aux ressources financières disponibles. Par conséquent, les associations se voient diriger par les priorités déterminées par les bailleurs de fonds et les organisations de coopération internationale.

Les associations, plus proches du terrain et des besoins des citoyens, devraient jouer un rôle primordial dans la programmation des activités et le développement des stratégies et politiques publiques. Pour cela, il manquerait les compétences et la compréhension du processus de développement des politiques publiques et la détermination des priorités citoyennes.

d. Médias

Comme la société civile, une grande partie des agences médiatiques sont des organisations relativement nouvelles. Celles-là se concentrent de plus en plus sur la médiatisation de la croissance de l'entrepreneuriat en Tunisie.

Ce facteur dévoile une volonté et une compréhension de l'importance de l'entrepreneuriat sur la population tunisienne.

Le manque se trouve probablement à deux niveaux :

Le premier concerne, comme pour la plupart des acteurs déjà listés, la sensibilisation au sujet de l'entrepreneuriat social et de l'impact que ce genre d'initiative pourrait avoir sur le développement socio-économique du pays.

Le second relève aussi de la difficulté à identifier des entrepreneurs sociaux opérants en Tunisie. Les médias doivent assumer le rôle d'intermédiaire entre les entrepreneurs sociaux et la population. En conséquence, il faut développer les capacités des journalistes pour discerner les projets entrepreneuriaux sociaux et les transmettre, en mettant les points sur leur réussite, aux Tunisiens et aux décideurs pour influencer les politiques et stratégies publiques.

e. Financeurs

L'aspect le plus important pour le développement de l'entrepreneuriat en général est l'opportunité à accéder les ressources, en particulier les fonds. En effet, comme présenté auparavant dans le chapitre 2, les fonds existent pour les entrepreneurs Tunisiens. Ceci parvient de l'appui étatique et de la concentration des efforts de la communauté internationale, à travers les organisations de coopération internationale, dans le secteur de l'entrepreneuriat.

“Le concept de prise de risque est nouveau en Tunisie. En effet, ce n'est que récemment que les banques privées ont accepté de cofinancer un projet ayant reçu l'accord des banques étatiques”.

Anis Chaari, Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises.

Cependant, les problèmes qui se posent proviennent d'une culture dans laquelle la prise de risque n'est pas une pratique. Ce fait est clair chez les banques qui, indifféremment de la population cible, sont très prudentes et demandent des garanties.

Cette démarche, bien que démotivante, n'est pas à elle seule le problème. Ici, vient s'ajouter le long processus et le manque de compétences chez les employés des banques à faire le suivi d'un dossier entrepreneurial, et encore moins d'un dossier de projet entrepreneurial social. Ceci est dû, encore une fois, à un manque de sensibilisation à la question d'entrepreneuriat social et à une culture méfiante de l'acte entrepreneurial.

f. Milieu académique et universitaire

Le rôle des institutions académiques est essentiel en tant qu'espace de recherche, de formation et d'éducation. Ces institutions travaillent notamment depuis plusieurs années, avec un grand nombre d'acteurs associatifs, institutionnels et publics, en vue de développer différentes activités pour la promotion de l'économie sociale et solidaire ainsi que de la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises.

“Les universités doivent créer un pont entre les entrepreneurs potentiels et les milieux professionnels, en créant des opportunités d'innovation pouvant bénéficier la société tunisienne”.

Mme Emna Jammali, IHEC.

De plus, le rôle des universités est critique pour définir le concept de l'entrepreneuriat social ainsi que les critères déterminant l'entreprise sociale en Tunisie et pour assurer la synergie entre les besoins du marché et les ambitions développementales.

En effet, les universités (surtout publiques, puisque l'étude menée n'a pas eu la chance de recueillir des données des universités privées), sont encouragées – à un certain degré – de présenter des idées innovatrices.

Ceci dit, le gouvernement garde un contrôle « stricte » sur les programmes universitaires étant donné que chaque programme doit être revu par le comité national tous les 4 ans.

