

Ce document englobe des expériences internationales ainsi que l'expérience tunisienne en matière de création des entreprises.

I - L'ANALYSE DES EXPERIENCES INTERNATIONALES DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT

I – 1 - L'expérience Française

Les leçons à tirer de cette expérience peuvent se résumer en trois points essentiels :

- La réussite d'un système de création n'est pas liée à son amplitude et sa complexité et à la multiplication des intervenants.
- Il est intéressant et utile de bâtir un système flexible qui se base sur un système d'ajustement et de réajustement selon le cycle d'amélioration continue. Ce système devrait être facile à contrôler au niveau de ses performances et de l'analyse de ses réalisations en fonction des objectifs à atteindre afin de pouvoir prendre les mesures correctrices à temps.
- L'acte de création d'entreprise n'est pas une fin en soi, mais un début ; de ce fait, l'assistance, le conseil et le soutien après la création sont importants et devront être pris en compte par les organismes d'aide à la création.

I – 2 - L'expérience belge

L'analyse du système belge d'incitation à la création d'entreprises permet de tirer les leçons suivantes :

- Le système est riche : Dans son ensemble, il paraît complexe et difficile à comprendre. Le nouveau promoteur, reste mal orienté et peu guidé notamment en ce qui concerne qui fait quoi, où, quand, comment, à quel prix,....
- Le système se focalise sur la création d'entreprises : Le système belge de suivi et de conseil aux PME après démarrage est peu performant ce qui explique en partie le nombre important des défaillances.
- Le dispositif est émulateur entre les régions : Il reflète une liberté d'action et une décentralisation qui offre à la région et aux provinces dans un cadre législatif global, des actions de développement et d'encouragement de l'entrepreneuriat spécifique à la région ou à la province.

I – 3 - L'expérience irlandaise

Tous ces indicateurs attestent de la réussite du système irlandais. Les facteurs de réussite du système entrepreneurial irlandais sont :

- Des institutions publiques performantes : L'introduction des normes de qualité dans les services publiques en instituant une écoute permanente et des relations client - fournisseur ont amélioré la qualité des services rendus pour le promoteur.
- Des relations de long terme entre les institutions d'appui et l'entreprise : Cette relation relie pour une longue période le promoteur aux institutions d'appuis. En fait, les institutions d'appui intègrent les actions de développement et d'assistance à l'entreprise en activité.
- L'orientation des encouragements et des appuis : Les institutions d'appui offrent leurs services de base à tous les promoteurs potentiels mais offrent des avantages particuliers pour :
 - les nouvelles idées,
 - les projets de haute technologie,
 - les projets orientés vers l'exportation,
 - les projets valorisant les ressources de la région,
 - les projets à fort taux de croissance et employabilité
 - les projets ayant une forte valeur ajoutée nationale
- Le développement des réseaux : Les services d'appui à l'investissement sont des organes étatiques et associatifs et privés qui travaillent en réseau. Ils utilisent les nouveaux moyens de communication et notamment l'Internet et d'autres réseaux internes ce qui permet la prise de décision en temps réel.
- L'information et le droit à l'information : Le citoyen, l'entreprise ou l'association a droit à un accès rapide à une information actualisée et pertinente. L'administration fiscale et la sécurité sociale travaillent en transparence totale avec les citoyens,.

I - 4 - L'expérience Espagnole

Les remarques essentielles quant à l'expérience espagnoles sont :

- L'Espagne a un tissu entrepreneurial important constitué essentiellement de PME. La structure est de ce fait atomisée. La réussite économique dépend de ce fait de la prospérité de la dynamique entrepreneuriale.
- Le dispositif au service de l'entrepreneuriat est pluraliste, décentralisé, large et diversifié.
- Il reste tout de même très dépendant de la politique publique et des programmes et actions gouvernementales encore imprégnés d'une logique d'assistance et de contrôle.
- Il existe une panoplie de programmes et d'actions d'appui à la PME espagnole, sans toutefois un centrage sur la création de nouvelles entreprises. Les efforts consentis à

cet égard sont attirés par les entreprises physiquement présentes ce qui va diluer l'effet de ces appuis.

- L'application des divers programmes et mécanismes est entravée par le manque de l'information et les dysfonctionnements des services publics. La plupart des programmes passent inaperçus ou se trouvent amortis rapidement par le mauvaise posture des fonctionnaires publics.
- Il y a une prise de conscience générale de l'importance des TIC dans la diffusion de l'information, la simplification des procédures et la promotion de la création des PME, une axe qui va constituer désormais le tremplin de développement du dispositif espagnol.

I – 5 - L'expérience de Singapour

A Singapour l'entrepreneuriat est considéré comme le vecteur principal et unique pour assurer la compétitivité de l'économie nationale. La préoccupation entreprise se base sur les trois piliers (1) la PME, (2) l'internationalisation et (3) les activités high-tech. L'entrepreneuriat est ainsi considéré comme une composante fondamentale dans le processus de développement engagé par le gouvernement singapourien suite à la crise de 1998.

Le dispositif et les appuis de la politique de Singapour se caractérisent par :

- Une multitude et une grande variété de programmes et mécanismes d'aide à la création d'entreprises mais se focalisent tous autour des trois axes cités au dessus (PME, high-tech et internationalisation).
- Un dispositif clair très médiatisé auprès de la population concernée via les NTIC.
- Un ciblage de la population d'entrepreneurs potentiels dans les universités et les écoles de formation.
- Un rôle catalyseur des GLC (entreprises liées au gouvernement, comparables aux Epics) qui bénéficient d'une grande marge d'autonomie et affichent une réussite de management traduite par leur rentabilité.
- Le désengagement total de l'état, dont le seul lien avec entrepreneurs reste les GLC, des structures compétitives, d'où l'élimination des entraves de la bureaucratie et les dysfonctionnements des organismes publics.
- L'externalisation de toutes les fonctions publiques hors les fonctions régulatrices.
- Une disponibilité appréciable de l'information sur la conjoncture globale, statistiques nationales, études sectorielles, l'entrepreneuriat, les mécanismes et les appuis, surtout à travers des portails génériques proposant des liens ciblés.
- Disponibilité du capital risque, en grande partie via les fonds instaurés par l'Etat.

