

Analyse de contribution de l'écosystème de l'entrepreneuriat et de l'innovation en Tunisie

Statut du document

Ce document constitue **la deuxième version du rapport final** de l'étude. Il intègre les **enseignements de l'étude et les recommandations provisoires** construites à partir de l'atelier organisé le 15/12/23 avec plusieurs représentants de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant.

Pour plus d'information, merci de contacter **Adrien Flichy**, aflichy@quadrant-conseil.fr ou **Virginie Besrest**, vbesrest@quadrant-conseil.fr.

Ce rapport a été réalisé avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité d'Expertise France et n'implique pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

Table des matières

1. Introduction.....	4
LES OBJECTIFS ET LE PERIMETRE TEMPOREL DE L'ETUDE	4
LA METHODE EMPLOYEE.....	5
L'ORGANISATION DU RAPPORT	9
2. Le champ de l'étude.....	10
3. La réponse aux questions de l'étude.....	14
ÉTAPE N°1 : LA CONCEPTION D'UN NOUVEAU CADRE DE SOUTIEN EN FAVEUR DE L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT	15
ÉTAPE N°2 : LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS D'ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT	29
ÉTAPE N°3 : LE DEVELOPPEMENT ET LA CONCRETISATION DE PROJETS D'ENTREPRENEURIAT INNOVANT	48
4. Les recommandations de l'étude	67
RECOMMANDATION N°1 : CLARIFIER LA RAISON D'ETRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE SOUTIEN A L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT	68
RECOMMANDATION N°2 : FAVORISER L'ACCULTURATION DES ADMINISTRATIONS EXISTANTES A L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT	71
RECOMMANDATION N°3 : ACCOMPAGNER LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE DE FINANCEMENT.....	72
RECOMMANDATION N°4 : FAVORISER LA MONTEE EN MATURE DE L'ECOSYSTEME D'ACCOMPAGNEMENT.....	73
RECOMMANDATION N°5 : RENFORCER LE SUIVI DES PORTEURS DE PROJET.....	74
5. Annexes.....	76
ATELIER DE CO-CONSTRUCTION DES RECOMMANDATIONS.....	76
CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DE L'ECOSYSTEME DE SOUTIEN A L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT EN TUNISIE.....	77
SELECTION DE QUELQUES ENSEIGNEMENTS CLES DES ETUDES DE CAS.....	78

1. Introduction

LES OBJECTIFS ET LE PÉRIMÈTRE TEMPOREL DE L'ÉTUDE

Commanditée par Expertise France, cette étude s'inscrit dans le cadre du projet **Innov'i-EU4Innovation**¹. Ce projet, qui est déployé sur une durée de 5 ans (2019-2024) est financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Expertise France. Il vise à renforcer **l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat et l'innovation, en Tunisie**, en agissant sur trois composantes² :

- Le soutien **aux structures d'accompagnement** et aux **porteurs de projet innovants** (composante A) ;
- L'appui à la mise en place **d'un cadre réglementaire et de financement** en faveur de l'entrepreneuriat innovant (composante B) ;
- La **valorisation** de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant (composante C).

L'étude s'inscrit en particulier dans le cadre de la troisième composante du projet.

Elle a été réalisée par un consortium composé de trois consultants de la **SCOP Quadrant Conseil** et de trois chercheurs du **laboratoire « Perspectives et Recherche en Innovation, Stratégie et Gestion d'Entreprises »** ([PRISME](#)) de l'**Université de Sfax**, entre mai 2022 et décembre 2023.

L'étude répond en premier lieu à **une finalité d'apprentissage** puisqu'elle cherche à **expliquer les principaux leviers ou obstacles au développement d'un écosystème en faveur de l'entrepreneuriat innovant** ainsi que la contribution de cet écosystème à la croissance économique.

Elle comprend également une **dimension instrumentale** puisqu'elle vise à alimenter un plaidoyer et à produire des recommandations afin de renforcer l'écosystème existant.

Le **périmètre temporel** de l'étude est la période **2011-2021**. Toutefois, si son objectif est d'identifier les grandes étapes du développement d'un écosystème entrepreneurial depuis 2011 en Tunisie, l'étude porte en priorité sur la sous-période **2018-2021**, caractérisée par l'adoption et la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire visant à faciliter le lancement et le développement des start-ups, le **Startup Act**.

¹ Mentionné plus loin dans le document également comme le projet « Innov'i ».

² Source : <https://innovi.tn/>

LA MÉTHODE EMPLOYÉE

Une approche inspirée de l'analyse de contribution

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons retenu une méthode inspirée de *l'analyse de contribution*, une méthode d'évaluation de politiques publiques permettant de caractériser la contribution d'une politique ou d'un programme à un changement.

Cette méthode, particulièrement adaptée aux situations complexes dans lesquelles les interventions sont un ingrédient parmi d'autres des changements attendus, cherche à répondre à la question de savoir pourquoi et comment une intervention donnée a fait la différence attendue. Elle ne vise pas tant à attribuer un changement observé à l'intervention évaluée, qu'à « **renforcer le degré de confiance** » que l'on peut avoir dans sa contribution aux changements parmi d'autres facteurs explicatifs.

L'étude ne visait pas à évaluer spécifiquement les impacts du programme Innov'i-EU4Innovation, mais à comprendre comment l'association de nombreuses initiatives portées par des acteurs multiples avait contribué, ou non, à générer un écosystème dynamique en faveur de l'entrepreneuriat innovant, et si cet écosystème avait à son tour contribué à la croissance économique de la Tunisie.

Une approche par analyse de contribution, utilisée à un niveau plus méta, est apparue comme particulièrement adaptée ici dans la mesure où les initiatives étudiées forment un **ensemble complexe**, au sens où : elles réunissent de nombreuses actions portées ou opérées par de nombreux acteurs ; elles se **complètent ou sont en rivalité** avec d'autres interventions sur le même champ et à différentes échelles territoriales ; elles portent sur un phénomène, l'entrepreneuriat innovant, dans lequel de **nombreux facteurs interagissent** ; elles constituent enfin l'aboutissement d'une **histoire relativement longue**, lors de laquelle les attitudes et les comportements des acteurs ont déjà évolué. Comment alors « attribuer » des changements aux différentes interventions, alors que ceux-ci sont de nature systémique ? L'analyse de contribution procède alors par étape : décrire le changement observé ; analyser la contribution des différentes composantes ; et rechercher les autres facteurs explicatifs.

La première étape de la démarche est alors de clarifier les changements et les éléments contributifs.

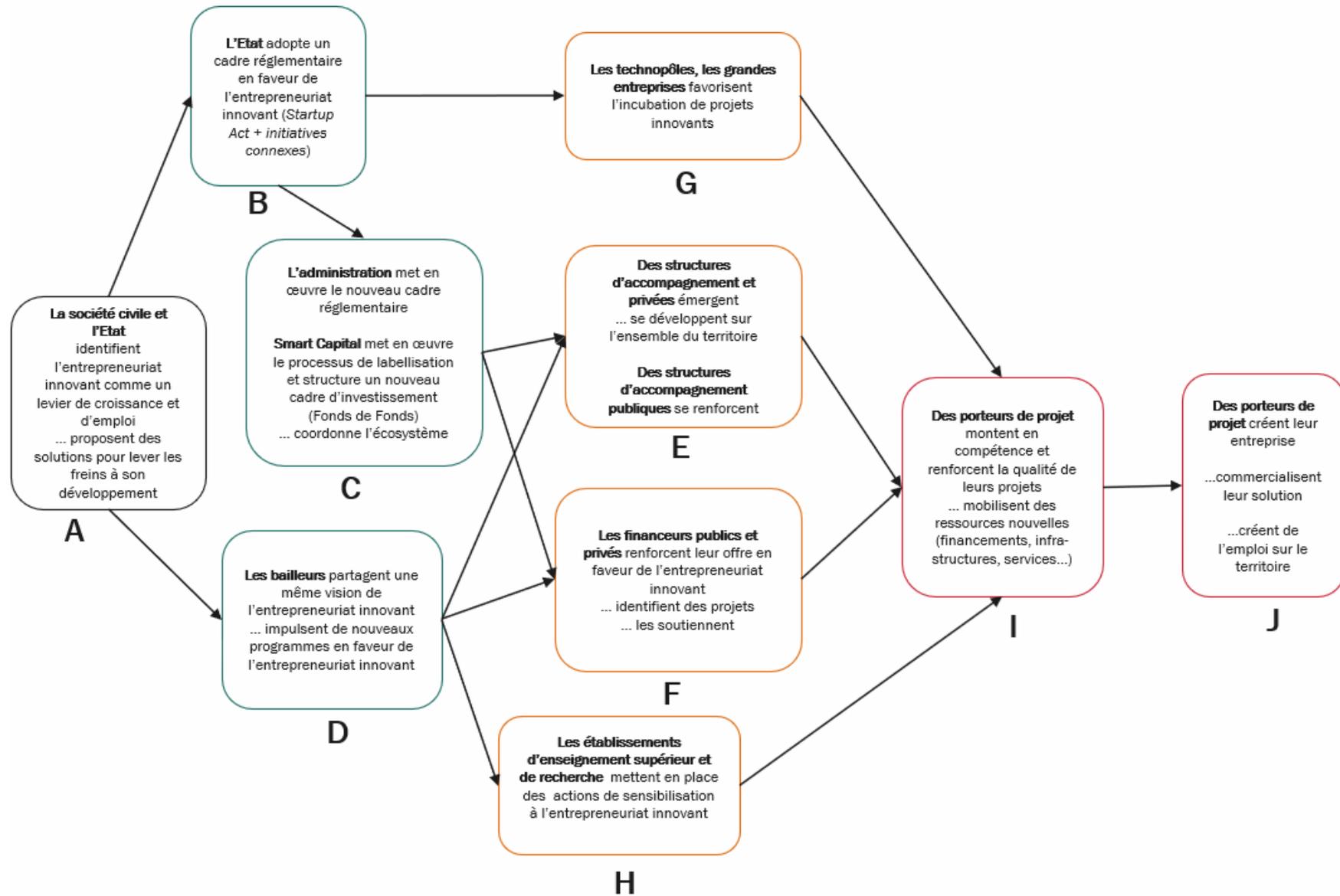
L'élaboration d'une théorie du changement systémique

Afin de répondre aux trois questions posées par l'étude, une **théorie du changement systémique** a été construite. Elle présente les grandes étapes de la conception et de la mise en œuvre de la politique de soutien à l'entrepreneuriat innovant en Tunisie, depuis 2011 (cf. Figure 1, p.7).

Cette théorie du changement prend la forme d'un schéma qui permet d'expliciter les **principaux changements escomptés** (les boîtes) ainsi que **les chemins d'impact identifiés** (les flèches) :

- Les changements escomptés portent sur les principaux acteurs de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat : la société civile, l'État, les bailleurs de fonds, les structures d'accompagnement, les financeurs, les technopôles, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les entrepreneurs.
- Les chemins d'impact permettent de décrire les hypothèses de contribution que nous avons testées dans le cadre de l'étude (par exemple : quelle est la contribution des programmes de coopération internationale à l'émergence ou au renforcement des structures d'accompagnement?).

Figure 1: Théorie du changement systémique de la politique de soutien à l'entrepreneuriat innovant en Tunisie



Les questions posées

L'étude est structurée autour de **trois principales questions** :

- Quels sont **les principaux changements observés** dans le développement d'un **écosystème en faveur de l'entrepreneuriat innovant** en Tunisie depuis 2011?
- Quels sont **les principaux facteurs** qui ont contribué à la mise en place d'un écosystème en faveur de l'entrepreneuriat innovant ? Comment ces facteurs interagissent entre eux?
- Quels sont les **effets plausibles** de cet écosystème sur **la création d'entreprises** et la **croissance économique** en Tunisie?

Les grandes étapes de l'approche déployée

L'étude a été organisée autour de principales étapes suivantes :

- Une **phase de cadrage** comprenant :
 - Une réunion de lancement ;
 - 4 entretiens de cadrage avec des représentants d'Expertise France, de Smart Capital et de l'association Tunisian Startups ;
 - Une analyse documentaire visant à cartographier les principaux acteurs de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant ;
 - Une première série de 25 entretiens avec différents représentants de l'écosystème (bailleurs, autorités nationales, acteurs de l'accompagnement, experts) ;
 - Une revue de littérature visant à définir les principaux concepts mobilisés dans le cadre de l'étude ;
 - Une réunion de validation de la note de cadrage.
- Une **phase de collecte de données** structurée autour de ;
 - Une analyse statistique des changements observés sur l'offre d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant, le développement de projets d'entrepreneuriat innovant et les conséquences en matière de chiffre d'affaires et d'emploi ;
 - Quatre études de cas territoriales portant sur le Grand Tunis et les gouvernorats de Gafsa, Nabeul et Sfax qui ont donné lieu à la réalisation de 53 entretiens avec des structures d'accompagnement, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des financeurs et des porteurs de projet ;
 - Une deuxième série de 8 entretiens avec différents représentants de l'écosystème (bailleurs de fonds, financeurs).
- Une **phase d'analyse et de rédaction** du rapport final comprenant :
 - Une analyse croisée de l'ensemble des données collectées ;

- La rédaction du rapport final provisoire ;
- Une réunion finale de présentation des principaux enseignements de l'étude et de co-construction des recommandations.

Les limites

Plusieurs limites ont été rencontrées dans le cadre de l'étude :

- Peu d'informations ont été collectées sur la **période 2011-2015** et certains facteurs explicatifs antérieurs à l'adoption du Startup Act ont ainsi pu être sous-estimés ;
- Que ce soit dans le cadre de la collecte de données primaires ou de l'analyse statistique, il a été difficile de **circonscrire le champ de « l'entrepreneuriat innovant »**. Les analyses portent ainsi le plus souvent sur les start-ups labellisées par Smart Capital qui constituent un vivier plus restreint que les entrepreneurs innovants ;
- Une analyse des données de suivi des 21 structures d'accompagnement financées dans le cadre du projet du projet Innov'i était prévue afin d'estimer le volume des projets accompagnés et le profil des porteurs de projet. Celle-ci n'a pas pu être réalisée en raison des **difficultés à accéder aux données de chaque opérateur**.

L'ORGANISATION DU RAPPORT

Le présent rapport est structuré autour des parties suivantes :

- Une présentation du champ de l'étude et des concepts mobilisés;
- La réponse aux questions de l'étude;
- Les principaux enseignements de l'étude;
- Les recommandations de l'étude³.

³ Ces recommandations seront produites dans le cadre d'un atelier organisé avec l'équipe d'Expertise France, le 08/12/23.

2. Le champ de l'étude

L'un des enjeux majeurs de la phase de cadrage était de **stabiliser les concepts et les définitions** afin de décrire les changements attendus en faveur du développement d'un écosystème en faveur de l'entrepreneuriat innovant en Tunisie et d'identifier les conditions de succès du soutien à l'entrepreneuriat innovant ainsi que ses effets sur le développement économique.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des travaux passés de Quadrant Conseil et sur la revue de littérature réalisée par Amira Sghari du laboratoire PRISME.

Ce chapitre présente les principales définitions retenues dans le cadre de l'étude ainsi que quelques éléments complémentaires issus de la revue de littérature permettant d'appréhender les concepts mobilisés. **La revue de littérature** est disponible en intégralité dans la [note de cadrage](#).

L'entrepreneuriat

« Processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable ; ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise ». (Filion et Fayolle, 2006)

L'entrepreneuriat reste un phénomène complexe dont la définition peut être cernée par quatre paradigmes : la détection-construction-exploitation d'une **occasion d'affaire** (opportunité), la **création d'une organisation**, la **création de valeur** et l'**innovation** (Vestraete et Fayolle, 2005).

Il peut néanmoins être utile de distinguer (Reynolds et al., 2002) :

- **L'entrepreneuriat de nécessité** : déclenché par un besoin de rémunération.
- **L'entrepreneuriat d'opportunité** : déclenché par la présence d'une opportunité d'affaire.

L'innovation

« La mise en œuvre d'un nouveau produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005).

Qu'elle soit limitée ou radicale, l'innovation peut donc concerner le **produit** (aspect du produit, contenu technique), le **procédé** de fabrication (modification des outils ou des technologies de production en vue d'améliorer la productivité, la qualité), l'**organisation** (adoption de méthodes avancées de gestion, nouvelles méthodes d'organisation du travail, une modification des orientations stratégiques) ou la **commercialisation** (conception ou conditionnement, placement, promotion ou tarification) (Les catégories d'innovation selon le Manuel d'Oslo).

L'entreprise innovante

« Il s'agit d'une entreprise qui se confronte délibérément à l'incertitude économique (Albert et Mougenot, 1988 ; Albert, 2000) en investissant dans une technologie en émergence comme facteur clé de développement de son produit, de sa production ou de sa stratégie marketing. » (Park, 2005).

Albert (2000) met l'accent sur cinq principales spécificités qui caractérisent les entreprises innovantes :

- Elles opèrent dans des **secteurs d'activité très instables** (l'électronique, l'informatique, les télécommunications, ...)
- Leurs **dépenses en recherche et développement** sont plus importantes que celles des autres entreprises ;
- Elles bouleversent l'équilibre du marché en introduisant **des innovations**, et ce, par la modification ou la création de nouveaux marchés ;
- Elles se caractérisent par des **besoins et des modes de financement spécifiques** auxquels participent des acteurs bien particuliers (Capital-Risque, investisseurs providentiels, etc.) ;
- Leur activité nécessite des **investissements plus élevés** que les entreprises non innovantes.

La start-up

Une start-up est une jeune entreprise innovante qui évolue dans le secteur des nouvelles technologies à fort potentiel de croissance (Ibi Kouagou, 2022).

La start-up découle directement de la fibre entrepreneuriale et de l'innovation (Rathaermel, 2012 ; Al Falih, 2020 ; Ibi Kouagou, 2022). Sa différence fondamentale avec une entreprise classique est que cette dernière est organisée pour exécuter et optimiser un business model qui fonctionne, alors qu'une start-up est organisée pour en trouver un.

L'écosystème entrepreneurial

« Communauté interactive au sein d'une région géographique composée d'acteurs variés et interdépendants (entrepreneurs, institutions et organisations) et de différents facteurs (marchés, cadre réglementaire, cadre de soutien, culture entrepreneuriale, etc.) » (Vogel, 2013).

L'écosystème entrepreneurial englobe en effet trois dimensions (Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006) :

- les acteurs qui le composent et leurs interactions (réseau informel et formel),
- l'infrastructure physique
- et la culture entrepreneuriale.

Isenberg (2011) complète cette conception en déclinant les dimensions précédemment proposées en six domaines : politiques, financement, culture entrepreneuriale, accompagnement, capital humain et marché.

Chaabane *et al.* (2020) les synthétisent dans le tableau page suivante (cf. Tableau 1).

Tableau 1: Domaines et sous-domaines constituant l'écosystème entrepreneurial (adapté d'Isenberg, 2011 par Chaabane et al., 2020)

Domaines	Sous-domaines/ catégories	Détails
Contexte politique	Leadership (C1)	Supports, légitimité sociale, recours à la justice, stratégie entrepreneuriale, urgence, crises et défis
	Gouvernement (C2)	Institutions de support et d'investissement, supports financiers pour la recherche et développement, fonds de démarrage, incitations du cadre réglementaire, instituts de recherche et législations favorables aux entreprises, exécution du contrat, droits de propriété et de travail
Marché	Réseaux (C3)	Réseaux d'entrepreneurs, de diaspora et corporations multinationales
	Premiers clients (C4)	Clients de références, précurseurs et premiers évaluateurs, canaux de distribution
Capital humain	Main-d'œuvre (C5)	Main-d'œuvre sous différents niveaux de qualification, entrepreneurs en série (serial entrepreneur), famille de dernière génération
	Établissements d'enseignement (C6)	Niveau général de l'entrepreneur, niveau académique, professionnel et niveau de formation spécifique à l'entrepreneuriat
Finances	Capital financier (C7)	Obtention d'un microcrédit, d'une dette, d'un fonds à capital risque ou d'une somme de la part des connaissances ou des marchés financiers publics
	Influence des normes sociales (C8)	Niveau de la tolérance au risque, aux échecs et aux erreurs, degré d'innovation, de créativité et d'expérimentation, statut social de l'entrepreneur, ses ambitions, sa conduite et ses envies ainsi que son niveau de création de richesse
	Réussites exemplaires ou « success stories » (C9)	Réussites marquantes, renommée internationale
	Institutions non gouvernementales (C10)	Conférences, concours et événements
	Professions de soutien (C11)	Juridique, comptable, bancaire, professions d'expertise technique et de conseil
	Infrastructure (C12)	Télécommunication, transport et logistique, énergie, aménagement des zones, incubateurs et clusters

3. La réponse aux questions de l'étude

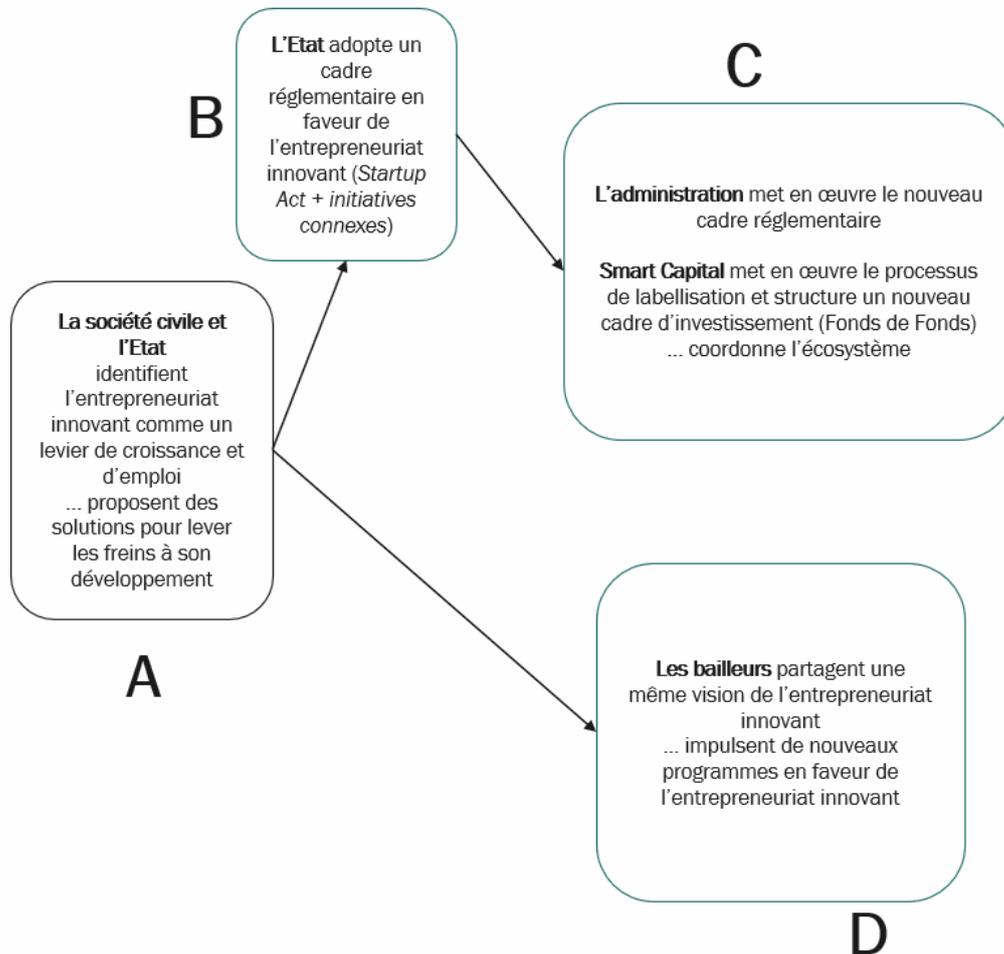
Comme nous l'avons expliqué en introduction, nous avons fait le choix de structurer la réponse aux questions de l'étude autour d'une théorie du changement systémique. Cette dernière est construite autour de trois principales étapes :

- La conception d'un nouveau cadre de soutien en faveur de l'entrepreneuriat innovant;
- La mise en œuvre d'initiatives d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant;
- Le développement et la concrétisation de projets d'entrepreneuriat innovant.