Il est impératif de signaler qu'il existe très peu, ou qu'il n'existe pas, de collaboration entre les différentes institutions académiques, que ce soit au niveau de transfert de connaissances entre étudiants, au niveau des synergies possibles dans l'enseignement et la recherche, et même au niveau des compétences existantes parmi le corps professoral.

En plus d'intégrer des idées innovatrices pour lier l'entrepreneuriat à l'impact social, les universités ont besoin de développer les compétences pédagogiques et leurs connaissances pour optimiser l'enseignement de l'entrepreneuriat social dans les institutions.

g. Secteur privé

Le secteur privé est, lui aussi, en cours d'évolution. En effet, ce secteur devient de plus en plus intéressant d'intégrer une ou plusieurs composantes sociales dans ses projets à travers des programmes de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Ceci découle probablement de la vague qui a touché l'Europe pour trouver un terrain d'entente entre le développement durable et les entreprises privées à but lucratif.

Indifféremment de sa motivation, la RSE est une opportunité de changement de mentalité du marché tunisien, pour passer de la monopolisation économique au service des marchés européens, à une ouverture au service de la société tunisienne.

Pour participer à la promotion de l'entrepreneuriat social, le secteur privé doit s'ouvrir à des projets de collaboration avec les entrepreneurs sociaux, mais aussi fournir l'appui à l'état pour trouver des incitations aux jeunes diplômés de devenir entrepreneurs.

h. Organisations de coopération internationale

Finalement, les organisations de coopération internationale ont un très grand rôle à jouer au cours du développement des politiques et stratégies publiques. Ceci étant dit, et avec le grand nombre de bailleurs de fonds et les volumes financiers engagés pour le développement de la Tunisie, une coordination étroite est indispensable.

De cette manière, les ressources seraient accordées d'une façon qui fournit aux entrepreneurs sociaux les meilleurs services pour amplifier leurs chances de réussite.

“Le secteur privé se trouve au cœur de toute démarche RSE compte tenu de son rôle essentiel étant donné qu'il représente à la fois le protagoniste le plus important qui doit opérationnaliser la RSE dans son entreprise et le bénéficiaire des impacts de la RSE notamment au niveau de l'amélioration de ses performances”.

GIZ, 2012.

“L'intérêt international que reçoit la Tunisie depuis la révolution doit être accompagné d'une stratégie commune basée sur les priorités des citoyens Tunisiens, en terme de développement socio-économique”.

Asma Mansour, Tunisian Center for Social Entrepreneurship.

Les Recommandations pour la Dynamisation de l'Entrepreneuriat Social

Les obstacles à l'entrepreneuriat social en Tunisie ne sont que des opportunités pour la société civile, le gouvernement et les organisations internationales pour élaborer des solutions soutenables pour les résoudre et dynamiser le secteur.

Au Niveau de la Promotion et de l'Education :

- Intégrer des programmes et des cours sur l'entrepreneuriat social dans les cursus scolaires et universitaires au niveau de la licence et du master surtout dans les instances régionales et les offrir à tous les étudiants respectivement de leur discipline.
- Formuler des projets de recherches et d'échange pour concevoir une définition de l'entrepreneuriat social adaptée au contexte tunisien ainsi qu'au développement d'outils et de solutions qui servent ce secteur.
- Documenter et promouvoir des cas tunisiens réussis d'entrepreneuriat social afin de les rendre une référence d'identification pour les jeunes et les populations ciblées par le secteur.

Au Niveau des Capacités des Acteurs :

- Renforcer et positionner des acteurs pionniers dans le secteur pour le développer, l'orienter et le promouvoir afin de devenir une référence pour de nouvelles initiatives.
- Assurer une assistance technique pour le développement organisationnel des acteurs principaux du secteur de l'entrepreneuriat social afin de les rendre des organisations modèles d'entreprises sociales soutenables.
- Développer un programme et une boîte à outil sur l'entrepreneuriat social pour les mettre au service des entrepreneurs sociaux, ainsi que former des formateurs la société civile pour faciliter des ateliers dans des cadres informels dans les régions.