Toutefois, la dynamique entrepreneuriale souffre en général d'entraves telles que :

- un frein relatif dû à la peur de l'échec.
- Une entrave culturelle dans une société asiatique véhiculant l'esprit de groupe et la culture de la grande entreprise famille.

II - L'ANALYSE DE L'EXPERIENCE TUNISIENNE EN MATIERE D'ENTREPRENEURIAT

II - 1 - Evolution du cadre institutionnel et juridique à la création d'entreprise

L'expérience tunisienne en matière d'appui entrepreneurial à travers une politique délibérée avait été engagée au début des années soixante dix. Elle a suscité l'initiative privée et favorisé la dynamique de la création d'un tissu d'entreprises manufacturières.

A la suite de l'adoption du plan d'ajustement structurel courant des années 80 et à la libéralisation de l'initiative privée, les pouvoirs publics ont donné à la création d'entreprise un nouvel élan. En fait, on assiste depuis 1987 à une amélioration au niveau du fonctionnement des mécanismes d'aide et d'incitation à la création d'entreprise et diverses facilitations ont été introduites dans le dispositif au profit de la création d'entreprise. On cite en particulier :

- la promulgation d'un nouveau code fiscal en 1989 qui encourage les contribuables à l'investissement.
- la création du guichet unique et le raccourcissement des délais et des frais de création d'entreprise.
- l'incitation à la création d'entreprises dans les activités de services.
- La libéralisation du marché financier.
- la promulgation d'un code unique d'investissement.
- L'assouplissement de la réglementation de change et la convertibilité du dinar.
- la promulgation de la loi portant encouragement à la création des SICAR.
- La mise à niveau de la formation professionnelle.
- La refonte du FOPRODI.
- L'orientation des mécanismes de l'emploi vers la création d'entreprise.
- Etc....

Par ailleurs, dans le cadre de la lutte contre le chômage plusieurs formules de micro -crédits pour le financement de micro entreprises, ont été mises à la disposition des promoteurs et notamment les techniciens, on cite en particulier les crédits BTS, les concours du FNSS 26/26, les initiatives des PDUI, le fonds 21-21.

II – 2 - Le cadre juridique

Une refonte presque totale du cadre juridique entrepreneurial a été accomplie. Le tableau suivant résume la globalité de ces interventions.

CADRE	CARACTERISTIQUES
<p>Le code unique des investissements loi 93-120 du 27/12/1993</p>	<p>Des avantages communs : les aspects fiscaux liés à l'investissement, les bénéfices réinvestis, l'option pour l'amortissement dégressif, la réduction des droits de douane et la suspension de la TVA et autres taxes sur les biens d'équipement.</p> <p>Des avantages spécifiques : Les avantages liés à l'exportation, le développement régional, la recherche et le développement, les Petites entreprises et petits métiers, les avantages au profit des jeunes promoteurs PME</p>
<p>Les codes fiscaux</p>	<p>Le code de la TVA : simplification des taxes</p> <p>Le code de l'impôt : taux maximum d'imposition à 35%, élimination de la double imposition.</p> <p>Le code d'enregistrement : droit minimum fixe d'enregistrement des statuts et des droits d'enregistrement préférentiels selon la zone d'implantation ou selon aussi les activités entreprises</p> <p>La charte du contribuable : fixe les droits et les obligations du contribuable</p>
<p>Le code de commerce</p>	<p>La création d'une société unipersonnelle à responsabilité limitée</p> <p>Révision des procédures de création et de gestion des entreprises</p>
<p>Le code de travail et l'environnement social de l'entreprise</p>	<p>Le travail contractuel à durée déterminée,</p> <p>Le travail à temps partiel</p> <p>La contribution sociale a été ramenée à 16% au lieu de 18 et 20%,</p>
<p>Le cadre juridique financier</p>	<p>La loi 85-108 autorise l'implantation en Tunisie d'organismes financiers et bancaires travaillant essentiellement avec les non-résidents.</p> <p>La loi 88-92 a offert un cadre juridique caractérisé par une ouverture et une liberté du marché financier et a permis à la bourse un cadre d'organisation dans des sociétés de capitaux (SICAF, SICAVE, SICAR) et a facilité la multiplication des sociétés de leasing.</p> <p>La loi 94-117 du 14/11/94, a organisé le marché financier afin d'assurer la sécurité et la transparence du marché.</p> <p>L'article 27 de la loi 95-117 a prévu l'accès libre des étrangers au marché financier.</p> <p>La création d'un fonds de garantie des crédits et de prise de participation dans les projets de moins de trois millions de dinars.</p> <p>L'augmentation du capital des sociétés de développement du Nord Ouest, du centre Ouest et du Sud,</p> <p>L'instauration d'un ensemble d'incitations pour les projets innovateurs ainsi que des incitations fiscales au profit des titulaires des comptes d'épargne destinés à l'investissement.</p>

II – 3 - Les institutions d'appui à l'entrepreneuriat : organisation et actions entreprises

Plus de 25 institutions et intervenants apportent leur soutien à différents degrés et différents niveaux aux promoteurs de PME. En ce qui suit une liste des institutions qui ont été étudiées. Le détail de leur diagnostic est présenté dans le document de base.