Pour chaque étape, les paragraphes présentés décrivent successivement :

- Le contenu de chacune des « boîtes » de la théorie du changement : comment peut-on décrire le changement observé à partir des premiers éléments collectés ?
 - La boîte B décrit par exemple les changements observés ou non en matière d'adoption d'un nouveau cadre réglementaire en faveur de l'entrepreneuriat innovant.
- La ou les flèches qui relient les « boîtes » entre elles : quels premiers éléments de preuve permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de contribution ?
 - La flèche de D à E décrit par exemple la contribution des bailleurs à l'émergence de structures d'accompagnement privées et/ou au renforcement des structures d'accompagnement publiques.

ÉTAPE N° 1 : LA CONCEPTION D'UN NOUVEAU CADRE DE SOUTIEN EN FAVEUR DE L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT



Les **principales sources de données** mobilisées à cette étape sont les suivantes :

- Les **entretiens de cadrage** réalisés avec des représentants d'Expertise France, de Smart Capital et de l'association Tunisian Startups ;
- Une **analyse documentaire** permettant de recenser les principales évolutions du cadre réglementaire en faveur de l'entrepreneuriat innovant et des projets soutenus par les bailleurs de fonds ;
- La **première série de 25 entretiens** réalisés avec différents représentants de l'écosystème (bailleurs, autorités nationales, acteurs de l'accompagnement, experts).

La mise à l'agenda de la question de l'entrepreneuriat innovant (A)

Si l'étude n'a pas permis de retracer de façon exhaustive les différentes étapes de la mise à l'agenda de la question de l'entrepreneuriat innovant en Tunisie, il apparaît que celle-ci est étroitement liée aux **mutations impulsées par la révolution de 2011**. La révolution du Jasmin a en effet agi comme un révélateur des inégalités socio-économiques de la société tunisienne et mis spécifiquement l'accent sur le problème d'accès à l'emploi des jeunes, et en particulier des diplômés.

La société civile et l'Etat identifient l'entrepreneuriat innovant comme un levier de croissance et d'emploi ... proposent des solutions pour lever les freins à son développement

A

La promotion de l'entrepreneuriat innovant comme solution pour lutter contre le chômage des jeunes est un chantier qui a notamment été porté par **différentes organisations internationales** auprès des autorités nationales :

La Tunisie se trouve aujourd'hui dans une phase critique de sa transition suite à une révolution qui a été à l'origine du Printemps arabe et a amené le pays sur le chemin d'une transformation économique basée sur la démocratie. Pour réussir, la Tunisie doit affronter les problèmes majeurs que sont le chômage et la pauvreté qui affectent particulièrement la jeunesse dans un pays dont la population est relativement jeune.

La Tunisie compte aujourd'hui environ 200.000 chômeurs diplômés auxquels s'ajoutent chaque année 80.000 diplômés supplémentaires à la recherche d'un emploi.

Parallèlement, l'économie tunisienne se caractérise par un tissu économique composé d'entreprises traditionnelles engagées dans des secteurs traditionnels à faible croissance et aux faibles opportunités de génération de revenus, elle doit donc obligatoirement s'ouvrir vers des technologies, des produits et des marchés nouveaux. La création d'emploi pour la jeunesse et la transformation de l'économie sont les deux côtés d'une même médaille, un défi que seul l'entrepreneuriat peut relever. (OCDE, 2012)⁴

La période 2011-2015 a été marquée par un premier essor de projets entrepreneuriaux qui se sont heurtés à des freins liés à **l'inadéquation du cadre réglementaire** et au nombre limité de structures d'accompagnement :

J'ai lancé ma première start-up avant 2016. C'était ma motivation pour m'engager dans la société civile. J'ai échoué et rencontré beaucoup d'entrepreneurs qui ont échoué. On a constaté qu'il y avait énormément de défis différents. L'écosystème était en panne et on a été conduit à créer des petits groupes de pression. Ensuite, il y a eu des lettres qui sont parties vers le gouvernement.

La mise à l'agenda des difficultés rencontrées par les entrepreneurs innovants est ainsi un mouvement reposant initialement sur **des initiatives de la société civile**. Cette dynamique a ensuite été relayée au niveau de l'État par le ministre des

⁴ Source : Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes, OCDE, 2012, p.3

Technologies de l'Information et de la Communication⁵ (TIC) qui a impulsé en février 2016⁶ une réflexion collégiale autour de plusieurs thématiques clés (cadre réglementaire, éducation et formation, fiscalité...). La formulation de la nouvelle stratégie nationale en faveur des start-ups a ensuite été confiée à une **task force** composée de quatre représentants de la société civile et présidée par le directeur d'un fonds d'investissement, qui a présenté une première version du Startup Act en **juin 2016**⁷.

L'adoption d'un cadre réglementaire (B)

L'adoption du Startup Act en **décembre 2017** par le **Conseil des ministres** puis en **avril 2018** par l'**Assemblée des Représentants du Peuple** constitue la principale évolution du cadre réglementaire en faveur de l'entrepreneuriat innovant sur la période. Un décret d'application ainsi que deux circulaires de la Banque centrale relatives au compte spécial en devises et à la carte technologique ont ensuite été publiés en avril 2019⁸.

L'Etat adopte un cadre réglementaire en faveur de l'entrepreneuriat innovant (Startup Act + initiatives connexes)

B

Initialement structuré autour de **100 propositions**, le texte a été rejeté dans une première version par le Conseil des ministres. Une deuxième version allégée, comptant **20 mesures**, a finalement été adoptée. D'après l'un des membres de la task force, une large majorité des points qui n'ont pas été retenus (notamment l'introduction du statut juridique de SAS ou de nouveaux instruments financiers : actions de préférence, bons de souscription d'achat) relevaient d'une réforme du code des sociétés commerciales et devaient ainsi s'inscrire dans un projet de loi porté par le ministère de la Justice.

Les principaux avantages du Startup Act⁹

Structuré autour de 20 mesures et de l'obtention d'un label de mérite, le Startup Act introduit plusieurs avantages pour les entrepreneurs, les start-ups et les investisseurs.

Pour les **cofondateurs d'une start-up** : allocation d'une bourse pendant 1 an ; congé d'1 an renouvelable une fois.

Pour les **start-ups** : accès à un compte spécial en devises, exemption de l'impôt sur les sociétés, accès à une carte technologique, accès au statut d'opérateur économique

⁵ Noomane Fehri, ministre des TIC entre février 2015 et août 2016.

⁶ Source : <https://www.jeunefrique.com/mag/613903/economie/technologies-comment-les-start-up-tunisiennes-ont-bouscule-les-regles/>

⁷ Source : Rapport annuel de Smart Capital 2019-2020

⁸ <https://www.businessfrance.fr/tunisie-le-conseil-des-ministres-adopte-le-projet-de-decret-startup-act>

⁹ Source : Startup Tunisia

agrée, exemption des procédures d'homologation et de contrôle technique à l'importation.

Pour les **investisseurs** : réduction d'impôt sur les montants investis dans des start-ups, exonération de l'impôt sur les plus-values.

Outre le Startup Act, d'autres initiatives ont été adoptées sur la période. On peut notamment citer :

- La loi d'amélioration du **climat des affaires** adoptée en juin 2019 ;
- La circulaire relative au **statut d'étudiant-entrepreneur** adoptée en novembre 2019.
- La loi relative à **l'économie sociale et solidaire** adoptée en juin 2020¹⁰ ;
- Le décret portant création du statut de **l'auto-entrepreneur** publié en juin 2020 ;
- La nouvelle loi relative au **crowdfunding**, adoptée en août 2020 et ses décrets d'application publiés en octobre 2022¹¹ ;

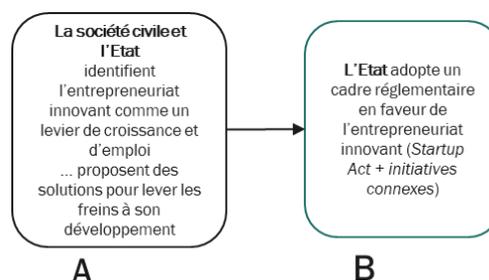
Le projet de réforme du code des sociétés commerciales visant à introduire le statut juridique de SAS et de nouveaux instruments financiers n'a en revanche pas abouti à ce jour.

Le chemin d'impact identifié (A → B)

L'influence de la task force initiée par l'ancien ministre des TIC dans l'adoption d'un cadre réglementaire en faveur des start-ups est très largement confirmée par les personnes que nous avons rencontrées. La stratégie de **plaidoyer et de lobbying**

impulsée par la société civile, et favorisée par la création de structures intermédiaires telles que l'association Tunisian Startups en 2017, a permis à l'initiative de « résister » à un remaniement ministériel en août 2016 et d'être adoptée à l'Assemblée des Représentants du Peuple¹². Un **voyage d'études** en France a notamment été organisé pour les membres de la commission « Industrie » afin de disposer d'un aperçu concret d'un écosystème national de soutien aux start-ups.

Le Startup Act était perçu par les membres de la task force comme un moyen de « créer une brèche » pour réformer le climat des affaires et ainsi impulser de



¹⁰ Les décrets d'application de cette loi n'ont pas encore été adoptés.

¹¹ Source : <https://www.webmanagercenter.com/2022/10/24/494742/crowdfunding-en-tunisie-les-textes-complets-de-la-loi-et-des-decrets-dapplications/>

¹² Une visite à Paris a notamment été organisée au profit de parlementaires afin de les sensibiliser à la question de l'entrepreneuriat.

nouvelles réformes structurelles. Cette stratégie explique notamment le fait que la version initiale du texte était nettement plus ambitieuse que celle qui a été adoptée en fin.

L'influence de la Banque mondiale dans l'adoption du texte a également été soulignée par plusieurs acteurs. Cette dernière a joué un rôle de **catalyseur** en encourageant la coopération entre le gouvernement tunisien et la société civile. Elle est notamment intervenue dans l'organisation de séances de sensibilisation et a appuyé la task force dans les différentes étapes de la rédaction et de la discussion du texte.

L'évolution du cadre réglementaire au-delà du Startup Act constitue l'un des volets spécifiques de plusieurs projets de coopération internationale. C'est le cas notamment du projet Innov'i-EU4Innovation sur les enjeux relatifs à l'accès des start-ups aux marchés publics, à l'opérationnalisation de loi sur le crowdfunding, ou du projet SALEEM sur le statut de l'étudiant-entrepreneur.

La mise en œuvre d'un nouveau cadre réglementaire (C)

La mise en œuvre du Startup Act repose à la fois sur une structure nouvellement créée, **Smart Capital**, ainsi que plusieurs administrations historiques, notamment la Banque centrale et les douanes.

Créée en 2019, Smart Capital est l'opérateur privé mandaté par le ministère des TIC pour mettre en œuvre le programme Startup Tunisia et prendre en charge le processus de **labellisation** des start-ups, la structuration d'un nouveau **cadre d'investissement** (le fonds de fonds ANAVA) ainsi que la **coordination du soutien à l'écosystème**. Smart Capital s'appuie dans le processus de labellisation sur un **collège des start-ups** composé de 9 membres provenant de l'administration, du secteur privé et du monde académique.

Une large majorité des acteurs que nous avons interrogés soulignent que le processus de labellisation qui repose sur un **système dématérialisé** ainsi que **l'octroi d'une bourse et d'un congé** constituent les principaux points forts de la mise en œuvre du Startup Act.

À l'inverse, ils soulignent que celui-ci n'a pas débouché sur la structuration d'un nouveau cadre d'investissement opérationnel pour les start-ups (voir sur ce point les éléments présentés dans le cadre de la boîte F). Le fonds de fonds ANAVA géré par Smart Capital a obtenu l'agrément du Conseil du Marché Financier en décembre 2020. Il a finalisé un premier closing de 40 millions d'euros en 2021 et a souscrit au premier semestre 2022 dans deux fonds d'investissement sous-jacents :

- 216 Capital Fund I (fonds seed)
- Silicon Badia (fonds late stage).



C

L'objectif de Smart Capital qui est la création de **13 fonds d'investissement** (6 ou 7 fonds seed, 3-4 fonds early-stage et 2-3 fonds late-stage) n'est ainsi pas atteint à ce jour.

Par ailleurs, il ressort des entretiens que plusieurs avantages introduits par le Startup Act sont encore peu opérationnels en raison du maintien de barrières administratives. Il s'agit notamment du **statut d'opérateur économique agréé**, de l'usage de la **carte technologique** ou de la création d'un **compte en devises**. En outre, l'absence de réforme de **la loi de change**, qui vise à protéger le dinar, constitue un frein structurel majeur mis en avant par une large majorité des acteurs rencontrés¹³.

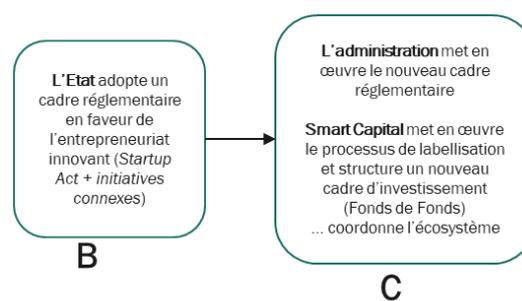
L'encadré ci-dessous recense les principaux freins identifiés par les créateurs de start-ups :

Figure 2: Les attentes législatives des start-uppeurs¹⁴



Le chemin d'impact identifié (B → C)

L'hypothèse que nous faisons ici est que le Startup Act a pu engendrer la mise en place de **nouveaux modes de faire** à partir de la **création d'une nouvelle structure** (Smart Capital) pilotée par des personnes sensibilisées à la question de l'entrepreneuriat innovant. En



¹³ Un projet de loi relatif au code des changes serait en préparation depuis 2023, mais n'a pas encore été présenté à ce jour (<https://lapresse.tn/152891/loi-relative-aux-transactions-financieres-avec-letranger-et-le-code-des-changes-objectif-equilibrer-les-finances-publiques/>)

¹⁴ Source : Rapport annuel 2021 de Smart Capital

revanche, l'adoption d'un nouveau cadre réglementaire n'a pas ou peu contribué à renforcer **l'acculturation des administrations existantes**. Une des pistes d'explication est le fait que le Startup Act vise à introduire un régime transitoire qui permet de contourner la législation en vigueur. L'adhésion à ce nouveau mode de faire serait ainsi nettement plus difficile à atteindre dans des administrations historiques :

Avec le Startup Act, on a créé un couloir exceptionnel, une voie à part.

Le Startup Act a donné à la Banque centrale et aux douanes le justificatif juridique pour accélérer les processus¹⁵, mais elles ne l'ont pas utilisé.

L'asymétrie de pouvoir entre des administrations historiques telles que la Banque centrale et Smart Capital peut également expliquer les limites observées dans la mise en œuvre du Startup Act.

Enfin, plusieurs observateurs estiment que la politique de soutien à l'entrepreneuriat n'est pas **suffisamment portée** au sein de **l'administration** :

L'administration n'évolue pas encore. Pour ça, elle aurait besoin d'une vision et d'un chef d'orchestre pour embarquer tout le monde.

Le lancement de programmes de soutien par les bailleurs (D)

L'étude n'a pas permis de disposer d'une vision exhaustive de l'ensemble des projets des bailleurs visant à soutenir l'entrepreneuriat innovant depuis 2011. **Un recensement des projets** a été réalisé, mais il ne donne probablement qu'une vision incomplète des initiatives impulsées sur la période 2011-2021 (cf. Tableau 2 pages suivantes). En outre, il intègre à la fois des projets de soutien à l'entrepreneuriat « classique » et « innovant ».

Les bailleurs partagent une même vision de l'entrepreneuriat innovant ... impulsent de nouveaux programmes en faveur de l'entrepreneuriat innovant

D

Plusieurs enseignements peuvent néanmoins être formulés :

- Une concentration de projets sur la période **2018-2021**;
- Une **coexistence de priorités différentes** au sein des bailleurs avec des projets ciblant l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat innovant, l'entrepreneuriat social ainsi que les PME à potentiel de croissance.

Parmi les principaux bailleurs actifs sur la thématique de l'entrepreneuriat, on peut citer :

- **l'AFD** (projets « ENLIEN », « FAST » et co-financement du projet « ELIFE »)

¹⁵ La création d'un compte en devises est soumise à l'autorisation de la Banque centrale et prend en moyenne trois mois.

- **la GIZ** (programme « Digital Transformation Center Tunisia » et co-financement du projet « ELIFE »)
- **USAID** (programme « Tunisia Jobs » et co-financement des projets « Souk At-Tanmia » et « Mashroui3 »)
- **l'Union européenne** (projets « Innov'i », « Stand up » et co-financement du projet « ELIFE ») ;
- **le PNUD** (projets « Entrepreneuriat pour le développement » et co-financement du projet « Souk At-Tanmia ») ;
- **la Banque mondiale** (projet « Tunisia Innovative Startups and SMEs »)

Tableau 2: Recensement des principaux projets de soutien à l'entrepreneuriat des bailleurs depuis 2011

Nom du projet	Objectifs ¹⁶	Focus	Partenaires financiers	Date de lancement	Régions ciblées
Souk At-Tanmia	« Promouvoir la culture entrepreneuriale et l'esprit d'innovation, notamment au sein des populations défavorisées »	Entrepreneuriat	Banque africaine de développement Ambassade du Royaume-Uni, DANIDA, USAID, OIM, PNUD BFPME, BTS	2012	Ensemble du pays
Mashrou3i	« Promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes et de la création et du développement des entreprises dans les régions les plus démunies de la Tunisie »	Entrepreneuriat	ONUDI, USAID, Agence Italienne pour la Coopération au Développement	2016	14 gouvernorats (Béjà, Gabès, Gafsa, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Kébili, Le Kef, Médenine, Sid Bouzid, Siliana, Tataouine, Tozeur, Zaghouan)
ENLIEN	« Assistance technique et renforcement de capacités de la Caisse des dépôts et consignations pour dynamiser le secteur de l'entrepreneuriat tunisien »	Entrepreneuriat	AFD	2018	Ensemble du pays
Tunisia Jobs	« Fournir une assistance aux entreprises pour faciliter leur croissance et l'expansion de leurs ventes »	PME	USAID	2018	Ensemble du pays
ELIFE	« Renforcer l'employabilité des jeunes diplômés des filières numériques des ISET dans 10	PME du secteur du numérique	AFD, Union européenne	2019	10 gouvernorats (Béja, Gabès, Gafsa, Jendouba, Kairouan Le

¹⁶ Les objectifs mentionnés sont issus des sites ou des fiches de présentation des différents projets.