Au Niveau de l'Environnement

- **Elaborer et adopter une politique publique convenable en faveur de l'entrepreneuriat social et plus spécifiquement pour la législation de l'entreprise sociale ainsi que des motifs de taxes.**
- **Créer une plateforme de collaboration entre les acteurs locaux et établir des liens avec des réseaux internationaux autour de l'entrepreneuriat social pour s'entraider à plaider pour un environnement convenable.**
- **Formuler des programmes télévisés pour la promotion du concept et des modèles de succès afin de familiariser la société tunisienne avec cet état d'esprit qui joint l'initiative privée avec la passion pour le changement social.**

Pour saisir les recommandations et s'assurer que cette initiative garantit l'appui nécessaire pour le développement de l'entrepreneuriat social en Tunisie, l'équipe de consultants a préparé des documents expliquant les projets proposés avec chacun des acteurs suivants :

- L'Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage (Annexe 1)
- L'Institut Supérieur de Gestion de Tunis (Annexe 2)
- L'Ecosystème de l'Entrepreneuriat Social en Tunisie (Annexe 3)

La Liste des Participants à l'Etude

IHEC : M. KHALBOUS Slim Mme. DAMMAK Salma Mme. KILANI Fatma Mme. ZRIBI Olfa M. CHTOUROU Wafi Mme. GOZZI Houda M. CHEKKI Adel Mme JEMMALI Emna M. MEZGANI Lassaad	ISG : Mme. SMAOUI Fatma Mme BOUSNINA Zohra Mme. SFAR Dorsaf Mme. CHERIF Raja Mme. BOUHAFRA Rim Melle BOUGHZALA Yasmine Mr FARHOUD Mohamed
M. GHARBI Jameleddine	Ex-Ministre du Développement Régional
M. CHENEVAL Claude	Consultant
M. GERAADS Matthieu	Développement Sans Frontières
M. ZRELLI Sofiène	Labess
Mme. HAOUACHI Mona	Initiative
M. BOUZIR Walid	Initiative
Pr. BEN AMOR Adel	MESRS
M. CHAARI Anis	Banque de Financement des Petites et Moyennes En
Mme. WASLATI Moufida	Professeur Universitaire
M. KHANFIR Mondher	Wiki Startup
M. ZAHAR Fayçal	ANETI
Mme GHAZOUANI Ahlem	DEFI
Mme GARBOUGE Leila	Le Réseau Européen des Fondations
M. NAGAZI Abdessalem	Organisation Maghrébine des Etudes et de Développement des Ressources Humaines
M. BOULARES Hamadi	Organisation Maghrébine des Etudes et de Développement des Ressources Humaines
Mme MAHMOUD Alia	Microsoft Tunisie
M. TELLERIA Pedro	Yunus Social Business
M. BEN MAHMOUD Mohamed	Plateforme Tunisienne de l'Economie Sociale et Solidaire (Platess)
M. FLORIAN Theus	Banque Africaine de Développement (BAD)
Mme. BARBARIA Sonia	Banque Africaine de Développement (BAD)
M. BEN MBAREK Abdalah	CONNECT
M. Ali JELASSI Mohamed	CONNECT
M. JERADI Kamil	ATUPEE
M. KHADRAOUI Abderrazak	PONTES
Mlle SNOUSSI Asma	TCSE
Mlle MANSOUR Asma	TCSE

Remerciements des Contributeurs

Ce rapport n'aurait pas été finalisé sans le soutien et l'effort de :

Dr. Holger Kuhle
Melle. Nahla Guen
Mme. Yosr Bayar
M. Tarek Kaouache

M. Gilbert Doumit
Melle. Natalia Menhall
Dr. Alessandro Lanteri
Melle. Amal Hmayed
Mme. Djina Barakat Richa

Les Annexes

Annexe 1 :

Projet de Collaboration entre l'IHEC Carthage et la GIZ

Ce projet a pour but de soutenir l'IHEC pour répondre aux opportunités et défis du secteur afin de renforcer la collaboration au sein d'un écosystème favorable au développement de l'entrepreneuriat social en Tunisie.