Principaux constats concernant le milieu institutionnel :

Le milieu institutionnel tunisien d'appui à l'entrepreneuriat est diversifié et très riche. Quelques institutions disposent de longues expériences qui méritent une attention et une évaluation notamment au niveau des actions initiées et de leur adéquation aux besoins et préoccupations des entrepreneurs. La revue de l'ensemble du dispositif institutionnel d'appui à la création d'entreprise permet en synthèse de relever les carences qui suivent :

- Le développement des actions est resté insuffisant et ne s'appuie pas sur une connaissance approfondie, réelle des attentes et préoccupations des entrepreneurs, ni sur le cycle et le processus entrepreneurial.
- Il y a en général absence de suivi des retombées des actions et de suivi de l'évolution des besoins et des profils des entrepreneurs.
- Le milieu institutionnel est dominé parfois par un esprit administratif et des règles rigides de fonctionnement ce qui nourrit la mentalité d'assistantat et limite l'efficacité d'action dans le processus entrepreneurial.
- Il y a insuffisance et même absence de coordination, d'harmonisation et de capitalisation entre les initiatives des différentes institutions d'appui.
- La concentration des actions et des institutions d'appui à la création au niveau de Tunis ou des grands centres du pays pénalise les entrepreneurs des régions de l'intérieur. L'insuffisance des actions d'accompagnement au niveau régional et dans les milieux défavorisés est effective.
- Les institutions manquent souvent de moyens adéquats et de logistique appropriée.
- Insuffisance d'information et de communication entre les opérateurs à la création d'entreprise est notable.
- Aucune institution ne procède à des évaluations systématiques des prestations fournies et de la satisfaction des entrepreneurs accompagnés

II – 4 - Processus entrepreneurial et mécanismes d'appui

Le tableau suivant reprend les éléments essentiels recueillis du rapport de base quant à l'analyse des différents mécanismes d'appui disponibles et ce en correspondance avec les phases du processus entrepreneurial également décrit dans le texte de base.

PHASE	MECANISME	EVALUATION
La promotion de l'esprit entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • L'API a lancé pendant les années 90 des campagnes de sensibilisation à travers des spots publicitaires conçus pour promouvoir les activités du CSCE. • L'ATE participe activement à un effort de promotion et d'information pour la création des microentreprises. • L'ATE, la BTS et les programmes de développement, organisent des journées nationales et régionales pour promouvoir l'esprit entrepreneurial. 	<p>Depuis quelque temps cet effort a été fortement réduit.</p> <p>La multiplication des candidats à la création de micros entreprises dans tout le pays témoigne de cet effort de médiatisation.</p>
Le profil du promoteur	<ul style="list-style-type: none"> • L'ATE qui effectue une interview d'orientation des demandeurs d'emploi ou de porteurs d'idées et identifie le profil de promoteur. • Le Centre National d'Information et d'Orientation Professionnelle organise des sessions d'orientation approfondies. Ces dernières aident le futur promoteur à réaliser son bilan personnel et professionnel à explorer ses motivations, ses intérêts, ses goûts, ses souhaits, ses compétences et ses points forts. • L'Espace Entreprendre en cours de mise en œuvre dispose d'une grille d'évaluation, d'orientation et une méthodologie de recherche de l'adéquation du couple projet - profil du promoteur. • Le CSCE de l'API, réalise un entretien pour clarifier l'orientation des candidats potentiels à la création d'entreprise. L'objectif des entretiens du CSCE / API est la sélection des candidats offrant le profil le plus adéquat. • Le CSCE/API et l'ATE (programme CEFE) organisent selon un programme annuel des cycles de formation des jeunes promoteurs. Ces cycles comportent un module de définition du profil-type de promoteur. 	<p>Les institutions tunisiennes d'appui et les mécanismes d'aide ont parfois omis au niveau de l'organisation et la conception de leurs programmes / actions et lors de la sélection des postulants ce volet capital d'évaluation du profil entrepreneurial.</p> <p>Ces efforts sont limités et le souci statistique - quantitatif prime sur les autres éléments qualitatifs du profil du postulant. En fait, nous n'avons pas relevé ni grille d'évaluation ni méthodologie ni mécanisme spécifique d'identification / évaluation des promoteurs et de leur profil.</p>

<p style="text-align: center;">L'étude du projet et la préparation de plan d'affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La prime d'étude pour l'assistance technique: destinée pour le jeune promoteur qui entreprend pour la première fois pour un projet dont l'investissement total ne dépasse pas un plafond déterminé. Ces deux primes, ensemble, sont actuellement plafonnées à 20 000 DT. • Le congé pour entreprendre. • Le programme CEFE : C'est un ensemble d'instruments de formation utilisant une approche active et des méthodes d'apprentissage pour développer et renforcer les compétences personnelles et entrepreneuriales. Les bénéficiaires sont choisis parmi les diplômés universitaires, les diplômés des centres de formations et les licenciés pour raison de chômage technique. • L'Espace Entreprendre • CSCEC: il met à la disposition des bénéficiaires une documentation riche, un service Internet. Il les assiste pour l'accomplissement de toutes tâches de recherche d'information et de création d'entreprise. 	<p>Le déblocage de ces primes ne se fait qu'après le financement du projet et la constitution de l'entreprise.</p> <p>Ce programme trouve un succès croissant grâce à son approche originale, et son «coaching rapproché» des promoteurs, la décentralisation, le suivi, la disponibilité des bailleurs de fonds, la qualité de la formation etc.</p> <p>Les promoteurs rencontrés soulignent l'approche académique dominante de cette formation et l'insuffisance de suivi.</p> <p>En démarrage</p>
<p style="text-align: center;">Le financement de la création d'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le fonds de garantie • Le FOPRODI • Le FONAPRAM • Les micro crédits : Crédits de la BTS, le fonds 21-21, le PDUI 	<p>Les banquiers animés par une mentalité d'extrême prudence et de minimisation de risque ont tendance à débouter les nouveaux promoteurs</p> <p>La réforme de 2003 n'obligeant plus le promoteur dont l'Investissement de projet est inférieur à 500 milles dinars à passer par les sicars, commence à donner ses fruits.</p> <p>L'intervention de la BTS a introduit une dynamique pour les concours apportés par le FONAPRAM</p> <p>Les promoteurs bénéficiaires des micro crédits souffrent des schémas de financement figés imposés par la BTS, schéma non modulés par rapport aux cycles d'activités des micro et petites – entreprises –MPE- de production.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">La constitution d'entreprises et les avantages liés à la création d'entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La constitution juridique de l'entreprise : les guichets uniques et les abattements sur bénéfiques réinvestis. • Avantages liés à la réalisation des projets par les jeunes promoteurs et les PME. • Prise en charge par l'Etat de la cotisation CNSS pendant 5 ans. • Les avantages liés au développement régional. • Les primes d'investissement 	<p>les nouvelles mesures facilitent considérablement les formalités de constitution mais ne sont pas nombreux.</p> <p>La postériorité des abattements.</p> <p>La nomination d'un commissaire au compte pour une entreprise dont le capital est supérieur à 20 MD constitue une charge supplémentaire pour les petites entreprise.</p> <p>Le chiffre de 38 bénéficiaires est faible, et on a relevé des difficultés d'obtention des avantages.</p> <p>Les nouveaux promoteurs interviewés notamment sur la zone de Tunis, ont confirmé qu'ils n'ont pas bénéficié de cet avantage et qu'ils étaient soumis dès la première année de son entrée en production à un contrôle de la CNSS.</p> <p>Les promoteurs des zones de développement rencontrés ont obtenu cet avantage mais avec des procédures administratives lourdes et complexes.</p> <p>La décentralisation de l'octroi est souhaitable.</p>
--	--	--