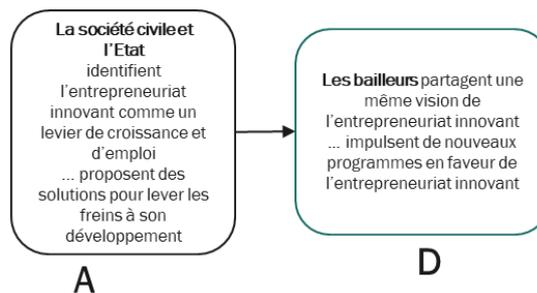
	gouvernorats particulièrement touchés par le chômage »				Kef, Médenine, Sidi Bouzid, Siliana, Tozeur)
Innov'i	« Soutenir l'ensemble des acteurs et des initiatives contribuant au développement, à la structuration, à la pérennisation et à la valorisation de l'entrepreneuriat innovant en Tunisie »	Entrepreneurs innovants	Union européenne	2019	Ensemble du pays
Digital Transformation Center Tunisia	Accompagnement de l'action du gouvernement dans le soutien aux start-ups et à l'écosystème numérique Mise en réseau des entreprises numériques tunisiennes et internationales Formation et reconversion de salariés en informatique Soutien à la numérisation de l'administration	Entrepreneurs, start-ups et PME du secteur du numérique	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)	2019	Ensemble du pays
Tunisia Innovative Startups and SMEs	« Accélérer l'accès au financement et soutenir la croissance des startups innovantes et des petites et moyennes entreprises », à travers deux principales composantes : (i) le financement par fonds propres et quasi-fonds propres de startups et de PME innovantes à	Entrepreneurs innovants et PME à potentiel de croissance	Banque mondiale	2019	Ensemble du pays

	travers le fonds de fonds Anava et le fonds InnovaTech (ii) et l'octroi de subvention aux jeunes entreprises et aux intermédiaires de l'écosystème				
<u>RESTART</u>	« Promouvoir le développement économique durable en Tunisie et le soutien au micro-entrepreneuriat et favoriser l'autonomisation socio-économique des jeunes à travers la création d'au moins 50 entreprises sociales de jeunesse éco-durables. »	Entrepreneuriat social	Agence Italienne pour la Coopération Développement	2020	5 gouvernorats (Gabès, Jendouba, Mahdia, Sid Bouzid et Sousse)
<u>Stand up</u>	« Renforcer les entreprises d'économie circulaire évolutives, reproductibles et inclusives en Méditerranée en développant un écosystème de soutien aux entreprises, d'innovation et de transfert de technologie qui conduira à la création d'emplois durables pour les jeunes et les femmes.	Entrepreneurs et PME éco-innovantes	Union européenne	2020	5 pays (Egypte, Espagne, Italie, Liban et Tunisie)
<u>FAST</u>	« Accompagner la Caisse des dépôts et consignations de Tunisie dans la structuration et la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial et la valorisation de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie »	Entrepreneuriat	AFD	2021	Ensemble du pays

<u>Entrepreneuriat pour le Développement</u>	« Contribuer à l'autonomisation économique et sociale des populations, notamment les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables »	Entrepreneuriat	PNUD	2021	6 gouvernorats (Gabès, Gafsa, Kébili, Médenine, Tataouine, Tozeur)
--	--	-----------------	------	------	--

Le chemin d'impact identifié (A → D)

La croissance du nombre de programmes de soutien des bailleurs sur la question de l'entrepreneuriat innovant est concomitante avec le processus de conception et d'adoption du Startup Act.



Ceci s'explique principalement par le fait que les bailleurs ont lancé de nouveaux programmes sur cette thématique afin de soutenir cette initiative réglementaire et **l'opérationnaliser** :

Les SSO¹⁷ n'ont pas été prises en compte dans les mesures du Startup Act. On a voulu développer des graines sans développer de terreau. Il n'y a aucune citation sur l'écosystème dans la loi. Les mesures sont venues après, grâce à une recommandation des bailleurs de fonds.

Le projet « Innov'i », financé par l'Union européenne, vise ainsi à s'inscrire dans « le prolongement » du mouvement impulsé par la société civile autour de l'entrepreneuriat innovant en faisant le choix de soutenir spécifiquement **des structures d'accompagnement privées**. Les acteurs intermédiaires privés (fonds de capital-risque, incubateurs, accélérateurs) constituent également l'une des cibles privilégiées du projet « Tunisia Innovative Startups and SMEs » financé par la Banque mondiale.

D'autres projets en revanche (« Digital Transformation Center Tunisia », « ENLIEN », « FAST ») ont pour objectif d'accompagner l'action de **structures publiques** en faveur des entreprises innovantes.

¹⁷ Startup Support Organization

Principaux enseignements relatifs à l'étape n°1

Concernant la conception d'un nouveau cadre réglementaire

- La période 2011-2015 a été marquée par un premier essor de projets entrepreneuriaux qui se sont heurtés à des freins réglementaires et au nombre limité de structures d'accompagnement.
- La mise à l'agenda de l'entrepreneuriat innovant est un mouvement reposant sur des initiatives de la société civile, qui ont été soutenues, à partir de 2016, par le Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication.
- L'adoption du Startup Act, en décembre 2017, par le Conseil des ministres, et en avril 2018, par l'Assemblée des Représentants du Peuple, constitue la principale évolution du cadre réglementaire en faveur de l'entrepreneuriat innovant sur la période de l'étude.
- Impulsée par une task force initiée par le Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication, le Startup Act était perçu par la société civile comme un moyen de « créer une brèche » pour réformer le climat des affaires et impulser d'autres réformes structurelles. Cette initiative a bénéficié d'un soutien de la Banque mondiale.

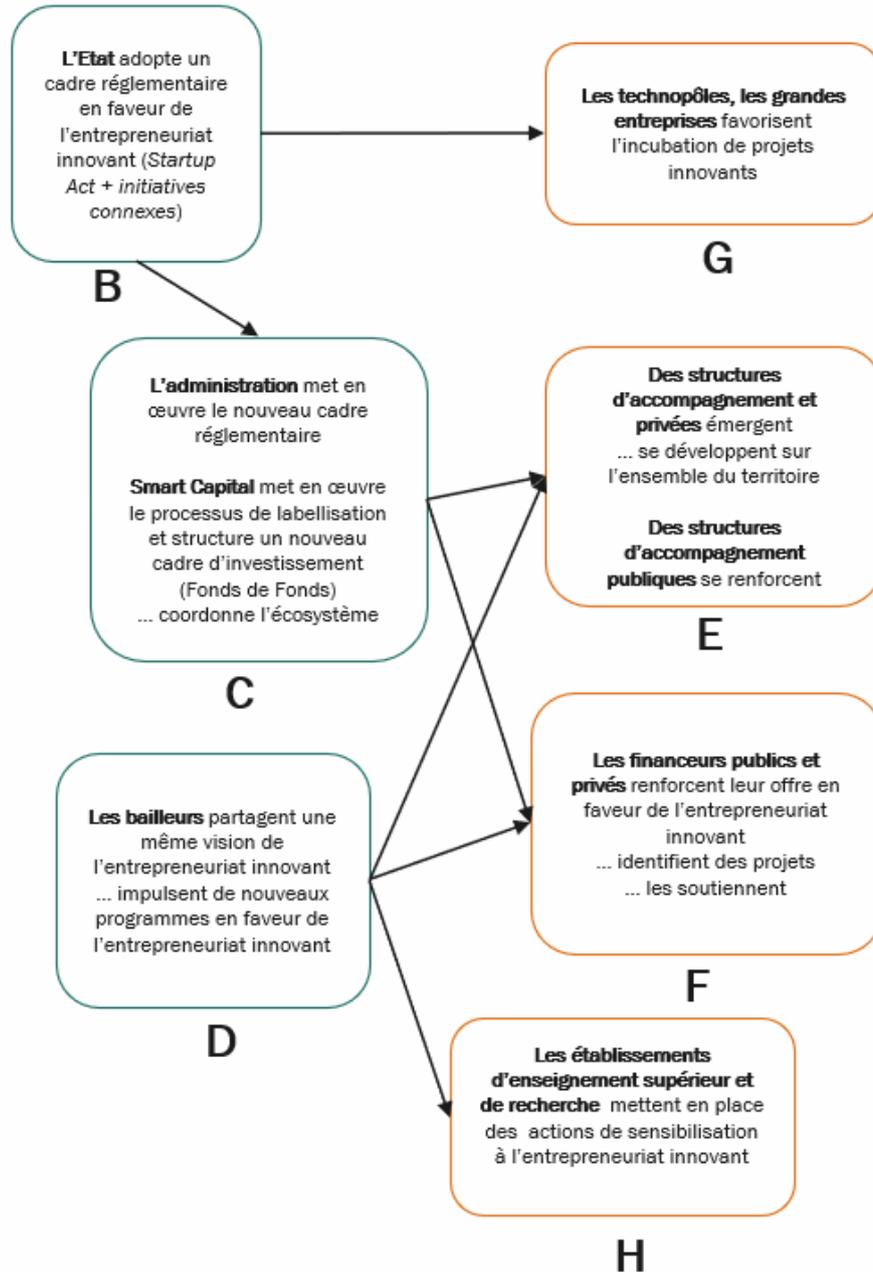
Concernant la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire

- La mise en œuvre du Start up Act repose à la fois sur une structure créée en 2019, Smart Capital, ainsi que plusieurs administrations historiques, notamment la Banque centrale et les douanes.
- Ce nouveau cadre réglementaire a favorisé la mise en place de nouveaux modes de faire au sein de Smart Capital, notamment la mise en place d'un processus de labellisation dématérialisé, mais a peu contribué à faire évoluer les pratiques des administrations existantes.
- Plusieurs barrières administratives limitent encore aujourd'hui l'opérationnalité de ce nouveau cadre réglementaire, notamment concernant l'usage de la carte technologique ou la création d'un compte en devises.

Concernant le lancement de programmes de soutien des bailleurs

- Depuis 2018, on observe une croissance importante du nombre de projets soutenus par des bailleurs de fonds en faveur de l'entrepreneuriat et notamment de l'entrepreneuriat innovant. Parmi les bailleurs le plus actifs sur la thématique, on peut notamment citer l'AFD, la Banque mondiale, la GIZ, le PNUD, l'Union européenne et USAID.
- Une large partie des projets des bailleurs de fonds visait notamment à favoriser la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire en faveur des start-ups.

ÉTAPE N°2 : LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT



Les **principales sources de données** mobilisées à cette étape sont les suivantes :

- Une **analyse documentaire** visant à cartographier les principaux acteurs de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant ;
- Les **quatre études de cas** menées sur le territoire du Grand Tunis et les gouvernorats de Gafsa, Nabeul et Sfax ;
- **Les huit entretiens** menés avec les **financeurs**.

L'émergence ou le renforcement d'une offre de structures d'accompagnement publiques et privées (E)

Les **structures d'accompagnement des start-ups**, également désignées par le terme **SSOs** (Startup Support Organization), recouvrent l'ensemble des organisations, publiques ou privées, qui mettent des ressources à disposition des porteurs de projets ou des entreprises afin de favoriser leur émergence et leur développement. Les prestations proposées sont diverses, et consistent généralement :

Des structures d'accompagnement et privées émergent ... se développent sur l'ensemble du territoire

Des structures d'accompagnement publiques se renforcent

E

- En la mise à disposition d'une infrastructure sous la forme d'un **espace de coworking** auquel sont généralement associés des services complémentaires (accès à une connexion haut débit, salles de réunions, organisation d'évènements favorable à la mise en réseau des acteurs présents).
- En une offre de **programmes d'accompagnement** qui ciblent un stade de développement spécifique de la structure. Sont généralement distinguées les phases d'**idéation** (génération d'idées et première formulation du produit associé), d'**incubation** (de la création à la validation technique ou « proof of concept¹⁸ »), de **pré-accélération** (de la POC à la première commercialisation), et d'**accélération** (la startup dispose déjà de clients et connaît une croissance de son chiffre d'affaires).

Ces structures interviennent donc dans les phases d'amorçage et de création des projets et facilitent la conversion des compétences ou savoirs dont disposent les entrepreneurs en un produit potentiellement commercialisable. Très concrètement, cette conversion consiste généralement en l'acquisition des compétences de gestion nécessaires à la création et au pilotage d'une organisation, à savoir des compétences en termes de finance/comptabilité, de communication/marketing et de droit.

LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT PRIVÉES

Dans le cadre de l'écosystème tunisien, le premier constat est celui d'une **multiplication du nombre de structures d'accompagnement privées au cours de la période 2011-2021**. Parmi les 37 structures d'accompagnement privées auxquelles il est possible d'associer une date de création, 10 (soit 27%) étaient en activité avant 2015, tandis que 18 (soit 49%) ont vu le jour sur la période 2018-2021. Le constat est donc celui d'une concentration des créations de structures d'accompagnement sur la deuxième moitié de la décennie 2011-2021.

¹⁸ POC

Figure 3 - Nombre de structures d'accompagnement créées par année (source : analyse documentaire/revue de presse/études de cas)



En termes de localisation géographique, ces structures d'accompagnement sont **majoritairement situées dans le Grand Tunis** et dans les grands pôles urbains du pays.

Régions d'implémentation des SSOs

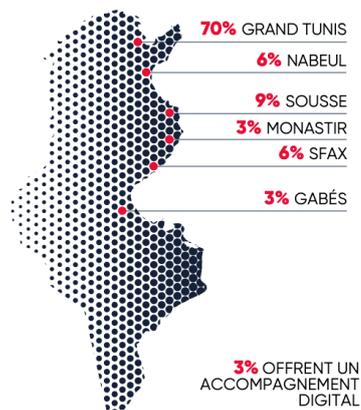


Figure 4 - Répartition géographique des structures d'accompagnement à l'échelle nationale (source : Startup Tunisia, Rapport annuel 2021)¹⁹

Les quatre études de cas menées confirment la **disparité entre les différentes régions du pays**. Si le territoire du Grand Tunis concentre un nombre important de structures d'accompagnement privées, l'offre existante dans les trois territoires est significativement plus limitée :

- Dans le gouvernorat de **Gafsa**, **aucune structure d'accompagnement privée** ne propose des services d'accompagnement à destination d'entrepreneurs innovants;
- Au sein du gouvernorat de **Nabeul**, **trois acteurs privés** proposent des services d'accompagnement (Coworky, 1KHUB et Hammamet Valley Hub);
- Dans le gouvernorat de **Sfax**, **trois structures d'accompagnement privées** sont également recensées (ICube, Daar Macharii et le Lab'ess).

Dans ces les deux derniers territoires, l'émergence des structures d'accompagnement privées est assez récente puisque 4 des 6 acteurs recensés ont été créés après 2018.

¹⁹ L'analyse porte sur les 32 structures partenaires de Startup Tunisia, recensées dans le rapport annuel 2021.

Du point de vue de leur secteur d'activité, le rapport annuel 2021 publié par Startup Tunisia indique que ces structures sont pour **46% d'entre elles des généralistes** (ou « sector agnostics ») et accompagnent des projets quel que soit le marché auquel elles se destinent. Les domaines de spécialisation les plus fréquents sont les Healthtech (11%), l'AgriTech ou la Greentech (9%), la CreativeTech (7%), la Fintech & Blockchain (7%) et l'Intelligence artificielle et l'infrastructure de l'internet et des Objets (7%).

L'écosystème tunisien des structures d'accompagnement se caractérise également par une **prépondérance des structures dédiées aux premières phases de développement des start-ups** (à savoir les phases d'idéation, de pré-incubation et d'incubation). Du point de vue des prestations proposées, les **structures d'accompagnement sont le plus souvent polyvalentes et proposent généralement plusieurs programmes d'accompagnement en fonction du stade de maturité des structures accompagnées**. Ainsi, si la quasi-totalité des structures propose des programmes d'accompagnement, une proportion importante d'entre elles mettent également à disposition des infrastructures sous la forme d'un accès à un espace de coworking et à de l'équipement (environ 65% des structures listées dans le rapport annuel 2021 publié par Startup Tunisia, soit 21 structures).

LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT PUBLIQUES

Les principales structures qui constituent l'offre publique d'accompagnement sont :

- Les **pépinières d'entreprises**. Elles sont présentes sur tout le territoire national et dépendent du Ministère de l'industrie, des mines et de l'énergie, ou du Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche maritime. Le Réseau national des pépinières d'entreprises, qui dépend du Ministère de l'industrie et sous la gestion de l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII), regroupe 28 pépinières réparties sur l'ensemble des gouvernorats du pays²⁰. Le réseau national des pépinières d'entreprises agricoles dépend quant à lui du Ministère de l'agriculture et de l'agence de promotion des investissements agricoles (APIA) et regroupe 7 pépinières. Les pépinières d'entreprises ont une fonction d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets pour les aider dans le développement de leur projet. La première pépinière d'entreprises a vu le jour au sein de l'ISET Nabeul en 2001 et est toujours en activité à l'heure actuelle.
- Les **espaces entreprendre**, sous tutelle du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, sont des bureaux d'emploi visant la promotion de l'esprit entrepreneurial et de l'esprit indépendant. Les espaces

²⁰ <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/pepinieres/home.asp>

entreprendre informer, forment et accompagnent les porteurs de projets dans la phase de pré-incubation. Au total, 21 espaces entrepreneuriaux existent aujourd'hui sur le territoire tunisien et 68 unités sont installées dans les bureaux d'emploi²¹.

- Les **centres d'affaires d'intérêt public économique**, placés sous la tutelle du Ministère de l'industrie, des mines, et de l'énergie, offrent des renseignements sur les procédures de création d'entreprises et sur les avantages et incitations dont ils peuvent bénéficier. Ils proposent également des sessions de formation et des programmes d'accompagnement des porteurs de projets à différents stades de développement de leurs projets. Les premiers centres d'affaires ont été créés en 2005. Au total, 18 centres d'affaires sont aujourd'hui en activité sur le territoire tunisien.
- Les **pôles de compétitivité et technopôles** dépendent du Ministère de l'industrie et du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et sont « des espaces intégrés et aménagés pour accueillir des activités dans le domaine de la formation et la recherche scientifique, d'une part, et les domaines de la production et du développement technologique, d'autre part ». On en recense 10 aujourd'hui²².
- Peuvent également être mentionnés les 18 **cyberparcs** régionaux placés sous la tutelle du Ministère des technologies de la communication et destinés à accueillir les créateurs d'entreprises et à leur fournir un accès à des ressources logistiques²³.

Les entretiens et l'analyse documentaire menée pointent le constat général d'une **offre publique plus ancienne que l'offre privée** en matière d'accompagnement, l'essentiel des structures publiques d'accompagnement ayant vu le jour au cours des années 2000. Ces structures sont encore actives à l'heure actuelle et bénéficient d'un maillage territorial étendu. Si leur offre de services et leur fonctionnement ne semblent pas avoir connu de changements majeurs au cours de la décennie 2011-2021, certaines d'entre elles, notamment les centres d'affaires, ont fait le choix **d'orienter davantage leur accompagnement vers les start-ups et les PME innovantes**, à partir de 2018.

Le tableau ci-dessous présente l'offre de services proposée par les structures d'accompagnement publiques au sein du gouvernorat de Gafsa.

²¹ Source : entretien

²² Source : <https://guide.tia.gov.tn/fr/ICT>

Le rôle des technopôles est décrit plus en détail en partie G

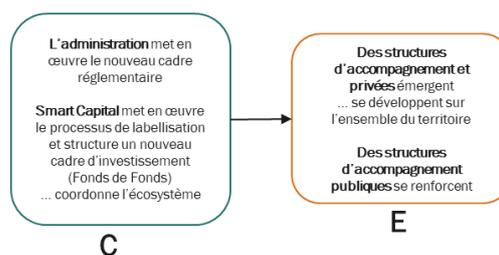
²³Source : idem

Tableau 3: Présentations des missions des structures d'accompagnement publiques au sein du gouvernorat de Gafsa

Structures	Missions
Centre d'affaires	<p>Structure d'appui à la création d'entreprises créée fin 2005.</p> <p>En phase de pré-crétion, le centre d'affaires assure des formations sur la préparation d'un plan d'affaires et la recherche de financement (journées d'information avec la BTS, BFPME, Microcred).</p> <p>En phase de post-crétion, le centre d'affaires assure un coaching au démarrage du projet ainsi qu'une formation de 3 jours portant notamment sur les obligations sociales (sécurité sociale, inspection du travail).</p>
Pépinière d'entreprises	<p>Créée en 2003, elle est composée de 7 bureaux d'hébergement et d'une salle de formation. La pépinière est située à l'ISET de Gafsa.</p> <p>Elle offre principalement trois types de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formation à la création d'entreprises (11 thèmes), ● Accompagnement avec des enseignants universitaires de l'ISET (convention) et des experts-comptables, ● Hébergement <p>En 2017 la pépinière a fait évoluer son processus d'accompagnement et les thèmes de formation. Elle travaille désormais sur le BMC et l'ébauche de plans d'affaires et sur cette base, choisit les promoteurs qui seront accompagnés.</p> <p>En 2023, la pépinière a assuré un cycle de formation avec 14 porteurs de projets.</p>
Espace entreprendre	<p>L'espace entreprendre a été créé en 2008 au siège de l'ANETI. Il emploie 14 salariés.</p> <p>Il offre un accompagnement sur tout le parcours entrepreneurial (pré-crétion, incubation, post-crétion) pour un porteur de projet qui n'a aucune idée (juste un intérêt) jusqu'à l'entrée en activité. L'espace accorde une bourse d'accompagnement de 200 dinars par mois durant 12 mois à condition que le porteur du projet soit en activité et qu'il ait suivi un cycle de formation avec l'espace. L'Espace entreprendre travaille sur la sensibilisation, l'idéation puis la rédaction du plan d'affaires et du dossier de financement et propose un accompagnement post création. Il propose également des formations gratuites, notamment des sessions sur la recherche d'activités nouvelles, la construction d'un plan d'affaires et la gestion de projet.</p>

Le premier chemin d'impact identifié (C → E)

La structuration d'un cadre de soutien pour les structures d'accompagnement aux start-ups constitue l'une des trois missions clés de Smart Capital (« Startup Ecosystem »). Smart Capital met en œuvre depuis 2021 le programme de soutien financier **Flywheel**, co-financé par la Banque mondiale et la GIZ et qui s'appuie sur deux instruments spécifiques :



- **DEAL** : une subvention pour le **lancement de nouveaux programmes d'accompagnement** ;
- **SAIL** : Une subvention pour favoriser la **pérennisation des structures d'accompagnement**.