En se basant sur les résultats de l'étude et les discussions menées durant le mois de Septembre 2013, ce document présente les objectifs principaux de la collaboration entre la GIZ et l'IHEC Carthage et les outputs attendus au cours de l'année 2013-2014.

Objectifs de la Collaboration...

Le but principal de cette collaboration est de soutenir l'IHEC Carthage pour se positionner comme un acteur principal dans la dynamisation du secteur de l'entrepreneuriat social à travers trois volets principaux :

1. Volet pédagogique : Un Programme de Mastère en Entrepreneuriat de qualité, adapté au marché et besoins sociaux de la Tunisie, avec quatre spécialisations potentielles en deuxième année en entrepreneuriat, entrepreneuriat social, entrepreneuriat vert et entrepreneuriat féminin.
2. Volet partenariat : La collaboration avec les acteurs locaux, régionaux et internationaux pour renforcer un écosystème capable de créer un milieu socio-économique favorable au développement de services spécifiques aux entrepreneurs sociaux.
3. Volet recherche : La recherche pour la définition, adaptation et promotion du concept de l'entrepreneuriat social en Tunisie, en visant à une étape ultérieure l'amélioration des politiques publiques liées à l'entrepreneuriat social.

A partir de ces volets, les objectifs du projet de collaboration entre l'IHEC Carthage et la GIZ, avec le soutien de l'équipe de Beyond Reform & Development, se présentent comme suit:

Objectif -1- Assister l'IHEC Carthage à reformer le Mastère en Entrepreneuriat et développer des spécialisations en entrepreneuriat social et potentiellement en entrepreneuriat vert et féminin.

- **Outputs -1.1-** : Réforme du Programme de Mastère en Entrepreneuriat et développement des spécialisations.

- **Outputs -1.2-** : Formation de 16 Enseignants sur les méthodologies d'enseignement entrepreneurial.

Objectif -2- Faciliter la collaboration entre l'IHEC et l'Université Saint Joseph ainsi qu'avec les acteurs locaux capables de soutenir les jeunes entrepreneurs sociaux tunisiens.

- **Output -2.1-** : Signature d'un protocole d'entente avec l'Université Saint Joseph pour la collaboration au niveau du Mastère en Entrepreneuriat Social.
- **Output-2.2-** : Organisation d'un forum sur l'entrepreneuriat social engageant l'Université Saint Joseph et d'autres acteurs locaux (secteur privé, incubateurs, institutions de financement, etc.).

Objectif -3- Formuler un projet de recherche sur l'entrepreneuriat social qui permet une meilleure définition du concept et des critères qui le déterminent dans le contexte Tunisien.

- **Output -3.1-** : Développement d'un dossier de recherche sur l'entrepreneuriat social et potentiellement initiation d'un projet de recherche comparatif entre le Liban et la Tunisie.

Plan d'Action...