II – 5 - Analyse quantitative et qualitative des retombées de l'entrepreneuriat en Tunisie

La seule trace accessible sur le parc des entreprises tunisiennes et qui peut être considérée comme exhaustive et complète, souffre de carences majeures et laisse entendre qu'il y a un important travail à faire pour constituer une base nationale de la démographie des entreprises tunisiennes qui servira de support transparent, pertinent et fiable pour les différentes parties actives de l'environnement entrepreneurial et notamment, le Conseil National de la Création d'Entreprise mais également de tous les autres acteurs : entrepreneurs, décideurs, chercheurs et institutions d'appui.

Une analyse très détaillée avec tableaux, graphiques et interprétations ainsi que le cadre méthodologique est disponible dans le rapport principal.

II – 5 – 1 - Analyse Globale

Cette analyse est effectuée sur la base brute, toutes activités et toutes entreprises incluses. Donc tout organisme qui a une identité fiscale (code TVA) est inclus y compris les écoles publiques, les hôpitaux etc..

Sur un siècle, le total des créations atteint 693 844 de la période 1900-2001.

Près de 300 000 entreprises ont déclaré une cessation d'activité ce qui représente un taux de cessation de 42,73%. Les cessations s'étendent également sur la même période soit un siècle.

Finalement, 397 351 entreprises sont actives à la fin de 2001.

Les entreprises en activité sont supérieures à celles en cessation ce qui renseigne sur la tendance positive de la dynamique créations cessations.

Période	1950	51-80	81-85	86-90	91-95	96-2000	2 000	Totaux
Créations	5 313	88 898	82 980	113 581	170 762	192 625	39 685	693 844
Cessations	960	7 968	26 110	48 659	103 749	98 623	10 424	296 493
Additionnel	4 353	80 930	56 870	64 922	67 013	94 002	29 261	397 351
<hr/>								
cumul Création	5 313	94 211	177 191	290 772	461 534	654 159	693 844	693 844
Cumul cessation	960	8 928	35 038	83 697	187 446	286 069	296 493	296 493
NET	4 353	85 283	142 153	207 075	274 088	368 090	397 351	397 351

L'analyse par période des créations et cessations des entreprises met en relief l'étroite liaison entre la dynamique entrepreneuriale et le développement économique en général. En effet, pendant les périodes de récession économique il y a baisse ou stagnation des créations d'entreprises. Par contre à partir des années 86, on constate une augmentation soutenue des créations d'entreprises et ce de par la stabilité économique établie, l'ouverture du marché, la privatisation, la mise à niveau des administrations et l'amélioration de l'environnement entrepreneurial en général.

II – 5 – 2 - Analyse raffinée

Ce raffinement de l'analyse des créations d'entreprises s'est focalisé sur les activités manufacturières et les services liés à l'industrie. Ainsi, il a été nécessaire de soustraire les effectifs d'entreprises appartenant à certaines activités :

Pour 136 009 cessations, le taux de cessation est de l'ordre de 39%.

Les créations sont, dans la plupart des observations, supérieures aux cessations. Les augmentations des deux variables sont proportionnelles et positivement corrélées.

A partir de l'année 1995 les créations ont connu une augmentation remarquable et atteignent les 20 000 créations. D'autre part les cessations ont enregistré une baisse minime jusqu'en 1999.

III - STRATEGIE DE CATALYSE DE LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE EN TUNISIE

III – 1 - Points forts et carences du dispositif entrepreneurial tunisien

III – 1 – 1 - Les points forts de l'environnement entrepreneurial tunisien

Les atouts pouvant servir de fondements à la stratégie et aux actions de consolidation de la politique entrepreneuriale peuvent être résumés comme suit :

- L'orientation en faveur du secteur privé est irréversible et le désengagement de l'Etat des activités concurrentielles est acquis.
- En Tunisie, il y a indéniablement une conscience forte et un souci permanent pour soutenir l'entrepreneuriat en tant qu'option prioritaire et favoriser une forte natalité des entreprises.
- Le cadre juridique et institutionnel, les textes réglementaires sont favorables à la création et au développement des PME. Celles-ci étant considérées comme principal vecteur du développement de la prospérité du pays et de la multiplication des emplois.
- Les systèmes d'éducation et de formation généralisés, fournissent au pays des cadres et des techniciens ayant des qualifications d'un niveau international et pouvant développer rapidement des compétences compétitives.
- Le milieu tunisien d'appui aux entrepreneurs est riche, vivant et ouvert. Une multitude d'institutions, plus de 25 intervenants et au moins 12 mécanismes principaux sont dédiés à l'entrepreneuriat et à l'éclosion / multiplication des PME.
- Les prestations offertes sont diversifiées et tentent de couvrir les préoccupations de l'entrepreneur tout au long du processus entrepreneurial.
- Une certaine culture entrepreneuriale se développe, une reconnaissance et une estime des entrepreneurs sont acquises dans le tissu socioéconomique du pays.

III – 1 – 2 - Les points faibles et les carences du dispositif

Le dispositif souffre d'une dissonance grave entre deux comportements divergents « l'esprit bureaucratique » et « l'esprit entrepreneurial ».

