

SYNTHÈSE

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

SOMMAIRE

01	INTRODUCTION	page 3
02	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	page 5
03	PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS	page 9
04	RECOMMANDATIONS	page 15

INTRODUCTION

QUEL EST LE CONTEXTE DE L'ÉLABORATION DE CETTE ÉTUDE?

Cette étude a été commanditée par Expertise France et s'inscrit dans le cadre du projet Innov'i-EU4Innovation financé par l'Union européenne. 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.

CADRE TEMPOREL DE L'ÉTUDE

Le périmètre temporel de l'étude est la période 2011-2021, mais celle-ci porte en priorité sur la sous-période 2018-2021, caractérisée par l'adoption et la mise en œuvre du Startup Act.

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

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.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude a été réalisée en suivant une approche 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.

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 en faveur de l'entrepreneuriat innovant, et si cet écosystème avait à son tour eu des effets sur la croissance économique de la Tunisie.

Afin de répondre à ces questions, 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.

PHASE DE CADRAGE

- 4 entretiens 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

PHASE DE COLLECTE DE DONNÉES

- 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
- 4 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).

PHASE D'ANALYSE ET DE RÉDACTION

- Une analyse croisée de l'ensemble des données collectées
- Une réunion finale de présentation des principaux enseignements de l'étude et de co-construction des recommandations.

Trois limites clés doivent être prises en compte à la lecture des enseignements de cette 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