En 2021, 10 structures d'accompagnement ont bénéficié d'une subvention à hauteur de 200 000 TND dans le cadre du projet DEAL.

Figure 5: Liste des 10 bénéficiaires du projet DEAL en 2021 (Source : Rapport d'activité 2021 de Smart Capital)



Parmi les structures d'accompagnement rencontrées dans le cadre des études de cas, Costart, l'incubateur de la technopôle de Sfax a par exemple bénéficié du soutien de cet instrument financier pour lancer un nouveau programme d'accompagnement de femmes portant des projets entrepreneuriaux en lien avec les « technologies de rupture » (intelligence artificielle, robotique...), « DEEPtech Women ».

L'instrument SAIL n'était en revanche pas encore opérationnel en 2021 et aucune structure bénéficiaire n'a ainsi été rencontrée dans le cadre de l'étude.

Outre le soutien financier octroyé par Smart Capital, l'adoption du Startup Act, combiné au lancement d'un processus de labellisation des structures d'accompagnement coordonné par Smart Capital, ont pu inciter quelques structures d'accompagnement existantes à réorienter leur offre de services. C'est le cas notamment d'un centre d'affaires rencontré dans le cadre d'une des études de cas :

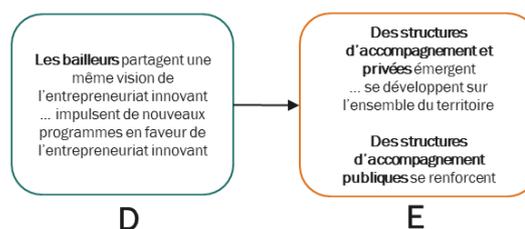
Le centre d'affaires a été créé le 17 octobre 2005 et est entré en activité réelle en 2006. Depuis 2006, il a énormément évolué. En fait, à l'origine c'est une structure

d'accompagnement public sous tutelle du ministère de l'Industrie qui faisait l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, quel que soit le secteur d'activité, quels que soient les niveaux d'études des jeunes entrepreneurs. Après le Start-up act, on s'est orienté vers l'accompagnement des PME innovantes et des start-ups. Dernièrement, on était labellisé SSO de Smart capital

Le deuxième chemin d'impact identifié (D → E)

Les entretiens menés en phase de cadrage et lors des études de cas confirment **la place prépondérante des bailleurs internationaux dans le financement de l'écosystème de l'accompagnement**

privé. Les financements accordés se font le plus souvent via des programmes fonctionnant sous la forme d'appels à projets. Ces programmes peuvent également s'adresser à des organisations publiques pour soutenir l'activité de structures d'accompagnement publiques. Les grands programmes de financement initiés par les bailleurs internationaux comprennent notamment :



- Le **programme Innov'i**, déployé sur la période 2019-2024 et destiné à allouer 8 millions d'euros à des projets déployés par des structures d'accompagnement tunisiennes. Entre 2019 et 2022, **21 structures** ont perçu des subventions via ce programme.
- Le **projet ENLIEN** résulte de la signature d'une convention entre la Caisse des Dépôts et Consignations tunisienne et l'AFD, et prévoit le soutien **de 6 acteurs de l'écosystème** de l'entrepreneuriat tunisien comprenant l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII) pour le repositionnement du réseau national des pépinières d'entreprises. Le projet implique également un volet d'assistance technique à la CDC assuré par Expertise France.
- Le **projet FAST** (Femmes et Accélération pour les start-ups et TPE) est également financé par l'AFD et mis en œuvre par la CDC, avec l'assistance technique d'Expertise France. Le projet s'inscrit dans le cadre de l'initiative JET (Jeunesse, Entrepreneuriat et numérique en Tunisie) et vise à soutenir des programmes d'accompagnement pour contribuer au développement de l'entrepreneuriat féminin et à la lutte contre le chômage des jeunes. Au total, **17 projets** ont été financés via les 3 appels à projets déployés dans le cadre du projet FAST.
- Le **projet DEAL** co-financé par la Banque mondiale et la GIZ qui a soutenu **10 structures d'accompagnement privées en 2021**.

Parmi les structures d'accompagnement interrogées, on recense néanmoins quelques rares exemples d'acteurs dont le financement ne repose pas sur le soutien de bailleurs de fonds. C'est le cas de l'incubateur privé **Icebe**, basé à Sfax qui a été créé en 2019 par un dirigeant d'entreprise et bénéficie exclusivement de financements privés.

La pluralité des bailleurs et des programmes de financement est interprétée par certaines structures d'accompagnement interrogées comme un facteur positif pour le développement de l'écosystème entrepreneurial, une même structure pouvant répondre à plusieurs appels à projets au fil des années et assurer son financement. L'augmentation du nombre de structures d'accompagnement privées au cours de la dernière décennie se traduit par une offre de services plus diversifiée (comme l'indique la spécialisation de certaines structures d'accompagnement vers des secteurs spécifiques).

Cette contribution financière des bailleurs à l'écosystème de l'accompagnement se traduit en retour par une **forte dépendance des acteurs de l'accompagnement privés (et dans une moindre mesure publics) vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds étrangers**. Cette dépendance et le mode de financement par appel à projets sont en revanche perçus par certains acteurs comme des facteurs d'instabilité pour le développement des programmes d'accompagnement contraints de se renouveler d'année en année pour respecter les critères et thématiques fixées par les cahiers des charges des bailleurs. **Un risque de distorsion** est à ce titre souligné par quelques acteurs de l'accompagnement, qui remettent en cause l'efficacité de programmes construits pour répondre aux exigences des financeurs plutôt qu'aux besoins constatés sur le terrain. D'un point de vue opérationnel, cette dépendance quasi exclusive à l'égard des bailleurs internationaux se matérialise parfois par des difficultés à renseigner les outils de suivi imposés.

Je veux bien avoir des bailleurs de fonds, mais je veux que l'argent soit compatible avec mes objectifs. Je ne peux pas faire un programme sur mesure pour le bailleur de fonds pour avoir de l'argent. Ça ne m'intéresse pas.

Il sera intéressant d'observer à l'avenir **les effets du projet SAIL**, mis en œuvre par Smart Capital et financé par la GIZ, sur la pérennité des structures d'accompagnement. Cette initiative visant à soutenir des programmes d'accompagnement existants sur la base de deux principaux indicateurs (le nombre de start-ups soutenues ayant obtenu la labellisation de Smart Capital et le nombre de start-ups qui ont réussi à lever des fonds²⁴), on peut faire l'hypothèse qu'elle pourra avoir des conséquences positives ou négatives sur l'attractivité de l'offre de services de certains acteurs intermédiaires.

²⁴ https://startup.gov.tn/fr/startup_ecosystem/flywheel/sail

Le renforcement de l'offre des financeurs publics et privés (F)

Les entretiens menés mettent en évidence une **offre locale de financements restreinte pour les jeunes entreprises innovantes**. L'absence quasi complète de financements publics représente une première caractéristique de l'écosystème de l'entrepreneuriat tunisien. Si la Banque de Financement des PME (BFPME) propose quelques solutions financières (crédit à moyen ou long terme et prêts participatifs, ligne de financement dédiée aux femmes entrepreneures) pour les porteurs de projets entrepreneuriaux innovants, son activité se concentre essentiellement sur les PME existantes et notamment les entreprises industrielles.

Les financeurs publics et privés renforcent leur offre en faveur de l'entrepreneuriat innovant
... identifient des projets
... les soutiennent

F

L'offre privée de financements se caractérise quant à elle par **un faible nombre de structures spécialisées** dans le soutien d'entreprises innovantes. Ces acteurs sont bien identifiés et ont pour l'essentiel vu le jour avant la révolution. Il s'agit principalement du fonds africain AfricInvest, d'United Gulf Financial Services (UGFS), de Flat6Labs et de Carthage Business Angels.

Les années 2019-2022 sont en revanche marquées par l'apparition de nouveaux fonds dédiés au financement de projets innovants, tels que 216 Capital, Axio, MDBAN, ou encore DAMYA, bien que cette dynamique soit jugée moins conséquente qu'initialement escomptée.

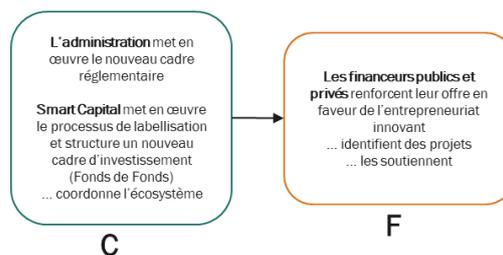
Les entretiens réalisés pointent également l'écart culturel entre les acteurs de l'entrepreneuriat innovant et les acteurs plus traditionnels du financement comme une limite importante au développement des start-ups tunisiennes. **Une aversion au risque importante** est notamment soulignée, et présentée comme incompatible avec des projets naissants et dont la rentabilité financière n'est pas encore acquise. Le développement de l'écosystème de l'entrepreneuriat dépend donc selon les acteurs rencontrés de la capacité des structures financeuses à reconnaître et qualifier les innovations qui font leur apparition, pour mieux en évaluer la valeur potentielle.

À l'extérieur du Grand Tunis, l'offre de financement à destination des entrepreneurs innovants est **faiblement développée**. Le tableau ci-dessous recense les rares acteurs financiers cités par les personnes interrogées dans les gouvernorats de Gafsa, Nabeul et Sfax.

	Gafsa	Nabeul	Sfax
<i>Advans Tunisie (institution de microfinance)</i>		X	
<i>Baobab (institution de microfinance)</i>	X	X	X
<i>BTS (banque publique)</i>	X	X	X
<i>BFPME (banque publique)</i>	X	X	X
<i>ENDA Tamweel (institution de microfinance)</i>		X	X
<i>Initiative Tunisie (réseau associatif de financement)</i>	X		
<i>Syphax Angels (réseau de business angels)</i>			X

Le premier chemin d'impact identifié (C → F)

La mise en place d'un fonds de fonds dédié aux start-ups constitue l'une des missions principales de Smart Capital. Son opérationnalisation a pris du retard et, en 2022, 2 fonds d'investissement, sur les 13 espérés à l'horizon 2024, ont rejoint le fonds Anava²⁵. Ce retard a été mentionné à de nombreuses reprises lors des entretiens que nous avons menés et est présenté comme un frein central :



Le fonds de fonds peine à démarrer. On a un démarrage très timide. On a tellement parlé du fonds de fonds qu'une sorte de bulle s'est créée. Les start-ups ont été tellement dans l'attente, que maintenant il y a une sorte de découragement.

Les entretiens menés ont permis d'identifier trois facteurs pouvant expliquer les difficultés rencontrées par Smart Capital. Tout d'abord, il semble que sur ce dossier, l'opérateur se heurte également à des « **résistances** » de la **Banque centrale** portant notamment sur la possibilité d'avoir un fonds résident libellé en euros. Une révision du Code des changes est jugée nécessaire par de nombreux acteurs afin de clarifier la possibilité d'effectuer des opérations en devises étrangères.

Par ailleurs, le **modèle de gouvernance de Smart Capital** et son lien étroit avec le ministère des TIC n'inciteraient pas les bailleurs à investir dans le fonds de fonds, en raison notamment d'un risque de turn-over des équipes.

Un dernier obstacle concernerait **l'ambiguïté juridique entourant l'avantage de dégrèvement fiscal** au profit des fonds d'investissement spécialisés qui ont rejoint le fonds de fonds Anava²⁶.

Dans le secteur des **Fintechs**, la Banque centrale a lancé en janvier 2020 une « **sandbox réglementaire** » afin de favoriser l'innovation dans le secteur bancaire et financier et de favoriser les levées de fonds²⁷.

Enfin, Smart Capital s'est impliqué à partir de 2020 dans la création d'une communauté de « matchmaking » entre les start-ups tunisiennes et les investisseurs (**Invest'i**). Cette communauté regroupait en septembre 2021 47% dont 40% de Business Angels et 60% de fonds Venture Capitals. Cette initiative est directement soutenue depuis 2022 par un membre de l'équipe du projet Innov'i.

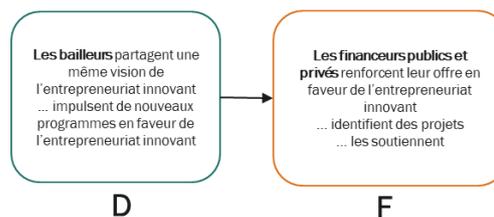
²⁵ Silicon Badia en mai 2022 et 216 Capital en août 2022. Une souscription a été réalisée en octobre 2023 avec un troisième fonds, Titan Seed Fund I.

²⁶ Source : <https://kapitalis.com/tunisie/2023/11/04/la-tunisie-en-passe-de-devenir-un-hub-technologique-regional/>

²⁷ Source : <https://fintech.bct.gov.tn/fr/acualite/lancement-d%E2%80%99une-%C2%AB-sandbox-r%C3%A9glementaire-%C2%BB-aupr%C3%A8s-de-la-bct>

Le deuxième chemin d'impact identifié (D → F)

Les bailleurs constituent les principaux investisseurs du fonds Anava géré par Smart Capital. Les deux premiers investisseurs du premier closing de 40 millions d'euros sont la Caisse des Dépôts et Consignations tunisienne et la **Banque Mondiale**. Un deuxième closing de 20 millions d'euros financés par la **KFW et l'Union européenne** a été finalisé en décembre 2022²⁸.



Dans le cadre du projet **Innov'i**, une **subvention** a été versée à **une dizaine de structures intermédiaires** pour ces dernières proposent un soutien financier à des porteurs de projets innovants.

Le développement de l'incubation dans les technopôles ou les grandes entreprises (G)

Les technopôles ont été mis en place à partir de la fin des années 1990 en Tunisie²⁹. Parmi les 10 structures existantes, 5 ont pu être interrogées dans le cadre de l'étude.



Tous les technopôles interrogés proposent une offre **d'accompagnement à destination de porteurs de projet d'entreprise innovante**. Les services proposés sont principalement destinés à des projets au stade de la pré-incubation et de l'incubation.

Tableau 4: Recensement de l'offre d'accompagnement proposée par les technopôles interrogés

Technopôle	Création	Secteurs	Maturité des projets innovants accompagnés
Borj Cédria	2008	Biotechnologies, eau et énergies renouvelables	Pré-incubation, incubation et accélération
El Ghazala	1999	Technologies de la communication	Incubation et accélération
Gafsa	2008	Plurithématique	Pré-incubation et incubation
Sfax	2007	Digital, numérique	Pré-incubation et incubation
Sousse	2009	Métronique	Pré-incubation, incubation et accélération

²⁸ Source : <http://cdc.tn/fr/communique-de-presse/la-kfw-investit-20-millions-d%E2%80%99euros-dans-le-fonds-de-fonds-anava>

²⁹ Le premier technopôle créé est celui de El Ghazala, en 1999.

À **Sfax** par exemple, **un incubateur** (CoStart) a été créé en 2018 et propose un accompagnement à des porteurs de projet dans les domaines du digital et du numérique, de l'idéation jusqu'à la création juridique des entreprises.

Dans certains territoires, comme à **Sousse** ou à **Borj Cédria**, une offre d'accompagnement a également été mise en place pour **accompagner le passage à l'échelle** d'entreprises innovantes.

À **Sousse**, le pôle de compétitivité Novation City déploie depuis 2020 un programme d'accompagnement (**Novation Business Accelerator**) structuré autour de trois sous-programmes³⁰ :

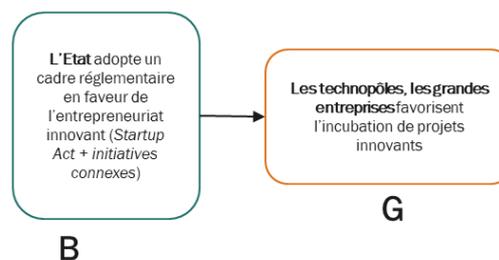
- « *Novation challenges* » : sous-programme de préincubation ciblant les étudiants et diplômés souhaitant se lancer dans l'entrepreneuriat (formation et accompagnement au prototypage).
- « *Novation startup boost* » : sous-programme d'accélération ciblant les startups naissantes (accompagnement à la mise sur le marché et à la levée des fonds) ;
- « *Novation Venture Rise* » : sous-programme d'accompagnement au passage à l'échelle et à l'internationalisation des startups.

Quelques grandes entreprises ont également déployé des programmes d'incubation à destination d'entrepreneurs. L'exemple le plus fréquemment mentionné par les personnes interrogées est l'incubateur lancé en 2017 par la Banque internationale de Tunisie (BIAT), le **BIATLABS** qui intègre depuis 2021 une offre à destination de porteurs de projets, au stade de la pré-incubation³¹. Aucun entretien n'a toutefois pu être mené avec la BIAT afin de disposer d'information plus précises sur ce programme.

Le chemin d'impact identifié (B → G)

L'hypothèse que nous faisons est que le Startup Act a pu représenter une fenêtre d'opportunité pour les technopôles afin de renforcer la visibilité de leur offre d'accompagnement. Pour certaines technopôles, comme à **Sousse**, ce nouveau

cadre réglementaire a bien permis de promouvoir leur offre d'accompagnement technologique, par rapport à un accompagnement business proposé par les structures d'accompagnement généralistes. Pour d'autres, comme à **Gafsa** ou à **Sfax**, le nouveau cadre réglementaire a permis d'impulser une réflexion plus globale sur la place des programmes d'incubation au sein de la structure. Dans ces deux territoires, deux incubateurs (CoStart et Innova start) ont été créés après 2018 et proposent une offre d'accompagnement centrée sur les compétences juridiques et financières afin de



³⁰ Source : <https://novationaccelerator.com/>

³¹ <https://www.biat.com.tn/biat-la-une/actualites/biatlabs-lincubateur-de-la-biat-fait-peau-neuve-pour-appuyer-les>

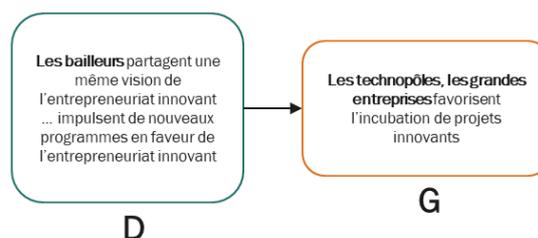
leur permettre de libérer du temps sur le développement technologique. L'une de personnes interrogées évoque les différentes étapes du développement de l'écosystème d'accompagnement à Sfax :

À partir de 2018, il y avait le commencement de quelques échanges, et puis on a entendu parler des brouillons de la loi Startup Act. Donc les choses ont commencé à bouger à Sfax. Et il y avait des idées qui ont commencé à apparaître. En août 2018, le technopôle a commencé à travailler sur la mise en place du premier incubateur dans la région, le centre et tout le sud. Après, Icube est apparu suite à une initiative individuelle.

L'incubateur du technopôle a lancé la première et la deuxième cohorte, et ICube intervient en soutien sur la partie pré-accélération et accélération pour les levées de fonds. Et puis, le label SSO ... et puis le développement des SSO. Du coup, on peut parler de la mise en place d'un écosystème entrepreneurial de soutien des start-ups à partir de 2020.

Le chemin d'impact identifié (D → G)

Le développement des programmes d'accompagnement dans les technopôles, à destination d'entrepreneurs innovants s'appuie notamment sur **le soutien de certains bailleurs de fonds**. C'est le cas par exemple du programme Novation Business Accelerator de la technopôle de Sousse qui bénéficie d'un financement du **programme Innov'i** qui couvre plus de 80% du budget du projet³².



L'incubateur du technopôle de Sfax a également bénéficié du soutien de plusieurs bailleur pour mettre en place certains de ses programmes d'accompagnement :

- La **GIZ** pour la mise en place de programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans plusieurs gouvernorats (Gabès, Gafsa, Kasserine, Mahdia et Sfax) ;
- **USAID** pour l'accompagnement à la mise en place d'un incubateur dans le gouvernorat de Médenine ;
- **Smart Capital** via l'instrument DEAL pour la mise en place d'un projet d'accompagnement des femmes entrepreneures dans le domaine de la DeepTech.

³² <https://innovi.tn/wp-content/uploads/2020/10/Novation-City.pdf>

La mise en œuvre d'actions de sensibilisation et/ou d'accompagnement dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (H)

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche mettent en place des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat innovant

H

LA SENSIBILISATION DES ÉTUDIANTS

Plusieurs initiatives ont été lancées afin **de sensibiliser les étudiants et accompagner leurs projets entrepreneuriaux.**

L'introduction de **temps d'enseignement sur l'entrepreneuriat** a été **généralisée** en Tunisie à l'ensemble des universités et des établissements d'enseignement supérieur à la fin des années 2000, à travers la création de modules de culture entrepreneuriale. Ces derniers sont proposés aux étudiants inscrits en licence et revêtent un caractère obligatoire³³.

Cette généralisation s'est toutefois heurtée à **plusieurs limites**³⁴ :

- Des confusions sur l'objet des modules;
- Un manque de formateurs spécialisés;
- Un manque d'outils et de ressources pédagogiques adaptés.

Les entretiens menés dans les quatre gouvernorats avec des établissements d'enseignement supérieur confirment le fait qu'un module dédié à la culture entrepreneuriale est toujours déployé à l'heure actuelle. Dans les différentes régions étudiées, des concours ont également été lancés afin de faire émerger des idées entrepreneuriales.

Des **masters spécialisés** ont aussi été créés dans la région de Tunis et dans quelques grandes villes :

- Un master professionnel « entrepreneuriat et management de projet » à la faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis;
- Un master recherche « entrepreneuriat et management de l'innovation » à l'École supérieure de commerce de Tunis;
- Un master professionnel « entrepreneuriat » à l'Institut des Hautes Études Commerciales de Carthage;
- Un master professionnel « entrepreneuriat et développement international » à l'Institut des Hautes Études Commerciales de Sfax;

³³ Source : Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes, OCDE, 2012.