- L'entrepreneuriat est mal connu en Tunisie. On ne dispose pas d'information sur les entrepreneurs, leurs profils, leurs motivations, leurs formations, leurs moyens, ... On connaît mal leurs besoins. Les hypothèses et présomptions sur lesquelles sont bâtis les mécanismes de soutien ne sont pas vérifiées.

- Les actions dédiées à l'entrepreneuriat ne convergent pas nécessairement pour servir les besoins du nouveau créateur.
- Les textes prévoient des incitations et primes pour les entrepreneurs mais sont mal appliqués, peu connus et parfois mal servis par de procédures tatillonnes, des administrateurs peu sensibles à l'entrepreneuriat.
- Les besoins des entrepreneurs ne sont pas cernés et les préoccupations ne sont pas explorées d'une manière systématique et préalablement au développement d'actions / de programmes en faveur des créateurs de PME. D'où absence de segmentation, de spécialisation dans l'offre de services d'appui.
- Les coûts des interventions et de prestations fournies ne sont pas calculés. La pertinence, l'efficience et l'efficacité ne sont pas prises en compte dans les activités d'appui/accompagnement des entrepreneurs.
- Il n'y a pas d'imputabilité ni de sanctions concernant les réalisations des structures d'appui. Les évaluations et les suivis des programmes sont rares. L'utilisation des techniques, des modèles d'évaluation de profils et de sélection des candidats à l'entrepreneuriat est absente pour la majorité des institutions.
- Les formations dans les institutions organisant des séminaires / ateliers d'initiation ne s'appuient pas toujours sur des cursus pré-établis, des objectifs pédagogiques en fonction d'une ingénierie de formation définie et qui convergent vers un ensemble de savoir-faire, de connaissances à transmettre et de compétences et comportements à inculquer.
- Les formations à l'entrepreneuriat à l'université souffrent également d'absence de programmes adaptés, de méthodes pédagogiques et de supports adéquats, de manuels de cas appropriés, inspirés de la réalité du pays et pouvant stimuler l'esprit entrepreneurial et générer des entrepreneurs aguerris.
- Pendant les premières années critiques du démarrage après création et de la PME, aucune institution n'offre des prestations d'accompagnement au profit du nouvel entrepreneur.
- A ces carences des institutions d'appui s'ajoutent le conservatisme, le retard du système financier - bancaire et parfois l'inadéquation des mécanismes et pratiques de financement aux besoins des nouveaux promoteurs. Certains nouveaux mécanismes « SICAR », « Capital risque » ne se détachent pas de la logique bancaire traditionnelle et deviennent une simple extension du dispositif financier existant.
- Absence de la dimension régionale de l'entrepreneuriat : Le dispositif d'appui ne prend pas en compte la dimension régionale, les spécificités sectorielles et les différences de profils des entrepreneurs dans les régions. Aucune segmentation / différenciation n'est

prévue pour adapter les prestations d'accompagnement aux cas particuliers / aux régions différentes.

- Non utilisation des NTIC : A l'exception de quelques institutions ayant développé des sites d'information de base, le recours aux -NTIC- pour former à distance les entrepreneurs, procéder à des tests, transmettre, communiquer, les aider à préparer des plans d'affaires, recueillir leurs demande d'information, répondre aux questions qu'ils se posent, reste encore faible.
- La formation / perfectionnement des formateurs / accompagnateur est rare : certaines institutions ne disposent pas encore des programmes destinés à l'amélioration des qualifications et des compétences de leurs cadres et des interfaces en contact avec les entrepreneurs.

III – 2 - L'objectif et les leviers d'une stratégie efficace en faveur de l'entrepreneuriat

III – 2 – 1 - L'objectif

Une stratégie entrepreneuriale vise à développer l'esprit en faveur de la création d'entreprises et l'éclosion de nouvelles unités qui renouvellent, multiplient et étendent le tissu économique et les sources de création de valeur et de richesses.

Toute stratégie de développement entrepreneurial doit considérer l'entrepreneur comme le noyau central et cible des mécanismes d'appui. Les institutions d'appui ne doivent pas asservir les entrepreneurs pour assurer leurs missions et satisfaire leurs objectifs propres. Ceci implique une approche adaptée aux profils et attentes des créateurs d'entreprises et qui respecte son autonomie et son esprit d'indépendance.

III – 2 – 2 - Les 5 leviers du développement de l'entrepreneuriat

<u>Levier 1</u>	La promotion de la culture de l'esprit entrepreneurial.
<u>Levier 2</u>	La sensibilisation, l'éducation, la formation et l'information.
<u>Levier 3</u>	L'appui et l'accompagnement des entrepreneurs tout au long du processus entrepreneurial et lors du démarrage et de l'exploitation de leur entreprise.
<u>Levier 4</u>	La refonte, la ré-ingénierie, l'adaptation continue des structures d'appui et des mécanismes de financement.
<u>Levier 5</u>	Le développement des plans régionaux et d'actions locale en faveur de la promotion d'un entrepreneuriat diffus.

Le levier 1 : La promotion de la culture et de l'esprit entrepreneurial

Il s'agit d'une conscientisation collective en faveur de l'entreprise, de l'innovation et de la création de la valeur. C'est également une rupture et une émancipation des comportements « d'assistanat » développés au cours des premières décennies de développement.

Le levier 2 : La sensibilisation, l'éducation, la formation et l'information

Ce levier est capital et concerne les volets suivants :

- L'acquisition de savoir-faire, de savoir être, l'adoption de comportements propices à l'innovation, à l'identification et l'exploitation des opportunités, à la prise de risque et la maîtrise du processus entrepreneurial, au calcul économique et à la négociation.
- L'initiation à la gestion de l'entreprise créée, la gestion des finances et des crédits.
- L'introduction d'éléments de marketing ; de techniques de développement des marchés et de la maîtrise des circuits de distribution.
- Le développement de la politique de produit par son adaptation et sa productivité.
- La prise en compte de l'environnement et de ses contraintes.