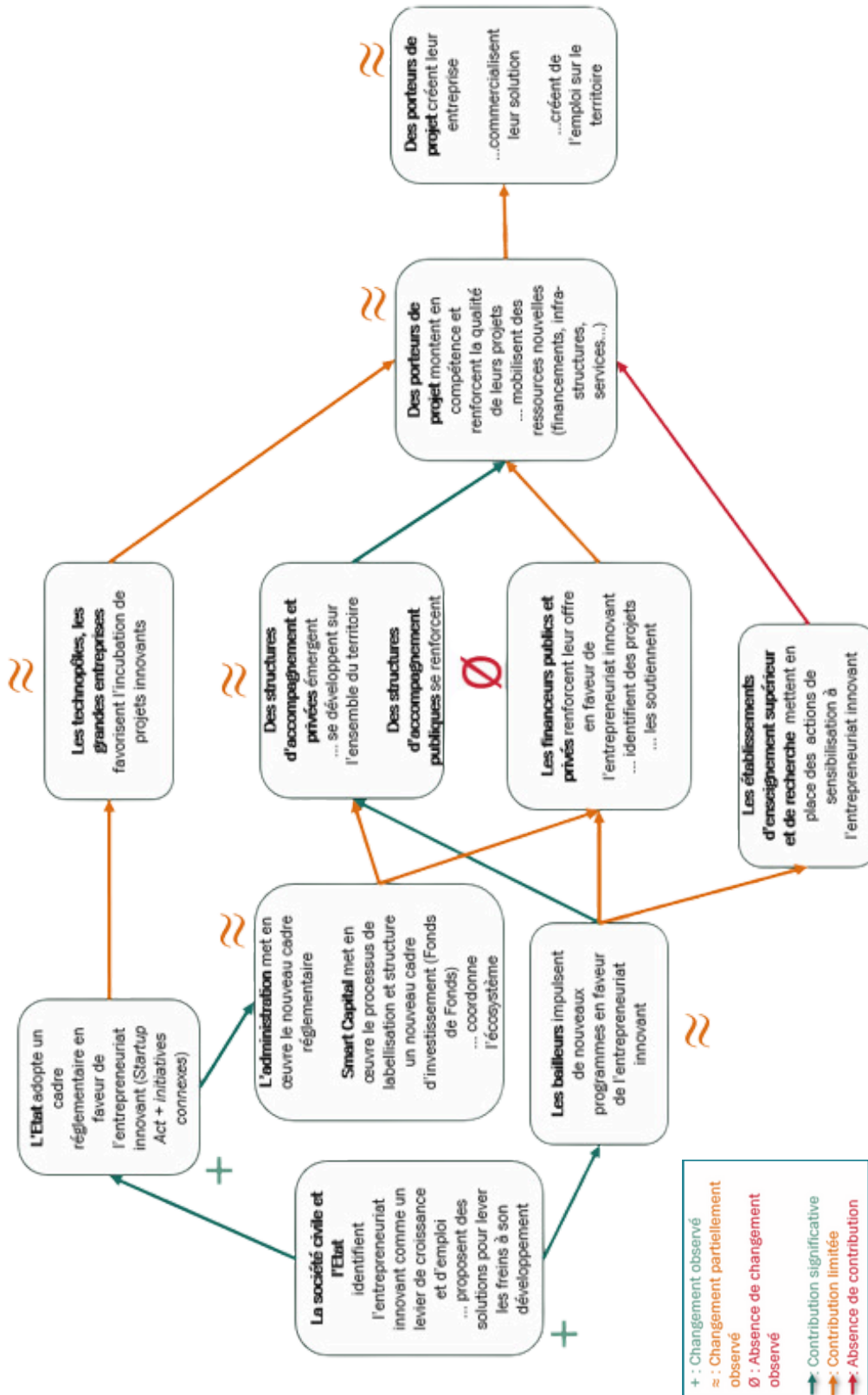


Il a été difficile de circonscrire le champ de « l'entrepreneuriat innovant ». Les analyses portent ainsi le plus souvent sur les start-ups labellisées par Smart Capital qui constituent un levier plus restreint que les entrepreneurs innovants.



Une analyse des données de suivi des start-ups des 21 structures d'accompagnement financées dans le cadre du projet Innov'i-EU4Innovation était prévue, mais n'a pas pu être réalisée, au moment de l'étude, en raison des difficultés à accéder aux informations produites par chaque opérateur.

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



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Étape n°1 : La conception et la mise en œuvre d'un nouveau cadre de soutien en faveur de l'entrepreneuriat innovant

Un nouveau cadre réglementaire structuré autour d'un texte pivot (le Startup Act) adopté en 2018

La mise à l'agenda de l'entrepreneuriat innovant en Tunisie 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 2018 constitue la principale évolution du cadre réglementaire en faveur de l'entrepreneuriat innovant sur la période de l'étude. Impulsé 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 important de la Banque mondiale.

Une mise en œuvre encore incomplète du Startup Act

La mise en œuvre du Startup Act repose à la fois sur une structure créée en 2019, Smart Capital, ainsi que sur 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 renforcer l'acculturation des administrations existantes et ainsi à faire évoluer leurs pratiques. Plusieurs barrières administratives limitent encore aujourd'hui l'opérationnalité de ce nouveau cadre réglementaire, notamment l'usage de la carte technologique ou la création d'un compte en devises.

Une croissance du nombre de programme de soutien des bailleurs en faveur de l'entrepreneuriat, mais qui visent des publics assez diversifiés

Depuis 2018, on observe une croissance importante du nombre de projets soutenus par des bailleurs de fonds en faveur de l'entrepreneuriat, mais des cibles qui restent diversifiées (entrepreneurs, entrepreneurs innovants, entrepreneurs sociaux, PME à potentiel de croissance...). 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 vise notamment à favoriser l'opérationnalisation du nouveau cadre réglementaire en faveur des start-ups, en s'appuyant sur des structures d'accompagnement privées.

Étape n°2 : La mise en œuvre de projets d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant

Un développement important de l'offre d'accompagnement privée

On observe une multiplication du nombre de structures d'accompagnement privées entre 2011 et 2021, avec une accélération sur la seconde moitié de la période. Elles ciblent essentiellement les premières phases de développement des start-ups et sont majoritairement situées dans le Grand Tunis et les grands pôles urbains du pays.

Figure 2: Nombre de structures d'accompagnement créées par année (source : analyse documentaire/revue de presse/études de cas)



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.

Une offre publique d'accompagnement qui a connu peu d'évolutions

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 également bénéficier de financements internationaux pour mettre en œuvre leur programme d'accompagnement, voire l'aménagement de leurs locaux.