L'année de généralisation de ces modules n'est pas mentionnée précisément dans le rapport, mais il semblerait que la décision ait été prise en 2009.

³⁴ Source : idem

- Un master professionnel « entrepreneuriat et management de projets » à l'Institut des Hautes Études Commerciales de Sousse.

Enfin, **un nouveau statut** a été adopté en 2019 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, à destination des étudiants qui disposent d'un projet entrepreneurial ou souhaitent créer une entreprise durant leur parcours universitaire ou après l'obtention de leur diplôme³⁵. Les principaux avantages liés à ce statut d'étudiant-entrepreneur sont décrits dans l'encadré ci-dessous.

Les avantages du statut d'étudiant-entrepreneur

Avantages académiques :

- Disposer d'une flexibilité dans son emploi du temps
- Pouvoir choisir son projet de création d'entreprise comme un projet de fin d'étude
- Pouvoir s'inscrire au master professionnel en ligne « entrepreneuriat et création d'entreprise »³⁶ de l'Université Virtuelle de Tunis

Formation et accompagnement

- Accompagnement et encadrement personnalisés par des professionnels et de représentants académiques
- Soutien dans la recherche de sources de financement

Ce nouveau statut s'est accompagné de la création de **pôles étudiant-entrepreneur** dans une dizaine d'universités du pays³⁷. Ouvert depuis 2018, le pôle étudiant-entrepreneur de Sfax propose des services d'accompagnement et de formation aux étudiants et de mise en réseau (participation à des événements et des salons, identification de financeurs, animation d'un club de l'étudiant-entrepreneur). Si l'accompagnement est principalement réalisé par des représentants de l'Université, le pôle de Sfax envisage de l'ouvrir de plus en plus à d'autres partenaires de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat.

L'ACCOMPAGNEMENT DES CHERCHEURS

La plupart des acteurs que nous avons interrogés font le constat d'un relatif éloignement entre le monde de la recherche et l'entrepreneuriat innovant.

Les projets **d'entrepreneuriat issus de travaux de chercheurs** restent assez **peu courants** alors même que la Tunisie peut s'appuyer sur des laboratoires de

³⁵ Source : <https://www.projet-saleem.org/wp-content/uploads/2019/11/CIRCULAIRE-ETUDIANT-ENTREPRENEUR-1.pdf>

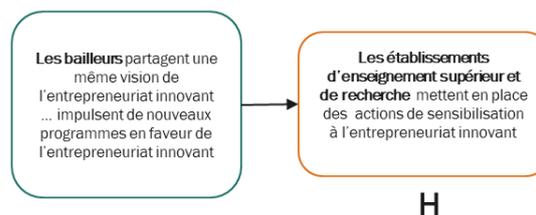
³⁶ Cette formation n'apparaît pas encore sur le site internet de l'Université Virtuelle de Tunis et n'a ainsi peut-être pas encore été créée.

³⁷ Carthage, Sfax, Gabès, Kairouan, Sousse, Jendouba, Manouba et Monastir.

recherche de qualité. Ceci s'explique principalement par des **freins juridiques et culturels**. Ce constat mérite néanmoins d'être nuancé au regard de la proportion importante de chercheurs accompagnés par la technopôle de Sfax dans la création d'entreprises innovantes et du développement récent du projet Technoriat³⁸.

Le chemin d'impact identifié (D → H)

Les acteurs de l'enseignement supérieur ont bénéficié d'un soutien de plusieurs bailleurs de fonds afin de mettre en place des initiatives en faveur de l'entrepreneuriat innovant :



- **Le projet SALEEM**, cofinancé par l'Union européenne et coordonné par l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), lancé en 2017, visait à accompagner la création d'un dispositif national d'étudiant-entrepreneur et favoriser la création de pôles d'accompagnement des étudiants entrepreneurs au sein des universités³⁹;
- **L'initiative Open Startup Tunisia (OST)** vise à soutenir la diffusion de la culture entrepreneuriale au sein des universités et l'accompagnement des étudiant·es. L'initiative est notamment co-financée par l'Union européenne et USAID ;

L'organisation Enactus Tunisie, affiliée au réseau mondial d'Enactus présent dans 36 pays, soutient depuis 2009 le développement de projets d'entrepreneuriat social par des étudiants. Elle bénéficie notamment d'un financement de l'ambassade américaine⁴⁰.

³⁸ Ces éléments sont décrits dans l'étape n°3.

³⁹ Source : <https://www.projet-saleem.org/le-projet/>

⁴⁰ L'association Enactus Tunisie a été créée en 2016, mais le programme était déployé entre 2009 et 2016 par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD).

Principaux enseignements relatifs à l'étape n°2

Concernant l'offre privée d'accompagnement

- Le nombre de structures d'accompagnement privées s'est multiplié entre 2011 et 2021, avec une accélération sur la seconde moitié de la période.
- Elles ciblent essentiellement les phases de développement des start-ups (idéation, pré-incubation et incubation) et sont majoritairement situées dans le Grand Tunis et les grands pôles urbains du pays.
- Cette augmentation s'est traduite par une offre de services plus diversifiée. Aujourd'hui, si une petite moitié (46%) de ces structures sont généralistes, l'autre moitié cible des domaines spécifiques (Healthtech, Agritech et Greentech notamment).
- Ces structures sont principalement financées par les bailleurs internationaux sous forme d'appels à projets.
- Cela génère une forte dépendance vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds étrangers et le développement de programmes d'accompagnement parfois plus orientés par les exigences des financeurs que les besoins observés sur le terrain.

Concernant l'offre publique d'accompagnement

- L'offre publique d'accompagnement est plus ancienne que l'offre privée. Les structures publiques d'accompagnement ont vu le jour au cours des années 2000. Elle s'appuie sur un maillage territorial étendu.
- Si cette offre a connu peu de changements majeurs au cours de la décennie 2011-2021, certaines structures publiques, ont fait le choix d'orienter davantage leur accompagnement vers les start-ups et les PME innovantes, à partir de l'adoption du Startup Act.
- Les structures publiques ont pu néanmoins également bénéficier de financements internationaux pour mettre en œuvre leur programme d'accompagnement voire l'aménagement de leurs locaux.

Concernant l'offre des financeurs

- L'offre locale de financement pour les jeunes entreprises innovantes est restreinte et les financeurs publics quasi absents.
- L'offre privée se caractérise par un faible nombre de structures spécialisées dans le financement d'entreprises innovantes, qui ont pour l'essentiel vu le jour avant la révolution (Fonds africain AfricInvest, United Gulf Financial Services (UGFS), Flat6Labs et Carthage Business Angels).
- De grands espoirs ont été fondés sur la mise en place d'un fonds de fonds (ANAVA) dédié aux start-ups (l'une des missions principales de Smart

Capital). Mais l'opérationnalisation a pris plus de temps que prévu, notamment du fait de « résistances » de la Banque centrale (autour de la possibilité d'avoir un fonds résident libellé en euros).

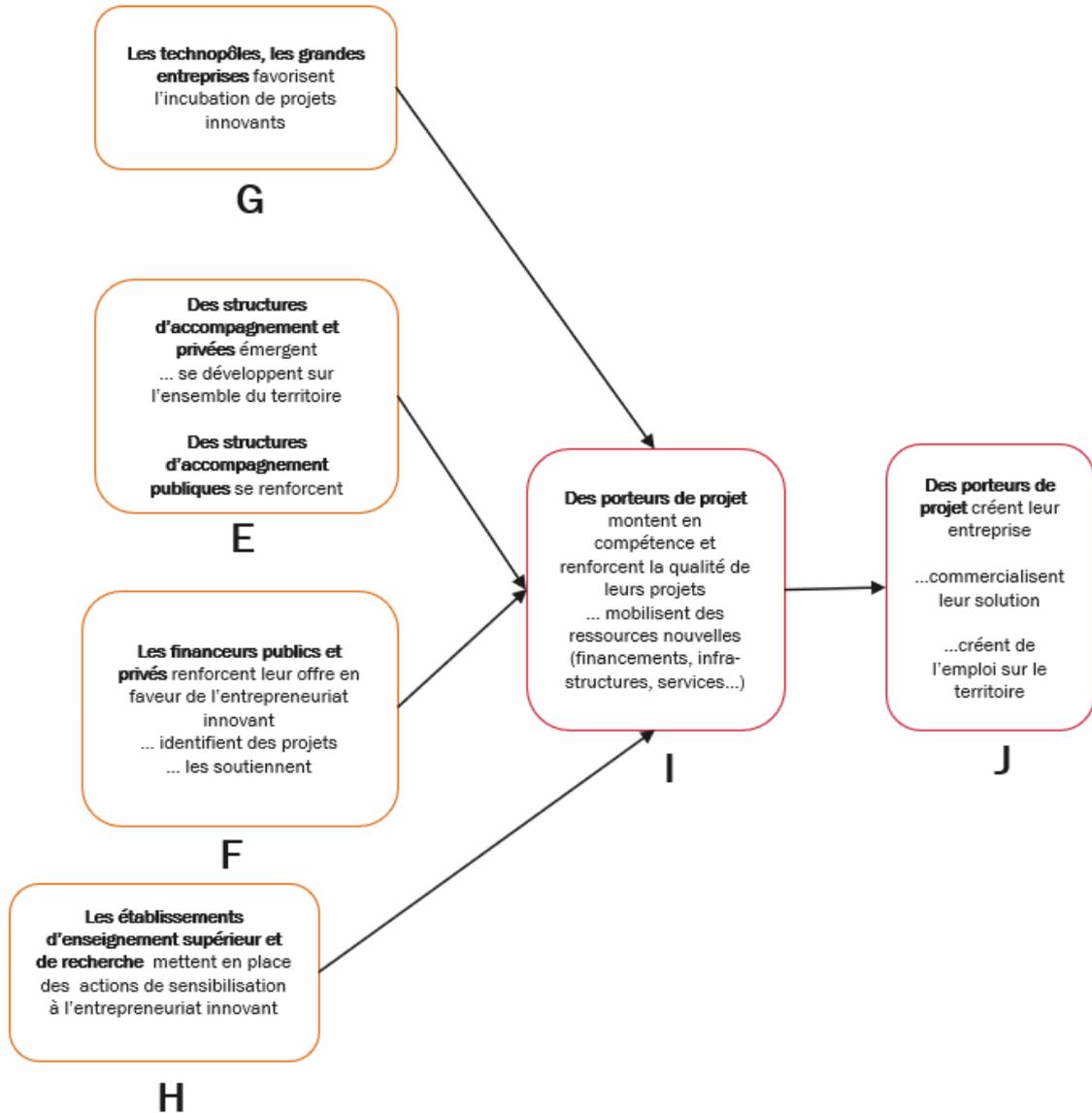
Concernant le développement de projets d'incubation dans les technopôles

- Si les technopôles proposent tous des services de soutien aux porteurs de projet innovants (principalement aux stades de la pré-incubation et de l'incubation), certains ont réussi à promouvoir une offre d'accompagnement technologique (technopôle de Sousse) alors que d'autres proposent une offre généraliste (technopôles de Gafsa et Sfax).
- Le développement de l'offre d'accompagnement dans les technopôles s'appuie notamment sur le soutien de certains bailleurs de fonds.

Concernant la mise d'actions de sensibilisation et d'accompagnement dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche

- L'introduction d'enseignement sur la culture entrepreneuriale a été généralisée à la fin des années 2000 dans l'ensemble des universités, pour les étudiants de niveau licence.
- Un nouveau statut d'étudiant-entrepreneur a été adopté en 2019 à destination des étudiants qui disposent d'un projet entrepreneurial. Des pôles d'accompagnement des étudiants ont également été mis en œuvre dans un dizaine d'universités.
- Les initiatives de valorisation de travaux de recherche en projets entrepreneuriaux restent assez peu nombreuses alors même que la Tunisie peut s'appuyer sur des laboratoires de qualité.
- Les acteurs de l'enseignement supérieur ont bénéficié d'un soutien de plusieurs bailleurs de fonds pour mettre en place des actions en faveur de l'entrepreneuriat innovant, notamment l'Union européenne et USAID.

ÉTAPE N°3 : LE DÉVELOPPEMENT ET LA CONCRÉTISATION DE PROJETS D'ENTREPRENEURIAT INNOVANT



Les **principales sources de données** mobilisées à cette étape sont les suivantes :

- **L'analyse statistique** des changements observés sur le développement de projets d'entrepreneuriat innovant et les conséquences en matière de chiffre d'affaires et d'emploi ;
- **Les quatre études de cas territoriales** portant sur le Grand Tunis et les gouvernorats de Gafsa, Nabeul et Sfax ;
- La série de **huit entretiens avec les financeurs**.

Le développement des projets d'entrepreneuriat innovant (I)

Nous décrivons ici les principales caractéristiques des porteurs de projet.

Pour l'essentiel, le **profil dominant** est celui d'**une jeune, disposant d'un niveau de qualification élevé et s'appuyant sur une première expérience professionnelle** :

Des porteurs de projet montent en compétence et renforcent la qualité de leurs projets ... mobilisent des ressources nouvelles (financements, infrastructures, services...)

- Du point de vue du genre, les **femmes** sont le plus souvent majoritaires parmi les porteurs de projets accompagnés, mais leur proportion se réduit à mesure que les projets avancent en maturité (la proportion de femmes est plus importante en phase de pré-incubation qu'en phase d'accélération) ;
- La **tranche d'âge 25-35 ans** est mentionnée à plusieurs reprises comme étant la plus fréquemment accompagnée et les 30-40 ans comme celle qui est la plus facile à accompagner ;
- Une large majorité des porteurs de projet accompagnés disposent d'**un niveau BAC+5**, avec une concentration importante de diplômés d'écoles d'ingénieur et dans une moindre mesure de commerce.
- Les porteurs de projet ont généralement achevé leurs études, parfois assez récemment, et disposent d'au moins **une première expérience professionnelle**.

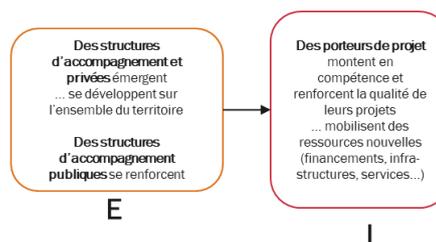
En termes de niveau de maturité, on observe une domination de projets **assez peu matures** (consolidation de l'idée et du produit ou des services, identification du ou des marchés et construction du modèle économique). Ce constat doit toutefois être nuancé au regard du positionnement des structures d'accompagnement, qui proposent le plus souvent des services visant les phases de préincubation et d'incubation. L'offre d'accompagnement est ainsi susceptible d'avoir un effet sur la demande des porteurs de projet.

Les profils sont toutefois susceptibles de varier en fonction du type des structures d'accompagnement. Les **structures d'accompagnement publiques** (centres d'affaires et espaces entreprendre notamment) accueillent **des publics plus variés**, que ce soit au regard de leur tranche d'âge (20-45 ans) ou de leur niveau de formation. Certains programmes d'accompagnement tournés vers **l'économie sociale et solidaire** peuvent également soutenir des profils qui se démarquent du profil récurrent de l'entrepreneur innovant tunisien, notamment via des personnes **peu ou pas qualifiées**. À l'inverse, on observe une forte représentation de personnes titulaires d'un doctorat parmi les personnes accompagnées par les technopôles.

Le premier chemin d'impact identifié (E → I)

Nous examinons ici les effets de l'offre de l'action des structures d'accompagnement sur les porteurs de projet.

Il convient en amont de souligner que certaines entreprises innovantes ont pu être créées **sans passer par un parcours d'accompagnement**. Si l'étude n'a pas permis de disposer d'une estimation précise sur ce point, il semblerait que cette **proportion soit significative**.



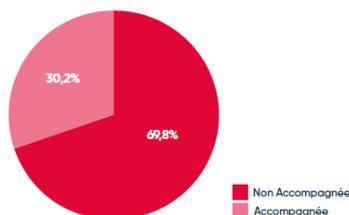
D'après Smart Capital, 70% des start-ups labellisées en 2021 ⁴¹ n'auraient pas bénéficié de l'accompagnement d'une structure de soutien (cf. **Erreur ! Source du r envoi introuvable**. ci-dessous). Ce chiffre doit toutefois être interprété avec précaution dans la mesure où ces start-ups ont pu être accompagnées avant 2021.

Figure 6: Part des start-ups labellisées accompagnées par des structures de soutien en 2021 (source : Startup Tunisia, Rapport annuel 2021)

ACCOMPAGNEMENT DES STARTUPS LABELLIÉES PAR DES STRUCTURES DE SOUTIEN EN 2021

Les structures d'accompagnement constituent l'un des piliers de l'écosystème Tunisien. Les SSOs interviennent sur plusieurs stades d'avancement de la Startup

en accompagnant les Startups Early Stage sur le développement du Poc, la structuration du business et pour les plus avancés, sur l'accès au marché.



→ La majorité des Startups (69,8%) n'a pas opté pour un accompagnement par des SSO en 2021.

D'après l'une des personnes interrogées dans le cadre de l'étude, qui dispose d'une vision assez complète des parcours d'accompagnement des entreprises, cette proportion s'élèverait en réalité plutôt à 40%.

Enfin, dans le cadre des études de cas, parmi les 20 entrepreneurs que nous avons interrogés, 2 ont indiqué ne pas avoir bénéficié d'un accompagnement, soit environ 10%. Il convient de préciser qu'il s'agit d'entrepreneurs qui ont créé leur entreprise avant 2018, période à laquelle l'offre d'accompagnement était nettement moins développée.

Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'une majorité des entrepreneurs que nous avons interrogés ont bénéficié d'un accompagnement de plusieurs structures, construisant souvent **leur parcours** en fonction de l'évolution de leurs besoins :

| *On a commencé avec l'incubateur ZEN LAB. On avait suivi des formations et un*

⁴¹ Ce chiffre doit être interprété avec précaution dans la mesure où nous ne savons pas s'il intègre les parcours d'accompagnement antérieurs à 2021.

accompagnement individuel. Puis, on a participé à une compétition organisée par Cogite Coworking Space. [...] Par la suite, on a participé au Riyeda Challenge. On a ensuite eu la pré-label et la startup a été créée en novembre 2020.

Par la suite nous avons participé au programme MedStarts organisé par la chambre de commerce. Pareil, nous avons bénéficié d'un accompagnement et de formations. Aussi avec CEED Tunisia, nous avons participé au programme Agritech Challenge qui nous a mis en contact avec l'industrie à laquelle nous nous adressons. Nous avons bénéficié de plusieurs avantages (mise en réseau, formations).

La pépinière d'entreprise de l'ENIS, nous a aussi assuré l'hébergement avec un prix très symbolique, et a pris en charge les frais de participation aux foires.

À l'échelle internationale, en Afrique, nous avons participé au programme Tony Elumelu Foundation Entrepreneurship.

En 2021, on a participé au concours d'innovation organisé par API.

Les enseignements présentés ci-dessous portent ainsi davantage sur des parcours d'accompagnement que sur l'action d'un seul acteur intermédiaire.

Les effets constatés chez les porteurs de projets accompagnés relèvent principalement :

- De l'acquisition de compétences utiles au développement et à la structuration interne du projet : il s'agit ici notamment de **compétences en matière de gestion** d'entreprise (comptabilité, gestion financière, gestion des ressources humaines);
- D'une contribution au **développement du modèle économique** (identification d'un marché, construction d'un plan d'affaires, développement d'une stratégie de commercialisation, techniques de vente);
- De l'acquisition de **compétences de communication et de marketing** autour de leur projet pour valoriser leur projet auprès de partenaires et de financeurs potentiels ;
- De l'identification de **nouveaux acteurs ressources** (incubateurs, investisseurs, autres entrepreneurs) au sein de l'écosystème et **de la mise en réseau** via la participation aux différents événements et concours proposés dans le cadre des programmes d'accompagnement.

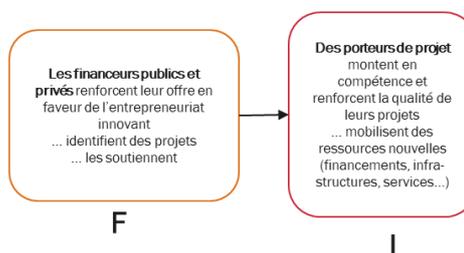
Ces effets dépendent naturellement du stade auquel intervient l'accompagnement. L'obtention d'une levée de fonds sera par l'exemple l'objectif principal d'un programme d'accélération tandis qu'un programme d'incubation visera l'autonomisation du porteur de projet une fois l'accompagnement achevé.

Globalement, les porteurs de projets interrogés soulignent que le parcours d'accompagnement a eu un effet assez significatif sur le développement de leur entreprise :

- 7/18 estiment que celui-ci a été déterminant dans la concrétisation de leur projet (« **effet déclencheur** ») ;
- 6/18 considèrent que celui-ci a permis un développement plus rapide de leur projet (« **effet accélérateur** ») ;
- 2/18 soulignent que celui-ci a renforcé l'ambition de leur projet (« **effet amplificateur** »)
- 2/18 précisent que celui-ci a favorisé la visibilité de leur projet (« **effet vitrine** »)

Le deuxième chemin d'impact identifié (F → I)

L'accès des entreprises innovantes à des solutions de financement en Tunisie est un obstacle fréquemment mis en avant par les représentants de l'écosystème. Il s'agit d'un enjeu d'autant plus important que les start-ups tunisiennes rencontrent des **difficultés à lever des fonds auprès d'investisseurs internationaux**⁴².



Les entretiens réalisés avec les entrepreneurs dans le cadre des études de cas confirment qu'il s'agit d'un des **principaux freins** auxquels font face les porteurs de projet, en **particulier lorsqu'ils sont localisés en-dehors du Grand Tunis**. Outre un nombre plus limité de financeurs, on observe également, dans les gouvernorats éloignés de la capitale, une plus forte aversion au risque de ces acteurs.