Ces composantes doivent être intégrées dans les référentiels et cursus de formation que les écoles, institutions, centres de formation et diverses agences spécialisées auront à développer et introduire dans leur dispositif d'éducation et de formation à tous les niveaux.

Le Levier 3 : L'appui et l'accompagnement des entrepreneurs tout au long du processus entrepreneurial et lors du démarrage de l'exploitation.

Une différenciation / spécialisation doit être développée par les institutions d'appui tout en précisant les étapes du processus sur lesquelles ils apportent leurs services de soutien :

- La multiplication des pépinières ou d'espaces dédiés aux nouvelles entreprises permet d'offrir une gamme de services pouvant être utilisés en commun par les PME tels que les opérations de gestion informatique, de maintenance, d'approvisionnement, de stockage, de transport et de livraison, de publicité et marketing, de formation et de recyclage...
- La recherche des possibilités d'articulation entre les grandes, les moyennes et les petites entreprises de services et/ou manufacturières dans le cadre du partenariat et de la sous-traitance. A cet effet, il y a lieu d'organiser des réseaux, des manifestations d'échange et de rencontres, des foires et un système d'information sur les possibilités et les modalités de cette articulation, y compris éventuellement des " bourses de sous-traitance ".

Le Levier 4 : La refonte, la ré-ingénierie, l'adaptation continue des structures d'appui et des mécanismes de financement

Le nouveau dispositif d'appui aux créateurs d'entreprises fonctionnera en réseau dynamique et bénéficiera de toute la flexibilité et des synergies de l'ensemble de ses composantes. Lorsque les besoins l'exigent des plates formes et des formateurs pourraient être transférés d'un centre à un autre. Ce réseau fonctionnera par des liaisons permettant :

- des visites, des réunions régulières de concertation, des échanges d'expériences et de formateurs.
- des transferts de stagiaires.
- des enrichissements au niveau des référentiels et supports de formation.
- des actions communes de formation continue et de prestations d'appui.
- et des ateliers de perfectionnement de formateurs et cadres.

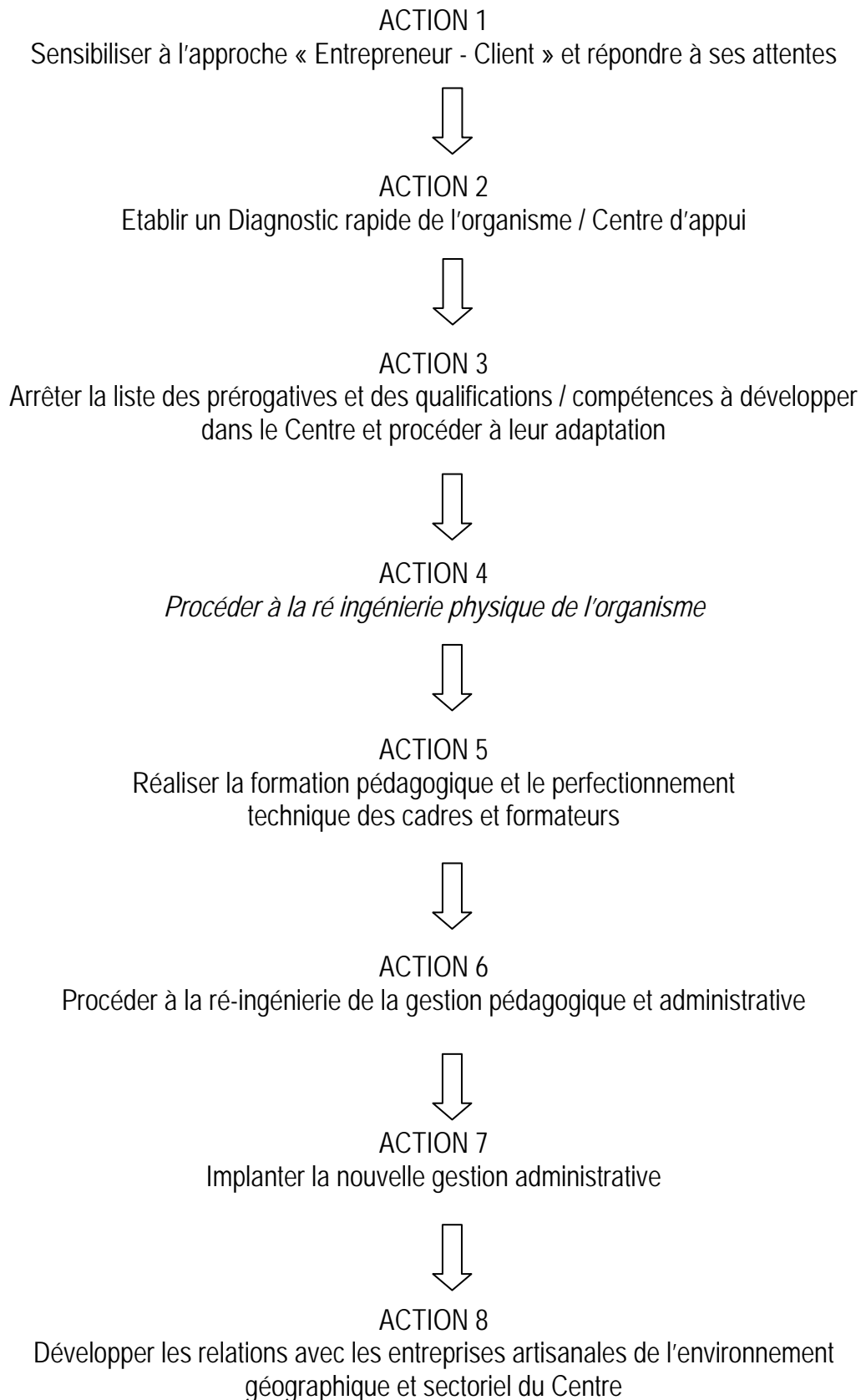


Figure: Actions de ré-ingénierie des organismes d'appui à la création d'entreprises.