Outputs -1.1- : Réforme du Programme de Mastère en Entrepreneuriat et développement des spécialisations.	
Actions	Dates Limites
Développement d'un premier plan du programme de Mastère	Novembre 17
Atelier pour la validation du programme de Mastère avec l'équipe d'enseignants a l'IHEC	Novembre 18-19
Révision des syllabus du programme de Mastère développés par les enseignants	Décembre 20
Finalisation du Programme de Mastère et des modalités d'exécution	Janvier 15
Soutien à l'IHEC pour la finalisation du dossier à présenter au comité national	Février 15
Outputs -1.2- : Formation de 16 Enseignants pendant 10 jours sur les méthodologies d'enseignement entrepreneurial.	
Actions	Dates Limites
Préparation de l'atelier de formation d'enseignants	Janvier 30
Révision des papiers développés par les enseignants des cours du Mastère	Février 28
Exécution de 6 jours de formation	Mars 1-6
Développement d'un rapport sur les capacités des enseignants et de leurs besoins futurs.	Mars 30
Output -2.1- : Signature d'un protocole d'entente avec l'Université Saint Joseph pour la collaboration au niveau du Mastère en Entrepreneuriat Social.	
Actions	Dates Limites
Réunion avec l'Université Saint Joseph pour discuter le projet	Octobre 21
Présentation d'une lettre d'intérêt par l'IHEC Carthage pour la collaboration avec l'Université Saint Joseph	Novembre 10
Suivi avec l'Université Saint Joseph pour l'élaboration d'un protocole d'entente avec l'IHEC Carthage	Décembre 15
Organisation de la visite du Directeur de l'IHEC Carthage à l'Université Saint Joseph pour la signature du protocole d'entente	Janvier 15
Output-2.2- : Organisation d'un forum sur l'entrepreneuriat social engageant l'Université Saint Joseph et d'autres acteurs locaux (secteur privé, incubateurs, institutions de financement...).	
Actions	Dates Limites
Définition du thème et de l'agenda du forum	Mars 15
Support à l'IHEC Carthage pour l'organisation du forum (panel, invitations, intervenants)	Mai - Septembre
Coordination avec l'Université Saint Joseph pour définir leur rôle dans le forum	Mai
Exécution du forum	Septembre 15

Output -3.1- : Développement d'un dossier de recherche sur l'entrepreneuriat social et potentiellement l'initiation d'un projet de recherche comparatif entre le Liban et la Tunisie

Actions	Dates Limites
Développement d'une première proposition d'un projet de recherche	Avril 15
Elaboration d'un dossier de recherche et de la méthodologie à suivre	Mai 15
Coordination avec l'Université Saint Joseph pour un projet de recherche comparatif entre la Tunisie et le Liban	Juin 15

Annexe 2 :

Projet de Collaboration entre l'ISG Tunis et la GIZ

Le but principal de cette collaboration est de soutenir l'ISG Tunis pour inculquer la notion d'entrepreneuriat social à travers l'enseignement du cours d'entrepreneuriat dans le but de dynamiser le secteur de l'entrepreneuriat social. Pour aboutir à son but, le projet va aborder les trois volets suivants:

4. Reformuler le module de culture entrepreneuriale à travers l'intégration du concept d'entrepreneuriat social ;
5. Développer les outils et méthodologies nécessaires pour l'enseignement du cours (outils pédagogiques, modalités d'accompagnement des étudiants et outils d'évaluation des projets) ;
6. Renforcer les capacités et les compétences entrepreneuriales du corps professoral de l'ISG.

A partir de ces volets, les objectifs du projet de collaboration entre l'ISG Tunis et la GIZ, avec le soutien de l'équipe de Beyond Reform & Development, se présentent comme suit:

Objectif -1- Assister l'ISG Tunis à reformuler le Module de Culture Entrepreneuriale et intégrer le concept l'entrepreneuriat social à travers les trois ans d'enseignement.

- **Outputs -1.1-** : Réforme du Module de Culture Entrepreneuriale et intégration du concept l'entrepreneuriat social.

Objectif -2- Développer les outils et méthodologies nécessaires pour l'enseignement du cours (outils pédagogiques, modalités d'accompagnement des étudiants et outils d'évaluation des projets).

- **Output -2.1-** : Développement des outils pédagogiques, modalités, modalités d'accompagnement des étudiants et outils d'évaluation des projets)

Objectif -3- Renforcer les capacités et les compétences entrepreneuriales du corps professoral de l'ISG.

- **Output -3.1-** : Formation de 16 Enseignants sur les méthodologies d'enseignement entrepreneurial.

Plan d'Action...