Reste toujours le problème le plus important : les fonds. C'est vrai que les incubateurs nous assurent des formations, et beaucoup de choses importantes ; mais après on se trouve « seul » à la recherche des fonds. [...] Les levées de fonds à Tunis sont plus faciles, car les start-uppeurs ont un accès aux investisseurs. Et puis, les investisseurs et les business angels valorisent les activités des start-ups innovantes. Par contre à Sfax, les investisseurs préfèrent investir dans l'immobilier par exemple, et pas dans des activités risquées. C'est une question d'un état d'esprit.

Cette tendance est confirmée par les données de suivi du Smart Capital puisqu'on observe en 2021 que **plus de 80% des levées de fonds** sont concentrées dans le Grand Tunis, alors que le territoire regroupe **70% des start-ups labellisées**⁴³.

⁴² En 2021, 68% des fonds levés provenaient d'investisseurs d'origine tunisienne (Source : Rapport annuel 2021 de Startup Tunisia).

⁴³ Source : Rapport annuel 2021 de Startup Tunisia

Les difficultés d'accès au financement pour les entreprises en création sont également mentionnées dans les résultats de l'enquête du Global Entrepreneurship Monitor (GEM), qui soulignent notamment la place importante des « investisseurs informels » :

L'accès aux fonds pour les entreprises est l'un des problèmes financiers classiques. Une littérature abondante a étudié cette question principalement pour les entreprises matures, mais le problème de la mobilisation des capitaux est plus accentué pour les entreprises en phase de démarrage. En fait, les entreprises matures ont plus facilement accès aux capitaux, soit par le biais de prêts bancaires, soit par l'émission d'actions ou d'obligations sur les marchés financiers. Cependant, malgré leurs besoins élevés en capitaux et leur fort potentiel de croissance, les entrepreneurs en phase de démarrage ne disposent pas de suffisamment de sources de financement. Par exemple, ils doivent chercher d'autres sources, à commencer par les membres de la famille, les amis, les collègues de travail, qualifiés par le GEM d'investisseurs informels (selon l'appellation du GEM, l'investisseur informel se réfère au pourcentage de la population qui a fourni des investissements informels aux entrepreneurs). Dans le contexte tunisien, ce taux est d'environ 9,6% et se situe au 6ème rang sur les 49 pays participants. Le niveau élevé de l'indicateur "investisseur informel" peut révéler deux scénarios, soit un niveau élevé de solidarité avec les entrepreneurs dans la société, soit des obstacles importants au système bancaire⁴⁴.

D'après l'un des investisseurs rencontrés dans le cadre de l'étude, on estime que la **part des start-ups labellisées qui ont bénéficié d'une solution de financement s'élève aujourd'hui à environ 20%**.

On observe une part plus importante d'entrepreneurs qui ont bénéficié d'au moins une solution de financement parmi les entretiens que nous avons menés dans le cadre des études de cas (12/20). Toutefois, cette tendance peut s'expliquer par le fait que certaines des entreprises interrogées étaient relativement matures (5 ans d'existence ou plus) et une large majorité, bien insérée dans l'écosystème de soutien.

Parmi les 12 entreprises interrogées qui ont bénéficié d'une solution de financement :

- 4 ont bénéficié d'une subvention et d'une avance remboursable via l'instrument AIR proposé par Smart Capital;
- 2 ont bénéficié d'une subvention dans le cadre du fonds d'amorçage de l'incubateur Minassa;
- 2 ont bénéficié d'une subvention et d'un prêt dans le cadre du projet Madar Innovation mis en œuvre par Impact Partners;
- 2 ont bénéficié de subventions dans le cadre de concours d'innovation;

⁴⁴ Source : Rapport GEM : TUNISIA 2022-2023 national report.

- 2 ont bénéficié d'une levée de fonds auprès d'investisseurs⁴⁵.

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution des opérations d'investissement dans les startups tunisiennes entre 2019 et 2021.

Tableau 5: Évolution des investissements 2019-2021 (chiffres Startup Tunisia)

	2017 ⁴⁶	2019	2020	2021
Nombre d'opérations d'investissements	25 deals	70	82	129
Total des levées de fonds	24.72 MDT ⁴⁷	60.6 MDT	23.2 MDT	44.8 MDT ⁴⁸
Pourcentage d'investissements inférieurs à 1 MDT	88% ⁴⁹	92%	91%	93.1%
Top 3 secteurs prioritaires	Big Data (41.74%)	Business Software (12.9%)	Environnement (36.4%)	Business Software (44.24%)
	Agritech (16.5%)	EdTech (11.4%)	Business Software (13.9%)	Biotechnologie (29.89%)
	Software (14.56%)	Creative Industries (11.4%)	EdTech (12.7%)	Fintech (16.92%)
Contribution des Business Angels	-	11% ⁵⁰	36.6% ⁵¹	24.9% ⁵²

⁴⁵ D'autres solutions de financement plus marginales ont également été mentionnées : 1 cas de plusieurs prêts auprès de banque, 1 cas de prêt d'honneur auprès du Lab'ess, 1 cas de subvention auprès de la GIZ et 1 cas de subvention auprès de plusieurs incubateurs.

⁴⁶ Chiffres calculés sur la base des données fournies par https://www.ilboursa.com/marches/top-10-des-levées-de-fonds-des-startups-tunisiennes-en-2017_13624

⁴⁷ Le chiffre donné est 10.3 millions de dollars (conversion selon taux moyen en 2017).

⁴⁸ Il s'agit du total des levées de fonds tunisiennes réalisées par des startups tunisiennes en 2021. Le total des levées de fonds réalisées par des startups locales et internationales s'élève à 104.8 MDT.

⁴⁹ Pourcentage d'investissements inférieurs à 1 million de dinars.

⁵⁰ 25% par des organismes d'investissement réglementés, 10% par des sociétés ou groupes de sociétés, 44% par la famille et les amis (Rapport 2019 page 41).

⁵¹ 46.3% par des organismes d'investissement réglementés, 7.3% par des sociétés ou groupes de sociétés, 8.5% par des organismes d'investissement réglementés dépendant d'une société ou un groupe de sociétés, 1.2% par des startups étrangères (Rapport 2020 page 74).

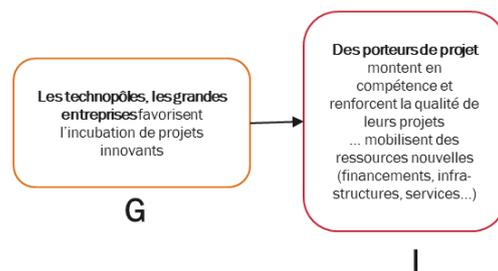
⁵² 39.4% par des organismes d'investissement réglementés, 23.3% par des sociétés ou groupes de sociétés, 12.4% par des organismes d'investissement réglementés dépendant d'une société ou un groupe de sociétés (Rapport 2021 page 131).

La période **2019-2021** a enregistré une **croissance de plus de 84%** en termes de nombre d'opérations d'investissements. Cependant, on enregistre une chute des montants de levées de fonds en 2020, au moins partiellement provoquée par la crise sanitaire. Par ailleurs, les **montants des investissements restent limités** puisque plus de 90% n'excèdent pas 1 million de dinars, soit 300 000 euros.

En comparant les chiffres à ceux du Maroc en 2021, on constate que les startups marocaines sont mieux placées avec des levées de fonds qui ont atteint 33 millions de dollars selon le rapport d'« Africa Tech Venture Capital » de 2021⁵³. Cette étude classe la Tunisie à la 10^{ème} place en termes de nombre de levées alors que le Maroc occupe la 6^{ème} place.

Le troisième chemin d'impact identifié (G → I)

Les études de cas réalisées confirment la **place centrale jouée par les technopôles** dans l'accompagnement des porteurs de projets innovants. Dans les quatre territoires, ceux-ci jouent un rôle clé pour favoriser la montée en compétences des porteurs de projet et s'appuient sur une position stratégique pour favoriser leur mise en réseau avec les autres acteurs de l'écosystème. À Sfax et dans une moindre mesure à Gafsa, ceux-ci jouent un rôle déterminant pour accompagner les porteurs de projet jusqu'à la labellisation de Smart Capital.



- À Sfax, où un incubateur, Costart, a été spécifiquement créé au sein du technopôle pour favoriser la création de start-ups dans les secteurs du digital et du numérique, celui-ci occupe une place centrale dans l'écosystème de soutien aux porteurs de projet. Sur les 38 start-ups labellisées entre 2019 et 2022, 25, soit les 2/3, ont été accompagnées au moins partiellement par le technopôle.
- À Gafsa, les trois start-ups labellisées au sein du gouvernorat, entre 2019 et 2022 ont toutes été accompagnées par l'incubateur du technopôle, Innova start.

Les technopôles accompagnent principalement des porteurs de projets innovants **très diplômés**, souvent des profils d'ingénieurs et/ou des docteurs, et déploient des programmes qui sont souvent **très sélectifs**. À Sfax, par exemple, l'incubateur du technopôle, Costart, a reçu 543 candidatures depuis sa création et 90 porteurs de projet ont été accompagnés.

⁵³ <https://partechpartners.com/2021-africa-tech-venture-capital-report/>

Les porteurs de projet soulignent en revanche que **leur action pourrait être mieux coordonnée** avec celles des autres structures d'accompagnement, notamment leur offre de services ciblant les compétences de gestion et managériales. Par ailleurs, au sein de la région de Tunis, plusieurs personnes soulignent que le technopôle d'El Ghazala pourrait approfondir son offre ciblant **les entreprises en phase d'accélération**.

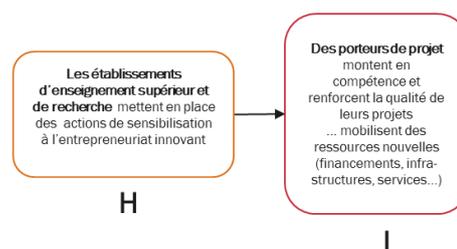
Il convient enfin de mentionner le fait que l'association nationale des technopôles s'est impliquée dans la mise en œuvre d'un projet qui vise à renforcer la proximité entre la recherche scientifique et l'entrepreneuriat innovant, le **projet Technoriat**. Cette initiative, qui a été impulsée par l'ancien ministre des TIC et directeur général de BIATLABS,⁵⁴ est soutenue financièrement par l'Union européenne, dans le cadre du projet Innov'i. Elle a notamment bénéficié à des chercheurs qui ont développé un projet entrepreneurial, notamment à Sfax⁵⁵.

Aucun entretien n'a en revanche pu être mené avec des grandes entreprises pour examiner leur contribution à l'incubation de projets innovants.

Le quatrième chemin d'impact identifié (H → I)

Les personnes interrogées dans les établissements d'enseignement supérieur sont **assez partagées** sur les **effets des enseignements autour de l'entrepreneuriat sur la culture entrepreneuriale des étudiants**. Certains

considèrent que globalement les outils pédagogiques utilisés ne sont pas toujours adaptés et sont ainsi peu susceptibles de faire évoluer les représentations des étudiants, Ce constat confirme certaines limites identifiées dans l'étude lancée par l'OCDE en 2012⁵⁶. D'autres soulignent en revanche que la généralisation d'un module autour de la culture entrepreneuriale et l'introduction d'un nouveau statut pour les étudiants-entrepreneurs ont pu contribuer à renforcer l'intention entrepreneuriale :



C'est vrai que je ne peux pas dire qu'on est arrivé au niveau souhaité. Mais quand même on peut dire qu'il y a des attentes réalisées par rapport aux étudiants. Par exemple, quand il y a des étudiants, ils ne sont plus réticents comme avant. Si nous prenons comme indicateur l'intention entrepreneuriale, on est en train d'évoluer. Mais, le processus entrepreneurial c'est l'intention et puis aller à l'action. [Un acteur rencontré à Sfax]

Depuis l'intégration de la culture entrepreneuriale en tant que matière obligatoire et transversale pour toutes les disciplines, on a commencé petit à petit à inculquer et à

⁵⁴ Noomane Fehri

⁵⁵ Deux bénéficiaires ont été interrogés dans le cadre de l'étude de cas.

⁵⁶ Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes, OCDE, 2012

sensibiliser surtout les étudiants à la culture entrepreneuriale aussi avec la réalité économique surtout de la région. [Un acteur rencontré à Gafsa]

La **création des premiers pôles étudiant entrepreneur est encore très récente** et leur contribution au développement de projets entrepreneuriaux portés par des étudiants, à la fois d'un point de vue quantitatif et qualitatif, n'a pas pu être examinée dans le cadre de l'étude.

Au sein du gouvernorat de Nabeul, plusieurs personnes interrogées soulignent que le manque d'autonomie des structures d'enseignement supérieur constitue un frein central. La Faculté de sciences économiques et de gestion est affiliée à l'université de Carthage et ses étudiants dépendent ainsi du Pôle étudiant entrepreneur de cet établissement.

Quelques indices d'une **implication croissante des enseignants-chercheurs** dans l'accompagnement de projets entrepreneuriaux ont en revanche pu être collectés. C'est le cas à **Gafsa**, où l'on observe une forte implication des enseignants universitaires et des chercheurs dans les services d'accompagnement proposés par la pépinière ainsi que dans le lancement de concours pour promouvoir l'entrepreneuriat innovant. Il convient également de préciser que dans ce gouvernorat, l'incubateur créé au sein du technopôle, Innova Start, a été créé en collaboration avec un chercheur dans le cadre d'une mission postdoctorale.

Peu d'initiatives de valorisation de la recherche scientifique, à l'exception du projet Technoriat, ont été mentionnées par les acteurs interrogés. Cette tendance doit toutefois être nuancée au regard du **profil des fondateurs des start-ups labellisées à Sfax**. En effet, parmi les 38 start-ups qui ont été labellisées au sein de ce gouvernorat, **35 ont été développées par des chercheurs**. Sur ce territoire, les laboratoires de recherche constituent ainsi le principal lieu d'origine des projets entrepreneuriaux innovants. Le nombre de start-ups labellisées sur ce territoire, entre 2019 et 2022, reste néanmoins relativement limité, en comparaison par exemple avec le gouvernorat de Sousse (85 labellisations).

La création d'entreprises innovantes et l'évolution de l'emploi (J)

Afin de documenter cette étape, nous avons réalisé une étude statistique. Plusieurs sources ont été mobilisées et comparées : le rapport RNE 2021 (statistiques issues du répertoire national des entreprises, qui constitue notre source de référence), le rapport annuel 2021 de Start-Up Tunisia, des données de l'APII, des données des centres d'affaires, le cadre logique et données de suivi du projet Innov'i, le dernier rapport du GEM sur la Tunisie⁵⁷ et des articles de presse.



⁵⁷ Global Entrepreneurship Monitor

Plusieurs limites majeures au travail d'estimation doivent néanmoins être ici soulignées :

1. Les données des rapports 2021 se rapportent à ce qui est advenu en 2021 et dans les années précédentes, cela ne laisse **pas le recul temporel suffisant** pour estimer les effets d'un nouveau cadre règlementaire adopté en 2018
2. Leurs champs (temporels, secteurs d'activité ...) et les définitions retenues (entreprise créée, entreprise à caractère innovant, start-up, etc.) diffèrent d'une source à l'autre, les **analyses présentées ci-après sont donc à géométrie variable**
3. Il existe enfin **peu de données de suivi du devenir des bénéficiaires** de programmes d'accompagnement mobilisables et agrégeables. Il n'a donc pas été possible de suivre de façon quantitative les parcours des bénéficiaires d'accompagnement en matière de création d'emplois. L'analyse statistique porte donc essentiellement sur l'identification des changements escomptés, mais peine donc à nourrir les hypothèses de contribution.

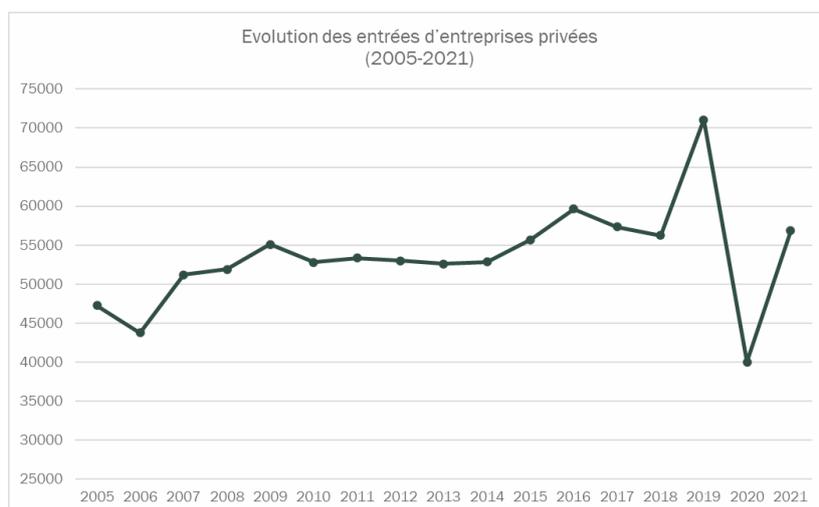
Les données sont donc **difficiles à interpréter** et les chiffres fournis plutôt à entendre et utiliser en grandes masses et tendances qu'en nombres précis

ÉVOLUTION DES CRÉATIONS D'ENTREPRISES

L'ensemble des entreprises privées

Les chiffres du rapport RNE 2021 permettent d'observer une évolution irrégulière des créations d'entreprises privées (innovantes ou non) :

Figure 7: Évolution des entrées d'entreprises privées entre 2005 et 2021



Cette évolution **témoigne de l'amélioration du climat entrepreneurial** sur la décennie 2011-2021, notamment après la période transitoire 2011-2014. Elle est marquée par :

- un cycle de croissance continue entre 2006 et 2009
- un rythme globalement constant entre 2011 et 2014 (une période

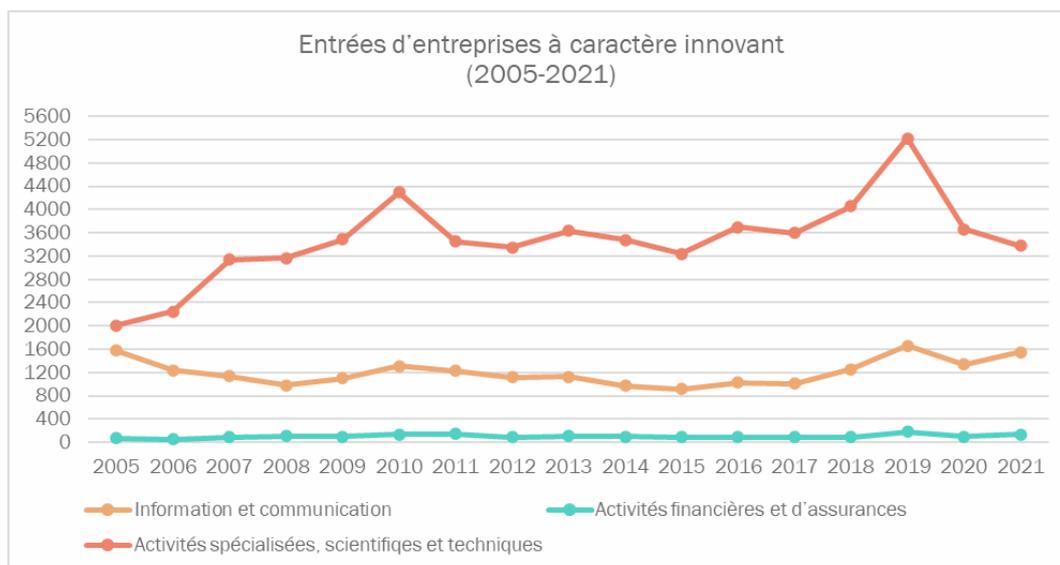
politiquement transitoire)

- une accélération à partir de 2014 (année des premières élections après l'adoption de la première constitution post-révolution donnant un signe de stabilité politique et économique) avec un pic en 2016
- puis une diminution en 2017 et 2018 (la transition économique ayant du mal à suivre le rythme de la transition politique)
- une nette reprise du rythme d'entrée de nouvelles entreprises en 2018 (progression des IDE, diminution de l'inflation ... et lancement de plusieurs programmes visant à soutenir la création d'entreprises, comme Initiative Tunisie, Startup Act, projet EnLien...)
- une chute en 2020 liée à la crise sanitaire et un retour au niveau de 2018 en 2021

Les entreprises à caractère « innovant »

Cette évolution est **également visible** pour les entreprises à caractère innovant, à ceci près que, contrairement à l'évolution des entrées du reste de l'économie, **la création d'entreprises à caractère innovant n'a pas ralenti à partir de 2017**.

Figure 8: Évolution des entrées d'entreprises innovantes entre 2005 et 2021⁵⁸



On note également que, malgré la baisse de la création des entreprises notée en 2020 à cause de la pandémie du covid-19, la diminution des entrées dans l'activité « information et communication » a été relativement modérée. Ce secteur a en effet connu un rythme assez constant de création d'entreprises de 2019 à 2021 avec plus que 1 300 entreprises créées chaque année, dépassant largement la moyenne annuelle entre 2011 et 2018 (1 082 nouvelles entreprises créées).

⁵⁸ Dans le cadre des données du RNE, trois secteurs ont été utilisés comme proxy par l'équipe en charge de l'étude pour suivre l'évolution des entreprises innovantes.