Le Levier 5 : Le développement des plans régionaux et locaux en faveur d'un entrepreneuriat dynamique

La vision globale proposée par la stratégie sera déclinée en plans régionaux qui émaneront du «comité régional de la création d'entreprises». Ce comité réunissant les représentants régionaux est appelé à définir les plans d'action sur la base d'enquêtes et explorations dans la région considérée. Et procédé également à l'identification des opportunités et des atouts de la région et de son potentiel entrepreneurial face notamment à l'attente des nouveaux entrepreneurs :

- La connaissance des entrepreneurs : l'enquête de terrain doit permettre de les identifier et de les interroger afin de connaître leurs demandes, leurs intentions et leurs projets.
- Il faut développer une incubation réelle de PME. Celle-ci sera essentiellement non résidente c'est à dire une incubation sans infrastructures d'accueil des nouveaux promoteurs et se fera au profit de porteurs de projets qui choisiront leur lieu d'implantation. Cette incubation non résidente de PME assistée par les cadres conseillers des structures régionales d'appui servirait à enrichir le tissu et créer des emplois viables pouvant prospérer au cours des prochaines années.

III – 3 - Les actions

Les orientations stratégiques pour le développement de l'entrepreneuriat n'auraient d'effets qu'une fois déclinées en actions / initiatives sur les plans national et régional.

Le développement de l'entrepreneuriat passe par le développement prioritaire des compétences et des capacités. Ce «développement des capacités» comporte toute une gamme d'aptitudes en matière d'administration des affaires, ainsi que des compétences techniques et managériales. Le concept comprend les éléments suivants :

- la création d'infrastructures (humaines et physiques).
- des mesures pour favoriser des milieux d'affaires efficaces et progressifs.
- la mise sur pieds de services aux entreprises (services juridiques, recherche, comptabilité) des mesures pour susciter un consensus sur une croissance conforme aux valeurs de justice et à une éthique saine des affaires.

Le plan d'actions proposé est ventilé sur quatre grands volets comportant des actions/programmes par thème d'intervention et correspondant au processus entrepreneurial. La réussite de l'ensemble de la stratégie dépend de la bonne mise en œuvre de tous ces volets qui doivent susciter un intérêt égal étant une composante principale du plan d'actions.

Il faut aussi rappeler que certaines des ces actions sont transversales et récurrentes tout au long du processus entrepreneurial et leur regroupement en un seul volet distinctif est fait ici pour assurer la clarté et la focalisation des interventions, à l'instar du volet information qui est exploitables à toute les étapes de création de l'entreprise. Ces quatre volets d'actions sont:

- Volet 1 : Information : recueil, traitement et diffusion de l'information
- Volet 2 : Accompagnement lors du processus de création

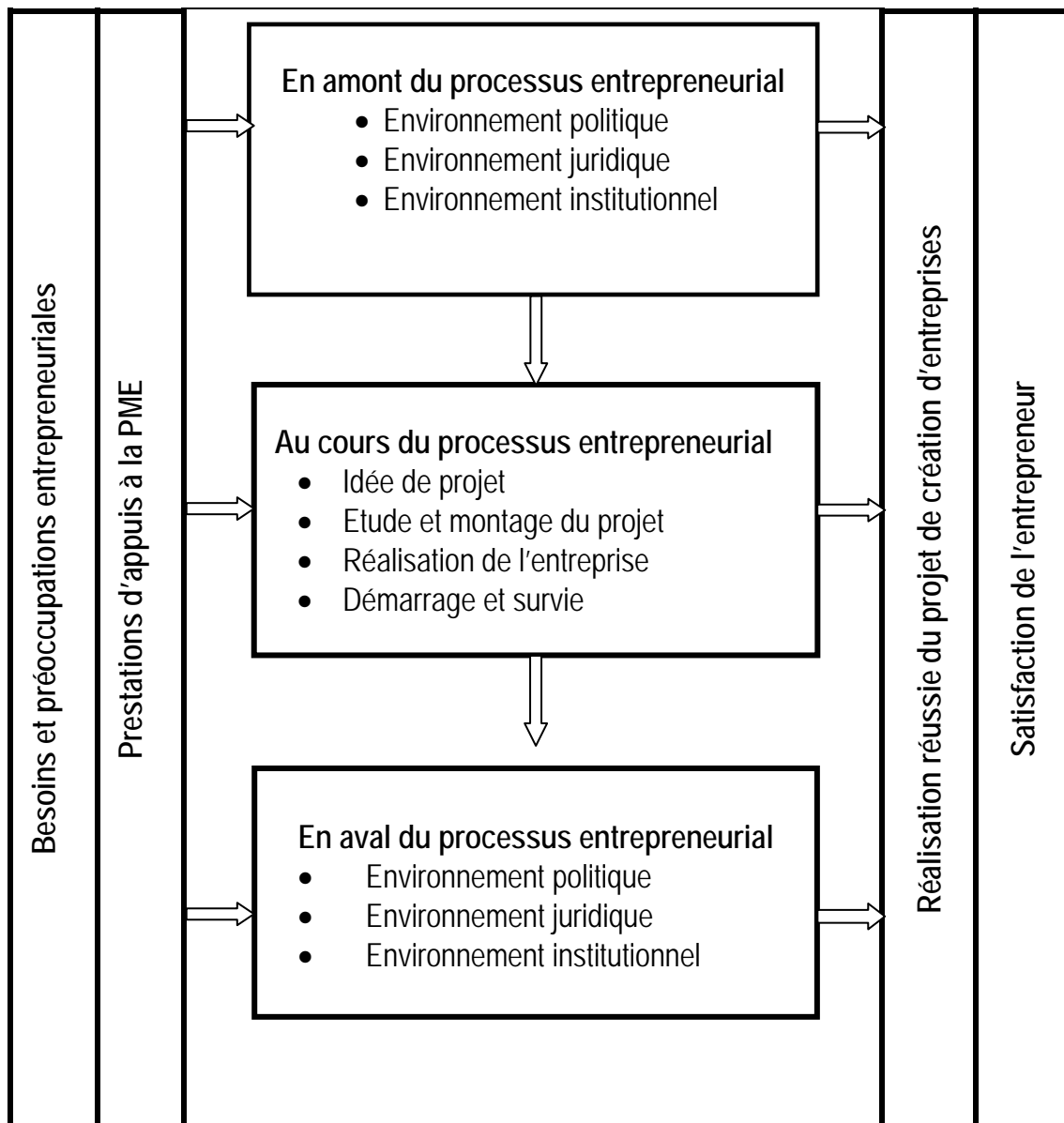
- Volet 3 : Le financement de la création
- Volet 4 : Accompagnement post-crédation et actions de suivi