Outputs -1.1- : Réforme du Module de Culture Entrepreneuriale et intégration du concept l'entrepreneuriat social.	
Actions	Dates Limites
Révision du module de Culture Entrepreneuriale	Novembre 10
Développement d'un premier plan de réforme du module	Novembre 19
Atelier pour la validation du nouveau plan du module avec l'équipe d'enseignants a l'ISG	Novembre 20-21
Finalisation du module de Culture Entrepreneuriale et des modalités d'exécution	Mars 30
Output -2.1- : Développement des outils pédagogiques, modalités, modalités d'accompagnement des étudiants et outils d'évaluation des projets)	
Actions	Dates Limites
Développement des outils d'enseignement du cours	Avril 15
Outputs -3.1- : Formation de 16 Enseignants pour 5 jours sur les méthodologies d'enseignements entrepreneuriales.	
Actions	Dates Limites
Préparation de l'atelier de formation d'enseignants	Mai 15
Exécution de 5 jours de formation	Mai 25
Développement d'un rapport sur les capacités des enseignants et de leurs besoins futurs.	Juin 20

Annexe 3 :

Projet de Collaboration entre la GIZ et les Acteurs de l'Ecosystème de l'Entrepreneuriat Social

Cette collaboration vise à assurer un soutien aux acteurs de l'écosystème pour les équiper avec les compétences et les outils nécessaires pour la promotion et la dynamisation du secteur de l'entrepreneuriat social ; ainsi que les soutenir pour créer une plateforme de collaboration capable de plaider pour le développement de politiques publiques favorables au secteur. Pour aboutir à son but, le projet va aborder les trois volets suivants:

7. Fournir aux acteurs un programme interactif et accessible pour la promotion de l'entrepreneuriat social dans les cadres d'éducation informelle.
8. Améliorer les systèmes organisationnels des acteurs ainsi que les services qu'ils fournissent aux entrepreneurs sociaux.
9. Faciliter de la création d'une plateforme de collaboration entre ces acteurs pour influencer les politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat social.

A partir de ces volets, les objectifs du projet de collaboration entre la GIZ et les acteurs de l'écosystème, avec le soutien de l'équipe de Beyond Reform & Development, se présentent comme suit:

Objectif -1- Fournir aux acteurs un programme interactif et accessible pour la promotion de l'entrepreneuriat social dans les cadres d'éducation informelle.

- **Outputs -1.1-** : Développer un programme de deux jours de formation à l'entrepreneuriat social, modulable et facile à exécuter par les acteurs dans les milieux informels et dans les régions.
- **Outputs -1.2-** : Former des formateurs de 10 à 12 acteurs clés de l'écosystème, 2 représentants de chaque acteur, sur l'exécution du programme.

Objectif -2- Améliorer les systèmes organisationnels des acteurs clés et les services qu'ils fournissent aux entrepreneurs sociaux.

- **Output -2.1-** : Organiser des séances d'accompagnement, de 3 jours en moyenne pour 6 acteurs, pour développer un plan organisationnel.
- **Output -2.2-** : Organiser un atelier sur deux jours pour le développement de modèles financiers entrepreneuriaux pour les acteurs.
- **Output -2.3-** : Exécuter une activité par acteur pour les 6 acteurs permettant à améliorer leurs conditions organisationnelles ou financières (exemple : étude de

faisabilité, image de marque, visite au Liban pour s'informer sur des pratiques de réussites, ...)

Objectif -3- Faciliter la création d'une plateforme de collaboration entre ces acteurs pour influencer les politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat social.

- **Output -3.1-** : Organiser un atelier et développer un plan d'action pour la création d'une plateforme de collaboration entre les acteurs ainsi qu'un contrat social entre eux.

Plan d'Action...