Les start-ups

Le rapport RNE ne permet pas d'isoler les entrées (créations) de « start-ups » sur la période. En revanche, le rapport de Smart Capital nous apporte un éclairage intéressant : **650 start-ups** ont été labellisées entre 2019 et 2021⁵⁹ :

Figure 9: Répartition des start-ups labellisées par région⁶⁰

- Une large majorité sont des **entreprises jeunes**, puisque presque 73% ont moins de 3 ans.
- 70% sont localisées dans **la région du Grand Tunis** et 14% dans la région du Centre Est (Gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Sfax).
- Près d'1/3 opèrent dans les secteurs du **business software et de l'e-commerce**.
- Près de 40% ont adopté un modèle d'affaires reposant sur le **B2B** et 22% un mode hybride B2B/B2C.



Les fondateurs de ces start-ups sont :

- à **79% des hommes et 21% des femmes**.
- Ils/elles ont en moyenne **35 ans**
- Ils/elles ont un **niveau d'éducation élevé** (supérieur ou égal à BAC +5 pour 70% d'entre eux/elles).

Et 63% d'entre eux/elles ont un parcours académique en **ingénierie ou filière technique**. D'autres entreprises répondant à la définition d'une start-up ont pu être créées sur la période, mais ne pas avoir bénéficié de la labellisation. À titre d'illustration, les 245 labels octroyés en 2021 représentaient 47% des candidatures. Le nombre de start-ups créées est donc selon toute vraisemblance supérieur.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

L'évolution du chiffre d'affaires des entreprises à caractère innovant et, parmi elles, de l'ensemble des start-ups créées sur la période de l'étude, est très difficile à estimer.

⁵⁹ Source : Rapport annuel de Startup Tunisia. Base : 727 start up labellisées à fin 2022

⁶⁰ Source : <https://www.facebook.com/photo?fbid=566382722265435&set=pcb.566399988930375>

Les entreprises à caractère « innovant »

Parmi les entreprises à caractère innovant, il apparaît que celles relevant des « *activités spécialisées, scientifiques et techniques*⁶¹ » et des « *activités financières et d'assurances* » présentent **un taux de survie meilleur** que celui des autres domaines.

Tableau 6: Taux de survie des entreprises innovantes

Secteurs d'activités	Taux de survie (2021)	
	Génération 2010	Génération 2015
Information et communication	55%	79%
Activités financières et d'assurances	82%	88%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	71%	81%
Tous secteurs confondus	60%	78%

En revanche, si les secteurs en lien avec le numérique sont généralement considérés par les acteurs interrogés comme des secteurs porteurs qui ont plus de possibilités de survie face aux risques de disruption, l'analyse du taux de survie des entreprises œuvrant dans le secteur de l'« *information et communication*⁶² » est moins claire. S'il reste légèrement supérieur à la moyenne, en tout cas pour la génération créée en 2015, on peut observer que le taux d'entreprises créées en 2010 dans ce secteur encore en vie en 2021 est inférieur à la moyenne.

Les start-ups labellisées

Ce que l'on peut dire des 650 start-ups labellisées entre 2019 et 2021, en se référant au rapport Smart Capital, c'est que leur chiffre d'affaires a presque **triplé sur la période**.

Ce **chiffre d'affaires moyen reste toutefois limité** et s'élève en 2021 à 184 862 dinars⁶³, soit environ 55 000 euros.

L'e-commerce constitue le secteur le plus générateur de chiffres d'affaires, avec près de 29% du chiffre d'affaires global émanant des start-ups labellisées.

Plus de la moitié des start-ups qui génèrent du chiffre d'affaires ont un marché à l'international, principalement en Europe.

⁶¹ Aucune définition précise n'existe dans la nomenclature tunisienne, mais il s'agit d'activités qui requièrent un niveau de formation élevé et apportent aux utilisateurs des connaissances et compétences spécialisées (<https://nacev2.com/fr/activity/activites-specialisees-scientifiques-et-techniques>).

⁶² "Production, distribution, traitement et transmission de l'information et des produits culturels" (<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2127>)

⁶³ 120,16 millions de dinars/650

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

L'ensemble des entreprises privées

De façon générale, et selon les chiffres publiés dans le rapport du RNE 2021, la proportion annuelle d'entreprises n'employant pas de salarié dépasse 94%. Cette tendance se renforce même en 2020-2021 avec des proportions dépassant les 96%.

Ceci laisse penser que malgré la croissance relativement continue du rythme annuel de création d'entreprises, l'effet sur la création d'emplois reste limité, au moins sur l'année de création.

Néanmoins, selon l'enquête du GEM, les petites entreprises ont tendance à contribuer davantage à la création d'emplois que les grandes entreprises (établies). Ainsi, 58% des entrepreneurs tunisiens naissants interrogés (qui ne versent pas encore de salaire en 2022, n'ont pas d'emploi actuel, ce qui est en fait le cas des micro-entrepreneurs) aspireraient à recruter 5 employés ou moins au cours des 5 prochaines années, mais les prévisions d'embauche sont une mesure du degré d'optimisme et elles peuvent ne pas refléter la réalité.

Les entreprises à caractère innovant

Il est intéressant de noter que parmi les entreprises à caractère innovant, celles œuvrant dans le secteur « *information et communication* » présentent une singularité.

La proportion annuelle d'entreprises n'employant pas de salarié est inférieure à la moyenne et s'est régulièrement réduite dans le temps (de 90% en 2009 à 84% en 2021)

Par ailleurs, si leur nombre n'a pas drastiquement évolué entre 2009 et 2021 (+15%, de 15137 à 17396 entreprises) et si leur taux de survie n'est pas parmi les meilleurs, les entreprises de ce secteur présentent au fil du temps **de plus en plus d'entreprises comptant un plus grand nombre de salariés.**

Le nombre d'entreprises a ainsi été multiplié entre 2009 et 2021⁶⁴ :

- par 2,6 pour les entreprises comptant entre 3 et 9 salariés (353 en 2009, 933 en 2021);
- par 3 pour celles entre 10 et 19 salariés (99 en 2009, 296 en 2021);
- par 3,7 pour celles entre 20 et 49 salariés (49 en 2009, 180 en 2021);
- par 3 pour celles entre 50-99 salariés (17 en 2009, 49 en 2021);
- et par 2,5 pour les entreprises de plus de 100 salariés (22 en 2009, 54 en 2021)

Cela témoigne d'une tendance⁶⁵ à la **création d'entreprises à bon potentiel d'employabilité dans ce secteur innovant.**

⁶⁴ Source : Calcul de l'évolution du nombre d'entreprises privées entre 2009 et 2021 (Activité « *information et communication* ») établi à partir des chiffres publiés dans le rapport RNE 2021

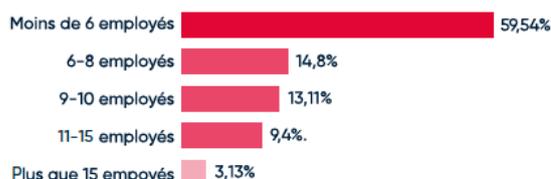
⁶⁵ À titre de comparaison sur la période 2009-2021 : +7% pour les entreprises sans salariés (de 13690 à 14650) et +36% pour les entreprises comptant 1 ou 2 salariés (de 907 à 1234 entreprises)

Les start-ups

Concernant les start-ups labellisées, le rapport annuel 2021 Startup Tunisia nous apprend que le nombre d'emplois créés par les start-ups labellisées s'élève en moyenne à 8, et que près de 60% des start-ups comptent moins de 6 salariés.

Combien d'employés par Startup en 2021 ?

Figure 10: Nombre de salariés dans les start-ups labellisées (source : Startup Tunisia, Rapport annuel 2021)

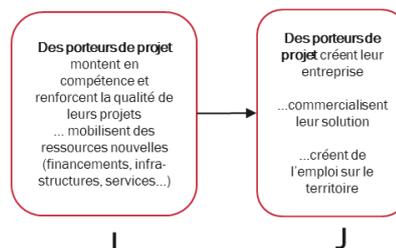


Ce chiffre de 59,54% est à comparer à 95% pour l'ensemble des entreprises privées de l'activité « information et communication » et à un pourcentage encore bien supérieur tous secteurs confondus en 2021.

La localisation des emplois créés par ces start-ups (en Tunisie ou à l'étranger) n'est toutefois pas explicitement mentionnée.

Le chemin d'impact identifié (I -> J)

Les études de cas confirment le **rôle crucial de l'accompagnement** sur la qualité des projets et la préparation des porteurs pour aller chercher des financements, rares par ailleurs, et donc sur la capacité des porteurs de projets innovants à aller jusqu'à la concrétisation de leurs projets entrepreneuriaux. On note également que parmi les porteurs de projets interrogés, une majorité considère que l'accompagnement dont ils ont bénéficié a eu un effet déclencheur et/ou accélérateur sur leur projet.



D'autres facteurs interviennent également sur la concrétisation de ces projets, comme en témoigne l'enquête GEM⁶⁶ :

- une **attitude de la population tunisienne, et des médias, positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat** (comme carrière attractive fournissant un statut social élevé), qui encourage les porteurs de projets à les mener jusqu'au bout ;
- un taux élevé de perception des opportunités d'entreprendre, mais surtout des **capacités pour le faire**, qui peut s'expliquer par la **position de leader de la Tunisie dans le système éducatif** depuis l'indépendance par rapport aux autres pays de la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient ;

⁶⁶ Rapport GEM : TUNISIA 2022-2023 national report.

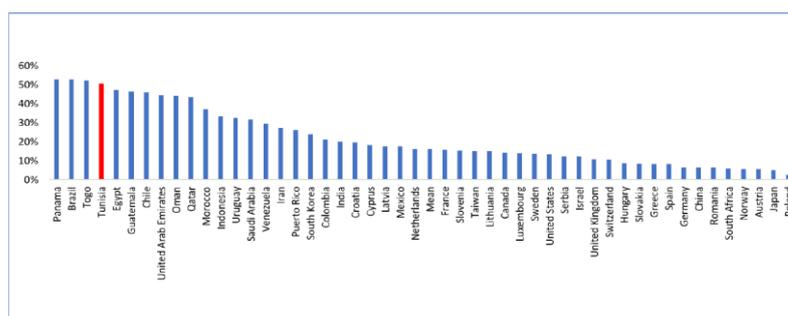


Figure 4:
Entrepreneurial Intentions in the adult population of the participating countries in 2022

Source:
Global GEM (2022)

- cette situation doit néanmoins être tempérée par 2 facteurs : la **peur de l'échec** d'une part, qui reste néanmoins un frein assez conséquent, qui s'est encore trouvé renforcé par la **pandémie** et la **fragilité économique** de la Tunisie, et la motivation pour entreprendre qui, pour les mêmes raisons, relève plus de **l'entrepreneuriat de nécessité que d'opportunité**⁶⁷. L'augmentation de la proportion d'adultes qui créent ou dirigent une entreprise en Tunisie peut donc s'expliquer en partie par les réformes et initiatives du gouvernement tunisien, comme le Startup Act, mais aussi par la pénurie d'emplois.
- une **relative facilité et flexibilité des procédures pour créer son entreprise**. La Tunisie est ainsi classée 30e sur 49 pays participants à l'enquête sur ce dernier point (« facilité de création » un indicateur qui nous informe sur l'efficacité de la politique nationale pour réduire la bureaucratie et faciliter la création d'entreprise)

Les experts nationaux consultés en Tunisie dans le cadre de l'enquête GEM restent néanmoins **inquiets quant aux conditions-cadres** de l'entrepreneuriat, malgré les nombreux programmes de soutien gouvernementaux et internationaux. Ils considèrent que l'environnement entrepreneurial est faible. En 2022, le score national de l'entrepreneuriat est de 3,7, ce qui place la Tunisie au 47^{ème} rang sur les 51 pays participants à l'enquête.

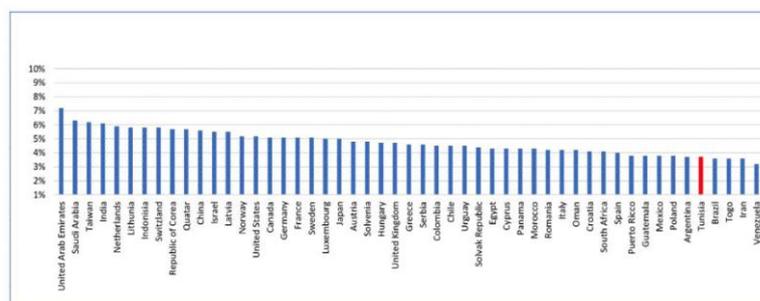


Figure 20:
National Entrepreneurial Context Index (NECI) 2022

Source:
Global GEM, 2022

⁶⁷ 90% des néo-entrepreneurs interrogés dans le cadre de l'enquête GEM l'ont fait par manque d'autres options d'emploi, avec une augmentation notable par rapport à 2012 (37%).

Principaux enseignements relatifs à l'étape n°3

Concernant le développement de projets d'entrepreneuriat innovant

- Le profil dominant des porteurs de projets d'entrepreneuriat innovant est celui d'une jeune, disposant d'un niveau de qualification élevé et s'appuyant sur une première expérience professionnelle.
- En termes de niveau de maturité, on observe une domination de projets assez peu matures, mais ce constat doit être nuancé au regard du positionnement des structures d'accompagnement qui proposent essentiellement des services visant les phases de pré-incubation et d'incubation.
- Les profils sont toutefois susceptibles de varier en fonction du type des structures d'accompagnement. Les structures d'accompagnement publiques accueillent des publics plus variés, que ce soit au regard de leur tranche d'âge (20-45 ans) ou de leur niveau de formation. À l'inverse, on observe une forte représentation de personnes titulaires d'un doctorat parmi les personnes accompagnées par les technopôles.
- Si l'étude n'a pas permis de disposer d'une estimation précise de la part d'entreprises qui ont été créées sans bénéficier d'un accompagnement, il semblerait que cette proportion soit assez significative.
- Parmi les 20 entrepreneurs que nous avons interrogés, 90% ont bénéficié d'un accompagnement d'au moins un acteur intermédiaire. Une majorité a construit un parcours d'accompagnement et mobilisé plusieurs structures.
- Les effets de l'offre d'accompagnement relèvent principalement d'une contribution au développement du modèle économique, de l'acquisition de compétences de communication et de marketing et de l'identification de nouveaux acteurs ressources (incubateurs, investisseurs, autres entrepreneurs) et de la mise en réseau.
- Une majorité de porteurs de projet souligne que le parcours d'accompagnement a eu un effet déclencheur et/ou accélérateur sur le développement de leur entreprise.
- En dehors du Grand Tunis, les technopôles jouent un rôle central dans l'accompagnement des porteurs de projet innovant.
- Les effets de la sensibilisation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur sont à ce jour encore assez mitigés, en raison notamment de l'inadéquation des outils pédagogiques mobilisés. On observe néanmoins une évolution de la posture des étudiants en matière d'intention entrepreneuriale.
- La création des pôles étudiants-entrepreneurs est trop récente pour que ses effets sur le développement de projets entrepreneuriaux aient pu être examinés dans le cadre de l'étude.
- Dans certains territoires, on observe en revanche une implication croissante

d'enseignants-chercheurs dans l'accompagnement de projets entrepreneuriaux (gouvernorat de Gafsa) ou leur développement (gouvernorat de Sfax).

- L'accès au financement constitue l'un des principaux freins au développement des projets, notamment lorsque les entrepreneurs sont situés en-dehors du Grand Tunis.
- Si la période 2019-2021 a enregistré une croissance significative du nombre d'opérations d'investissement, le montant des tickets reste limité puisque plus de 90% n'excèdent pas 1 million de dinars, soit 300 000 euros.

Concernant la création d'entreprises innovantes et l'évolution de l'emploi

- 650 start-ups ont été labellisées par Smart Capital entre 2019 et 2021.
- 70% sont localisées dans la région du Grand Tunis et près de 15 % dans les gouvernorats du Centre-Est (Mahdia Monastir, Sfax et Sousse).
- Les fondateurs de ces start-ups sont majoritairement des hommes (79%), ont en moyenne 35 ans et un niveau d'éducation élevé (à minima BAC +5 pour 70% d'entre eux).
- Le chiffre d'affaires des start-ups labellisées a presque triplé entre 2019 et 2021. Il reste néanmoins limité, puisqu'il s'élevait en 2021 à environ 185 000 dinars, soit 55 000 euros.
- Parmi les entreprises à caractère innovant, il semblerait que les entreprises du secteur « information et communication » soient celles qui présentent le meilleur potentiel d'employabilité.
- Le nombre d'emplois créés par les start-ups labellisées depuis 2019 s'élève en moyenne à 8 et 60% de ces entreprises comptent moins de 6 salariés.

4. Les recommandations de l'étude

Les **recommandations présentées ci-dessous** s'appuient sur les principaux **enseignements de l'étude** ainsi que sur un **atelier de travail**, organisé le 15/12/23, avec plusieurs représentants de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant.

5 recommandations stratégiques ont été formulées en réponse aux principaux enjeux identifiés dans le cadre de l'évaluation. Elles **sont présentées par ordre d'importance et déclinées en pistes d'action**.

Ces recommandations visent à la fois les **principaux bailleurs de fonds** impliqués dans le soutien à l'entrepreneuriat innovant en Tunisie, **les administrations nationales**, ainsi que les **structures d'accompagnement publiques et privées**. Les principaux destinataires sont précisés en introduction de chaque recommandation.

NB : Il convient de préciser que l'étude portant sur la période 2011-2021, plusieurs initiatives ont été lancées en 2022 et 2023 pour renforcer l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant, que ce soit au niveau du cadre réglementaire (publication des décrets d'application de la loi relative au crowdfunding), des programmes d'accompagnement (lancement d'un programme d'accompagnement des business angels piloté par Smart Capital), que des outils de financement (adhésion de 3 fonds d'investissement au fonds de fonds ANAVA).

RECOMMANDATION N° 1 : CLARIFIER LA RAISON D'ÊTRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT

→ **Destinataires** : Ministères engagés dans le soutien à l'entrepreneuriat innovant (Ministère des Technologies et de la Communication, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, Ministère de l'Économie et de la Planification, Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle...) et principaux bailleurs actifs sur cette thématique (AFD, Banque mondiale, GIZ, Union européenne, USAID).

L'étude nous amène à nous interroger sur la **raison d'être**, la principale finalité de la politique nationale - soutenue par les bailleurs internationaux - en faveur de l'entrepreneuriat innovant. Selon la finalité retenue, les leviers d'actions, les acteurs ciblés et les effets obtenus peuvent en effet varier.

Notre perception ici est que **plusieurs objectifs cohabitent** qui peuvent potentiellement être contradictoires :

- La transformation de l'économie tunisienne (modernisation, innovation, ouverture internationale) ;
- Le développement de la visibilité voire de l'attractivité de l'économie tunisienne en Afrique et au-delà ;
- Le développement global de l'économie tunisienne ;
- Un développement équitable au niveau spatial et social (toutes régions et catégories sociales confondues) ;
- Le développement de l'emploi pour la population tunisienne.

Les enseignements de l'étude nous montrent que le développement de l'entrepreneuriat innovant (*la création d'une entreprise qui se confronte délibérément à l'incertitude économique en investissant dans une technologie en émergence comme facteur clé de développement de son produit, de sa production ou de sa stratégie marketing*)⁶⁸, et plus précisément d'un type d'entrepreneuriat innovant spécifique, les start-ups (*une jeune entreprise innovante qui évolue dans le secteur des nouvelles technologies à fort potentiel de croissance et doit trouver un business model qui fonctionne*)⁶⁹ peut contribuer à proposer des débouchés pour une partie des jeunes tunisiens très qualifiés, et à la modernisation de l'économie tunisienne, voire à son image et à son rayonnement géographique.

En revanche, en attendre des retombées significatives en matière d'activité et d'emploi, en Tunisie, et si possible équitablement réparties sur le territoire national et parmi les différentes catégories sociales, semble beaucoup plus questionnable, en tout cas au regard du type d'entreprises ciblé et des conditions actuelles de

⁶⁸ Voir les définitions retenues pour l'étude en page 11.

⁶⁹ Idem

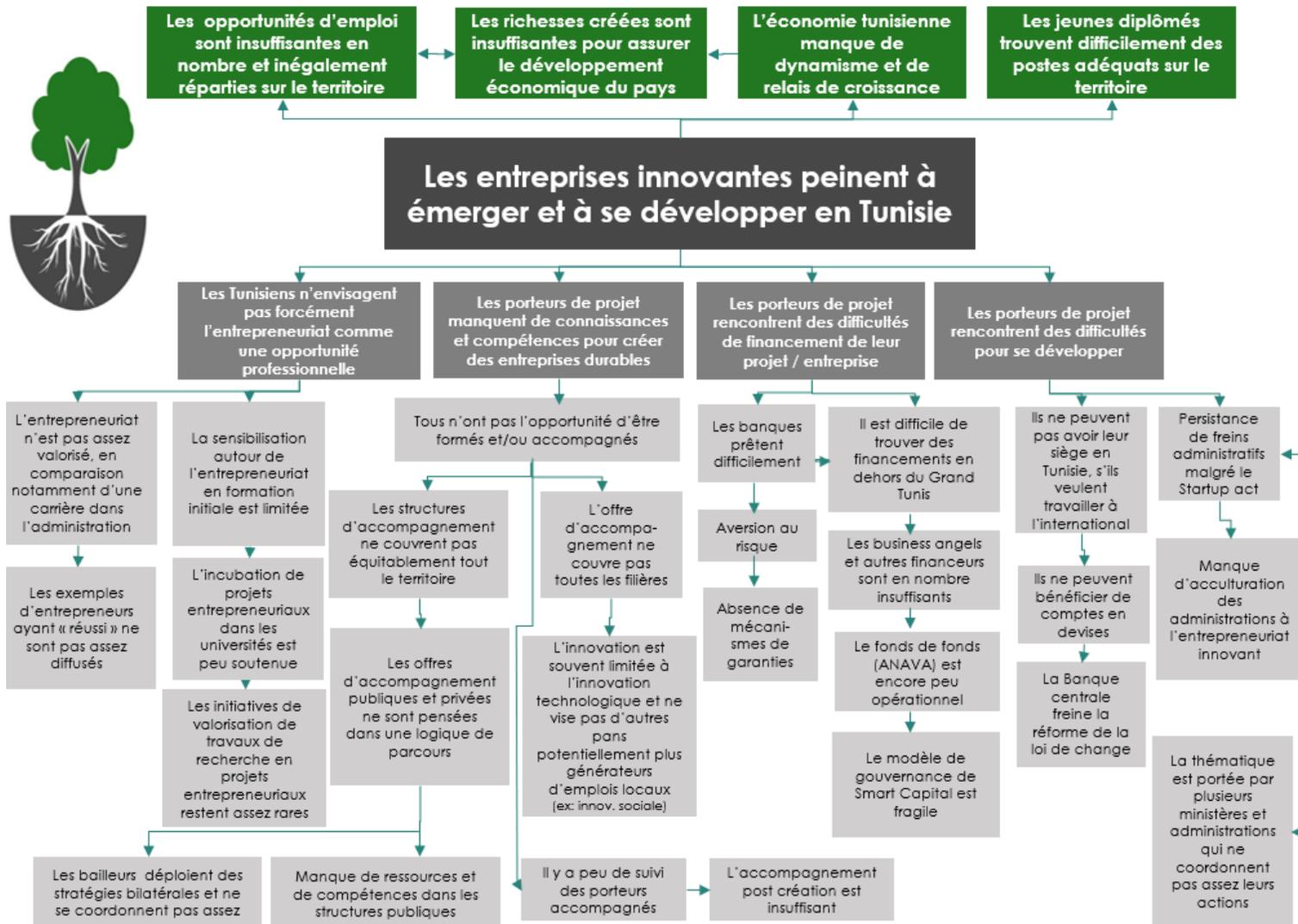
déploiement, qu'elles soient légales, administratives, financières ou encore culturelles.