Actions dans le domaine de l'information économique et entrepreneuriale
Créer un site national spécialisé dans la création d'entreprise.
Créer un réseau de sites régionaux spécialisés dans la création d'entreprises, sites liés avec le site national
La création d'un portail juridique pour la création d'entreprise.
La création d'une fenêtre nouveau promoteur et chef d'entreprise au niveau des sites des différents sites des différentes institutions d'appuis directes et indirectes.
Réviser le système d'information économique nationale pour un accès facile et rapide à l'information.
Créer, mettre à jour et diffuser un répertoire national des entreprises.
Homogénéiser et coordonner entre les sites WEB des différentes institutions d'appui à la PME et créer les liens pour les autres sites.
Développer l'esprit entrepreneurial à l'école base, l'enseignement secondaire et la formation professionnelle.
Développer la culture entrepreneuriale et l'innovation à l'université.
Développer et sensibiliser à la culture entrepreneuriale et informer le grand public des mesures entreprises pour la promotion de la création d'entreprises
Encourager les entreprises à dynamiser l'essaimage et l'externalisation d'activités auprès de leurs cadres et ouvriers.
Encourager la création d'association entre les institutions de recherche, l'université et les opérateurs économiques pour le développement de projet innovateurs.
Dynamiser le rôle des centres techniques dans l'identification des opportunités de projets innovateurs.
Créer des rencontres régionales annuelles présentant des opportunités de nouveaux projets qui réunit les porteurs d'idées, les organismes d'appui d'idée et les promoteurs ou les opérateurs économique à la recherches des idées
Créer un concours régional pour les projets innovateurs dans l'industrie ou les services liés à l'industrie :
La création d'un portail pour les alliances, d'une bourse d'affaire internationale sur le web
Accompagnement lors du processus de création
Consolider les mesures d'encouragement pour les études des projets :
Régionaliser et consolider les mesures offertes à la création d'entreprise aux jeunes promoteurs, au développement régional, investissement technologique, entreprise totalement exportatrice : Réviser les textes
Créer une dynamique de création d'entreprise au sein de l'UTICA centrale et au niveau des unions régionales
Aider, assister les promoteurs étrangers à créer des entreprises en Tunisie.
Le financement
Consolider les nouvelles structures concernant la garantie des crédits
Elargir les bénéficiaires du congé entrepreneurial sur le secteur privé en considérant les salaires comme crédit octroyé par la CNSS sans intérêt
Encourager l'utilisation du FOPRODI et revenant à la création au moins de 100 projets / an
Accompagnement post-crédation et actions de suivi
Dynamiser les structures d'appui et les centres techniques pour soutenir, sensibiliser les nouveaux promoteurs après l'obtention du financement.

Mettre des locaux en location- vente dans les zones d'avantages.
Création d'un centre de soutien de l'entreprise après sa création au sein de l'UTICA dans chaque union régional.
Elargir les services du centre de l'API – CSCE pour le suivi de prêt après démarrage avec des tarifs symboliques.
Encourager la création des associations d'aide et d'assistance à la PME en démarrage.
Organiser des foires et salons pour jeunes promoteurs.

III – 4 - Mise en œuvre et réussite de la stratégie

III – 4 – 1 - Intervenir pour l'ensemble des besoins



Dans chacune de ces étapes l'assistance directe proposée par les institutions / programmes d'appui doit être participative impliquant pleinement le promoteur et les organismes de

promotion des régions (autorités régionales, API, APIA, CRDA, BTS, Système bancaire, Fonds de soutien 21-21...).

Tout au long du processus l'appui apportera de la formation, des informations, en introduisant des méthodes et des techniques de montage, de négociation, d'installation et de gestion adaptées, en aidant à l'accès au crédit et aux marchés d'écoulement de la production.

III – 4 – 2 - Réussir la stratégie de développement de la dynamique de la création d'entreprises

La stratégie proposée suppose le pilotage de changements profonds afin d'engager le dispositif et le milieu institutionnel d'appui à l'entrepreneuriat dans un processus d'amélioration / adaptation irréversible. La stratégie est ambitieuse mais réaliste et prudente permettra un développement de l'entrepreneuriat en tant que vecteur porteur de prospérité et de croissance économique.

Cette réorientation stratégique pour la dynamique de l'entrepreneuriat consiste en un processus qui exige des changements profonds des structures, des cultures et mentalités dominantes. Elle présuppose aussi de nouvelles manières de penser, de nouvelles conceptions de valeur, sans compter une quantité de modifications purement physiques, comme par exemple de nouvelles machines et installations. Dans cette perspective, le changement de la stratégie peut être divisé en deux éléments :

A l'instar de la mutation structurelle, le changement de vision / de stratégie subit aussi la loi de l'inertie. L'organisation, les procédures, les structures et les comportements appliqués et rodés pendant des années ont tendance à se conserver et à se renforcer d'eux - mêmes. Les machines, les outils, les pratiques de fabrication et les installations existantes constituent des facteurs d'inertie qui freinent le changement de structure dans l'exploitation. La formation, la carrière, la morale de travail et les conceptions personnelles du dirigeant, du collaborateur, sont les éléments de l'inertie au niveau des mentalités à changer. Le changement indispensable de mentalité ne peut être obtenu de la même façon. De toute évidence, c'est la culture du changement dans les institutions, le secteur et les entreprises qui joue en l'occurrence un rôle décisif pour réussir ces mutations profondes qu'exigent la dynamisation de l'entrepreneuriat en Tunisie.