Outputs -1.1- : Développer un programme de deux jours de formation à l'entrepreneuriat social, modulable et facile à exécuter par les acteurs dans les milieux informels et dans les régions.	
Actions	Dates Limites
Elaboration d'un projet de programme	Décembre 30
Test du programme durant la formation de formateurs	Février 15
Finalisation du programme	Mars 15
Outputs -1.2- : Former des formateurs de 10 à 12 acteurs clés de l'écosystème, 2 représentants de chaque acteur, sur l'exécution du programme.	
Actions	Dates Limites
Préparation de la formation des formateurs	Janvier 30
Sélection des formateurs	Janvier 30
Exécution de la formation de formateurs	Février 15
Rapport d'évaluation	Mars 10
Output -2.1- : Organiser des séances d'accompagnement, de 3 jours en moyenne pour 6 acteurs, pour développer un plan organisationnel.	
Actions	Dates Limites
Diagnostic des besoins organisationnels de chacun des 6 acteurs.	Février 20
Facilitation d'un atelier de développement organisationnel.	Avril 30
Elaboration de 6 plans de développement organisationnel.	Mai 30
Output -2.2- : Organiser un atelier sur deux jours pour le développement de modèles financiers entrepreneuriaux pour les acteurs.	
Actions	Dates Limites
Développement du matériel de la formation	Mai 15
Exécution de la formation	Mai 30
Elaboration du rapport d'évaluation	Juin 30
Output -2.3- : Exécuter une activité par acteur pour les 6 acteurs permettant à améliorer leurs conditions organisationnelles ou financières.	
Actions	Dates Limites
Préparer une activité par acteur	Juillet 30
Exécution des activités	Septembre
Elaboration de rapport d'évaluation	Juin 30
Output -3.1- : Organiser un atelier et développer un plan d'action pour la création d'une plateforme de collaboration entre les acteurs ainsi qu'un contrat social entre eux.	
Actions	Dates Limites
Développement d'un projet de contrat social pour une plateforme	Avril 30
Organisation d'un atelier pour le développement d'un plan d'action	Mai 10
Exécution de l'atelier	Juin 5
Finalisation du plan et du contrat social de la plateforme	Juin 30

Bibliographie

-
- (2011). *Poverty and Inequality in Tunisia, Morocco and Mauritania*. Banque Africaine de Développement.
 - (2012). *Bertelsmann Stiftung's Transformation Index - Tunisia Country Report*. Retrieved from Bertelsmann Stiftung website: http://www.bti-project.de/fileadmin/Inhalte/reports/2012/pdf/BTI_2012_Tunisia.pdf
 - (2013). *Human Development Report - The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World*. New York: United Nations Development Program.
 - Baccari, E. (2006). *Les Motivations Entrepreneuriales Des Jeunes Entrepreneurs Tunisiens: Etude Exploratoire*. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
 - Bou Ali, M. Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives, (2011). *Caractéristiques du Tissu Industriel Tunisien en 2011: Cadre Institutionnel et Financement des PME*. Retrieved from Ministère de la Planification et du Développement Régional website: http://www.ieq.nat.tn/upload/files/Notes_et_analyses/PME11_FINAL.pdf
 - Brisson, Z., & Krontiris, K. (2012). *Tunisia from revolution to institutions*. The World Bank.
 - European Commission. (2013, June). *Social enterprises*. Retrieved from <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/social-enterprises/>
 - Federal Department of Economic Affairs, Education and Research EAER, State Secretariat for Economic Affairs SECO. (2013). *Tunisia Country Strategy 2013-2016*. Zurich: Swiss Confederation.
 - G8 proposal. (2011, Mai 20). *Le Monde*
 - GIZ. (2012). *La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Tunisie - Etat des lieux*.
 - Institut National de la Statistique. (2013, Octobre). *Les Indicateurs les Plus Récents*. Retrieved from <http://www.ins.nat.tn/indexfr.php>
 - Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (2012). *L'Efficacité Economique au Service de*

L'intérêt Général - Le Livre Blanc des Entrepreneurs Sociaux. Paris.

- Mansouri, F., & Belkacem, L. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Tunisia - Rapport National.* Tunis: GIZ.
- Mouvement des Entrepreneurs Sociaux. (2013). *Qu'est-ce que l'Entrepreneuriat Social ?*. Retrieved from <http://mouves.org/l-entrepreneuriat-social>
- Organisation pour la Coopération et le Développement Economique. (2012). *Promouvoir l'Entrepreneuriat dans les Universités Tunisiennes.*