Le schéma présenté ci-après, construit sur les enseignements de l'étude et dénommé ***arbre à problèmes***, permet d'identifier **le problème public et ses causes**.

La formulation de ses contenus est volontairement négative et ne doit pas choquer le lecteur, elle vise à aider à approfondir les problématiques de façon à mieux identifier les causes - ne pas s'arrêter aux symptômes – et par rebond des idées de solutions éventuellement au-delà des types d'actions déjà existantes.

Concevoir une politique publique, c'est en effet choisir quelles sont les causes de la problématique que l'on souhaite traiter, sur lesquelles il est pertinent pour chaque acteur, selon son rôle et sa place dans l'écosystème des acteurs, d'agir.

Figure 11: Arbres à problèmes de l'entrepreneuriat innovant en Tunisie



Si l'arbre à problèmes vise à ouvrir le débat sur les finalités de la politique nationale de soutien à l'entrepreneuriat innovant, nous proposons également qu'il soit mobilisé par les acteurs de l'écosystème pour nourrir les interrogations suivantes :

- Est-ce que les causes identifiées relèvent de notre « champ de compétences » ?
- D'autres acteurs interviennent-ils sur ces causes ? Y a-t-il un sens à ce que nous intervenions en plus / en complémentarité ?
- Avons-nous une « bonne » chance de faire une différence si nous intervenons ? Que se passerait-il si nous ne faisons rien ?

Une piste d'action concrète pourrait être d'utiliser l'arbre à problèmes pour **cartographier les différents types de soutien proposé par les bailleurs de fonds**, en les positionnant au niveau des principales causes recensées. L'outil pourrait ainsi servir de base de discussion pour faire émerger un espace de coordination entre ces acteurs.

RECOMMANDATION N° 2 : FAVORISER L'ACCULTURATION DES ADMINISTRATIONS EXISTANTES À L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT

➔ **Destinataires** : Principaux bailleurs actifs sur la thématique de l'entrepreneuriat innovant (AFD, Banque mondiale, GIZ, Union européenne, USAID), administrations en charge de la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire (Banque centrale, douanes...).

Si le Startup act a reposé sur la création d'une nouvelle structure (Smart Capital), pilotée par des personnes déjà sensibilisées à la question de l'entrepreneuriat innovant, l'adoption du nouveau cadre réglementaire a en revanche peu contribué à renforcer l'acculturation des administrations existantes à ce sujet. En outre, plusieurs avantages introduits par le Startup act sont encore aujourd'hui peu opérationnels, en raison notamment du maintien de barrières administratives (statut d'opérateur économique agréé, usage de la carte technologiques, création d'un compte en devises).

Les pistes d'action suivantes pourraient être étudiées :

- **Renforcer le portage de la stratégie de soutien à l'entrepreneuriat innovant** en la confiant au chef du gouvernement ou à un nouveau ministère (création d'un ministère de l'innovation ?). Ce nouveau portage serait une opportunité de remettre à plat les finalités de la politique nationale, en concertation avec les acteurs de l'écosystème, et de construire des espaces de dialogue afin de favoriser la coordination des administrations nationales autour de cette priorité. Une réflexion pourrait être impulsée de façon à faire évoluer en miroir la gouvernance de Smart Capital.

- **Approfondir la dimension de récit** autour de cette politique nationale afin de favoriser son appropriation par les administrations existantes, mais également par le grand public. Cette mise en récit pourra s'appuyer notamment sur la présentation de projets entrepreneuriaux « réussis » dans des secteurs variés et permettant de dépasser une vision uniquement techno-centrée.
- **Lancer un parcours de sensibilisation et de formation des administrations existantes** autour de l'entrepreneuriat innovant. Ce parcours pourrait notamment s'appuyer sur un partenariat avec des établissements universitaires pour favoriser la montée en compétence des fonctionnaires sur l'entrepreneuriat innovant ainsi que sur des échanges entre les administrations et les structures d'accompagnement pour identifier concrètement les principaux freins rencontrés par les porteurs de projet.

RECOMMANDATION N° 3 : ACCOMPAGNER LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE DE FINANCEMENT

➔ **Destinataires** : Principaux bailleurs actifs sur la thématique de l'entrepreneuriat innovant (AFD, Banque mondiale, GIZ, Union européenne, USAID), Banque centrale, Smart Capital.

L'accès au financement constitue l'une des principales difficultés rencontrées par les porteurs d'un projet entrepreneurial. L'offre locale de financement pour les jeunes entreprises innovantes est restreinte et les financeurs publics quasi absents. L'offre privée se caractérise par un nombre limité de structures, qui ont pour l'essentiel vu le jour avant 2011. Enfin, l'opérationnalisation du fonds de fonds ANAVA a pris du retard en raison notamment des résistances de la Banque centrale concernant la possibilité d'avoir un fonds résident libellé en euros. Sur les 13 fonds d'investissement espérés à l'horizon 2024, 3 ont rejoint ANAVA.

Nous proposons les pistes d'actions suivantes :

- **Poursuivre le plaidoyer auprès de la Banque centrale pour réformer la loi de change.** L'absence de réforme du Code des changes, qui vise à protéger le dinar, constitue un frein structurel majeur. Le maintien d'un dialogue étroit entre l'administration tunisienne et les bailleurs de fonds à ce sujet semble déterminant de façon in fine à faciliter la réalisation d'opérations en devises étrangères pour les fonds d'investissement et les porteurs de projet.
- **Accompagner l'opérationnalisation du nouveau cadre réglementaire en faveur du crowdfunding.** Si les décrets d'application de la loi relative au crowdfunding ont été adoptés en 2022, les premières plateformes de crowdfunding n'ont pas encore obtenu l'agrément du Conseil du marché financier.

- **Encourager la montée en compétences et la mise en réseau des business angels.** La professionnalisation des business angels constitue un levier important pour diversifier les sources de financement des porteurs de projet et le lancement d'un programme de formation pour ces publics en 2023 (HALO), piloté par Smart Capital, constitue une initiative intéressante. L'un des enjeux à l'avenir sera notamment de sensibiliser ces acteurs au financement d'entreprises peu matures. Outre la formation, de ces acteurs, les bailleurs de fonds pourraient également favoriser leur mise en réseau de façon à faire émerger un espace de dialogue privilégié entre ces financeurs et les administrations.
- **Mettre en place un mécanisme de garantie pour faciliter les prêts des banques.** L'aversion au risque des banques constitue un frein central à l'accès au financement pour les porteurs de projet. Un projet d'expérimentation d'un mécanisme de garantie pourrait être exploré par plusieurs bailleurs afin de rassurer les banques et de les sensibiliser au financement de projets entrepreneuriaux.

RECOMMANDATION N° 4 : FAVORISER LA MONTÉE EN MATURITÉ DE L'ÉCOSYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT

➔ **Destinataires** : Principaux bailleurs actifs sur la thématique de l'entrepreneuriat innovant (AFD, Banque mondiale, GIZ, Union européenne, USAID), structures d'accompagnement publiques et privées

L'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant s'appuie en grande partie sur des structures d'accompagnement privées, relativement jeunes, qui ciblent essentiellement les premières phases de développement des entreprises et sont majoritairement situées dans le Grand Tunis et les grands pôles urbains. Ces structures sont financées par des programmes lancés par les bailleurs de fonds et soutiennent principalement des porteurs de projet jeunes, disposant d'un niveau de qualification élevé. L'offre publique d'accompagnement est plus ancienne et s'appuie sur un maillage territorial plus étendu que l'offre privée. Peu de liens existent toutefois entre les offres publiques et privées.

Nous proposons les pistes d'actions suivantes :

- **Encourager la complémentarité entre structures publiques et privées**, notamment en dehors du Grand Tunis, afin de favoriser le repérage des porteurs de projet. Ceci pourrait concrètement passer par le développement d'échanges entre les professionnels de l'accompagnement des structures privées et publiques. Une autre priorité serait de diversifier le profil des porteurs de projet en consolidant un réseau de structures d'accompagnement spécialisées dans l'innovation non technologique.

- **Inciter les structures d'accompagnement privées à nouer des partenariats internationaux** afin d'offrir de nouveaux débouchés et de nouvelles sources de financement aux porteurs de projet.
- **Renforcer la place du mentorat** (accompagnement par des pairs) dans les programmes financés par les bailleurs.
- **Soutenir le développement de parcours d'accompagnement verticaux** sur certaines thématiques jugées prioritaires (agritech, greentech, tourisme...). Ceci impliquerait de renforcer la visibilité de l'offre d'accompagnement des technopôles ainsi que la spécialisation territoriale.
- **Renforcer le soutien accordé aux incubateurs et aux pôles étudiant-entrepreneur** dans les universités afin de garantir une sensibilisation et une offre de soutien dans l'ensemble des gouvernorats. Un enjeu central sera ici d'appuyer la formation et la professionnalisation des intervenants de ces structures.

RECOMMANDATION N° 5 : RENFORCER LE SUIVI DES PORTEURS DE PROJET

➔ **Destinataires** : Expertise France, Smart Capital

Peu d'informations ont pu être collectées dans le cadre de l'étude concernant le suivi des porteurs de projet accompagnés et il a ainsi été difficile d'étudier précisément les effets des actions proposées et l'articulation entre les différentes structures. En outre, la part des start ups labellisées qui n'ont pas bénéficié du soutien d'une structure d'accompagnement n'a pas pu être quantifiée, mais semble significative.

Nous proposons les pistes d'actions suivantes :

- **Clarifier et valoriser les informations dont disposent Smart Capital** concernant le parcours des start ups labellisées. Il semblerait que Smart Capital dispose d'informations concernant le parcours des start ups labellisées, mais que celles-ci sont peu valorisées. Une suggestion pourrait être de recenser l'ensemble des informations recueillies par Smart Capital et d'identifier quelques indicateurs clés qui pourraient être renseignés dans le rapport annuel de Smart Capital.
- **Mieux anticiper les besoins de suivi dans le cadre des programmes d'envergure impulsés par les bailleurs de fonds.** Dans le cadre d'étude, peu d'informations ont pu être collectées auprès des 21 structures d'accompagnement soutenues via le programme Innov'i. À ce stade, il semble encore envisageable de lancer une enquête auprès de chaque porteur de projet accompagné

par les 21 structures afin de reconstruire le parcours et d'identifier en quoi l'accompagnement dont ils ont bénéficié a pu faire la différence.

5. Annexes

ATELIER DE CO-CONSTRUCTION DES RECOMMANDATIONS

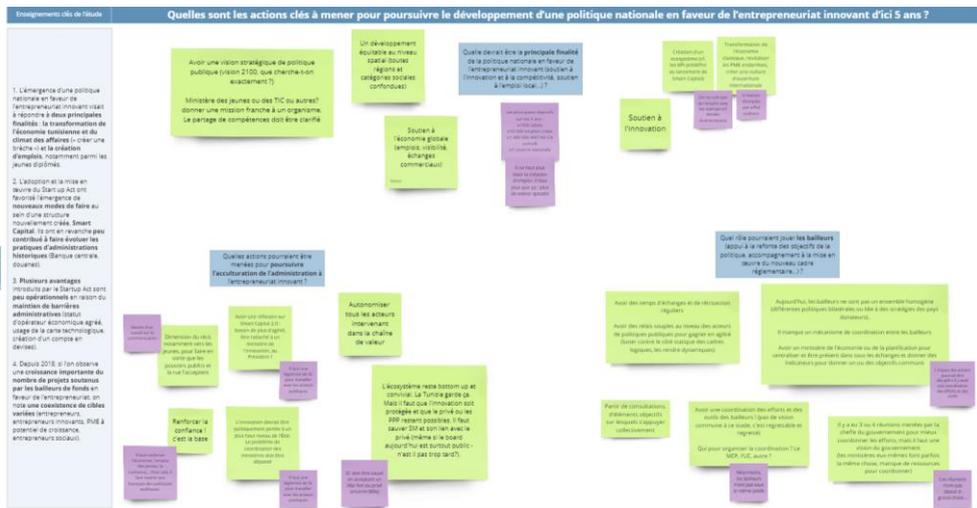
Une réunion finale a été organisée le 15/12/23 avec trois représentants d'Expertise France ainsi que six acteurs l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat innovant en Tunisie (The Dot, Fondation Tunisie pour le Développement, Ministère de l'Économie et de la Planification, OST, Smart Capital) afin de discuter des principaux enseignements de l'étude et de co-construire des pistes de recommandations.

Trois axes de discussion ont été abordés avec les participants :

- Quelles sont les actions clés à mener pour poursuivre le **développement d'une politique nationale en faveur de l'entrepreneuriat innovant** (évolution du cadre règlementaire, accompagnement des administrations...)?
- Quelles sont les actions clés à mener pour favoriser **l'accompagnement des porteurs de projet**?
- Quelles sont les actions clés à mener pour renforcer **l'accès au financement des porteurs de projet**?

Les pistes de recommandations des participants ont été insérées sur un tableau blanc numérique, à partir de la plateforme Miro.

Figure 12: Pistes de recommandations identifiées pour l'axe 1 : « l'avenir de la politique nationale de soutien à l'entrepreneuriat innovant ».



Un lien vers les recommandations a été transmis à Expertise France à l'issue de l'atelier.

SÉLECTION DE QUELQUES ENSEIGNEMENTS CLÉS DES ÉTUDES DE CAS

NB : Les monographies des quatre études de cas ont été présentés dans un rapport technique qui a été transmis à Expertise France. Les principaux enseignements présentés ci-dessous visent à compléter les informations utilisées pour répondre aux questions de l'étude.

Recensement des principales structures d'accompagnement

Le tableau ci-dessous recense les principales structures d'accompagnement identifiées par les personnes interrogées lors des quatre études de cas.

Tableau 7: Recensement des structures d'accompagnement dans les quatre territoires

<i>Territoire</i>	Structures d'accompagnement privées	Structures d'accompagnement publiques
<i>Grand Tunis</i>	Diversité des structures d'accompagnement sur le territoire, notamment au stade de l'incubation	Une douzaine de structures actives (APII, Centres d'affaires, Technopôle d'El Ghazala, Pôle étudiant-entrepreneur de l'Université de Carthage...)
<i>Gafsa</i>	Aucune structure d'accompagnement privée active sur le territoire	4 structures existantes (Centre d'affaires, Pôle de compétitivité et incubateur Innovastart, Pépinière d'entreprise, Espace entreprendre)
<i>Nabeul</i>	3 structures d'accompagnement à l'incubation de start ups (Coworky : 2016, 1KHUB : 2021 et Hammamet Valley Hub : 2021)	4-5 structures existantes (APII, Centre d'affaires, CCI du Cap Bon, CONECT, Technopôle Borj Cédria)
<i>Sfax</i>	3 structures d'accompagnement (ICube : 2019, Daar Machari : 2020, Lab'ess : structure nationale)	Une dizaine de structures existantes (APII, Centre d'affaires, CONECT, Espace Entreprendre, 3 pépinières, Pôle de compétitivité et incubateur Costart, Pôle étudiant-entrepreneur de l'Université de Sfax)

Recensement des principaux financeurs

Le tableau ci-dessous recense les principaux financeurs identifiés par les personnes interrogées lors des quatre études de cas.

Tableau 8: Recensement des financeurs dans les quatre territoires

	Grand Tunis	Gafsa	Nabeul	Sfax
<i>216 Capital (fonds d'investissement)</i>	X			
<i>Advans Tunisie (institution de microfinance)</i>	X		X	
<i>AfricInvest (société de capital-risque)</i>	X			
<i>Baobab (institution de microfinance)</i>	X	X	X	X
<i>BTS (banque publique)</i>	X	X	X	X
<i>BFPME (banque publique)</i>	X	X	X	X
<i>Carthage Business Angels (business angels)</i>	X			
<i>Capsa Capital Partners (société de capital-risque)</i>	X			
<i>ENDA Tamweel (institution de microfinance)</i>	X		X	X
<i>Flat6Labs (société de capital-risque)</i>	X			
<i>Initiative Tunisie (réseau associatif de financement)</i>		X		
<i>Syphax Angels (business angels)</i>				X

Profil des entrepreneurs interrogés

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des entrepreneurs interrogés et de leur parcours d'accompagnement.

Tableau 9: Caractéristiques des entrepreneurs interrogés

<i>Entreprise</i>	<i>Région</i>	<i>Niveau de diplôme⁷⁰</i>	<i>Age⁷¹</i>	<i>Secteur</i>	<i>Produit</i>	<i>Labellisation</i>	<i>Accompagnement</i>	<i>Financement</i>
<i>Entreprise n°1</i>	Gafsa	Bac +5	Moins de 40 ans	Agritech	Système d'irrigation intelligente	Oui	Pépinière	Subvention
<i>Entreprise n°2</i>	Nabeul	Bac +5	Moins de 30 ans	Agritech	Marketplace de fruits et légumes frais de qualité	Oui	The Dot	?
<i>Entreprise n°3</i>	Nabeul	Bac +5	Moins de 30 ans	Numérique	Réseau social pour les étudiants	Oui	Coworky, OST, Incubateur MSB	Non
<i>Entreprise n°4</i>	Nabeul	Doctorat	?	Textile	Traitement de surface textile	Non	Programme Technoriat	?
<i>Entreprise n°5</i>	Sfax	BAC +5	Moins de 30 ans	Energie	Système de séchage par énergie solaire	Oui	Incubateur ZenLab	Non
<i>Entreprise n°6</i>	Sfax	Bac +5	Moins de 30 ans	Menuiserie	Meubles de jardin	Non	Restart	Non
<i>Entreprise n°7</i>	Sfax	Doctorat	Moins de 60 ans	Nanotechnologies	Peinture antibactérienne	Non	Programme Technoriat, ANPR, Go Rise (GIZ), Connect'Innov	Subvention

⁷⁰ Niveau de diplôme du ou des fondateurs

⁷¹ Age du ou des fondateurs

<i>Entreprise n°8</i>	Sfax	Doctorat	Moins de 50 ans	Energie	Stockage d'hydrogène	Oui	Programme Technoriat, Co-start	Subvention + levée de fonds
<i>Entreprise n°9</i>	Sfax	Doctorat	Moins de 50 ans	Biomédecine	Médicament anti-obésité	Oui	Connect'Innov	Subvention
<i>Entreprise n°10</i>	Sfax	Doctorat	Moins de 60 ans	Economie circulaire	Collecte et valorisation de déchets	Oui	Centre technique	Subvention
<i>Entreprise n°11</i>	Sfax	Doctorat	Moins de 40 ans	Eau	Détection de fuites	Oui	Techbooster, OST, Fonduer Institute, Icube, Co-start	Subvention
<i>Entreprise n°12</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 30 ans	Numérique	Plateforme digitale	Non	Incubateur Minassa	Fonds d'amorçage
<i>Entreprise n°13</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 50 ans	Numérique	Suivi des objets connectés	Oui	Stecia, GIZ, Expertise France	Levée de fonds + prêts
<i>Entreprise n°14</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 30 ans	Numérique	Solution de facture en ligne	Oui	Wiki Start up, Afkar Incubator, projet Madar Innovation	Subvention
<i>Entreprise n°15</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 40 ans	Santé	Conduite d'essai cliniques	Non	Pas d'accompagnement	Non
<i>Entreprise n°16</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 50 ans	Marketing	Conseil en stratégie marketing	Non	Pas d'accompagnement	Non

<i>Entreprise n°17</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 40 ans	Cosmétique	Produits de soin d'origine naturelle	Oui	Pépinière de Carthage, ANETI, Redstart, Impact partner, Flat6Lab	Subventions
<i>Entreprise n°18</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 40 ans	Cosmétique	Produits de cosmétique et de mode	Non	Lab'Ess	Prêt d'honneur
<i>Entreprise n°19</i>	Grand Tunis	Bac +5	Moins de 30 ans	Economie circulaire	Réparation de chaussures	Non	Incubateur Minassa	Fonds d'amorçage et subvention