● Une offre de financement en faveur des entrepreneurs innovants qui reste embryonnaire

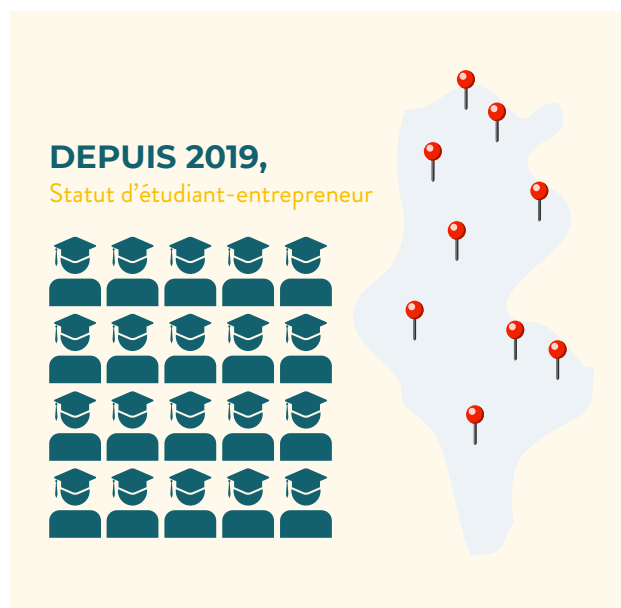
L'offre locale de financement pour les jeunes entreprises innovantes est restreinte et les financeurs publics quasi absents. L'offre privée se caractérise par un faible nombre de structures spécialisées dans le financement d'entreprises innovantes, qui ont pour l'essentiel vu le jour avant 2011. La mise en place d'un fonds de fonds (ANAVA) dédié aux start-ups (l'une des missions principales de Smart Capital) a suscité de grands espoirs, mais son opérationnalisation prend 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.

● Des actions d'accompagnement qui se développent dans les technopôles et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche

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).

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 et des pôles d'accompagnement des étudiants 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.



Étape n°3 : Le développement et la concrétisation de projets d'entrepreneuriat innovant

Des porteurs de projet relativement jeunes et avec un niveau de qualification élevé

Le profil dominant des porteurs de projets d'entrepreneuriat innovant est celui d'un(e) 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 de 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.



Des effets de l'offre d'accompagnement qui semblent significatifs, mais un accès au financement qui représente un frein clé au développement des projets

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.

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 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 mobilisés¹.

Dans certains territoires, on observe 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, constat renforcé lorsque les entrepreneurs sont situés en dehors du Grand Tunis.

● Des effets de l'offre d'accompagnement qui semblent significatifs, mais un accès au financement qui représente un frein clé au développement des projets

Les données statistiques mobilisées dans le cadre de l'étude (notamment le registre national des entreprises) n'ont pas permis de caractériser les évolutions observées pour l'ensemble des entreprises innovantes². Les principales tendances présentées ne concernent ainsi que les start-ups labellisées par Smart Capital.

¹ 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.

² Ce type d'entreprise a été définie dans le cadre de la revue de littérature de l'étude comme « 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. »

RECOMMANDATIONS

Cinq 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.

Recommandation n°1 : Clarifier la raison d'être de la politique nationale de soutien à l'entrepreneuriat innovant

L'étude amène à interroger la raison d'être 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 :



Recommandation n°2 : Favoriser l'acculturation des administrations existantes à l'entrepreneuriat innovant

- 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 ?).

- 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.
- Lancer un parcours de sensibilisation et de formation des administrations existantes autour de l'entrepreneuriat innovant en s'appuyant sur un partenariat avec des établissements universitaires ainsi que sur des échanges entre les administrations et les structures d'accompagnement.

Recommandation n°3 : Accompagner la diversification de l'offre de financement

- Poursuivre le plaidoyer auprès de la Banque centrale pour réformer la loi de change.
- Poursuivre l'appui à l'opérationnalisation du nouveau cadre réglementaire en faveur du crowdfunding.
- 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. L'un des enjeux à l'avenir sera notamment de sensibiliser ces acteurs au financement d'entreprises peu matures.
- Mettre en place un mécanisme de garantie pour faciliter les prêts des banques. 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

- Encourager la complémentarité entre structures publiques et privées, notamment en dehors du Grand Tunis, afin de favoriser le repérage des porteurs de projet.
- 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...).
- 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.

Recommandation n°5 : Renforcer le suivi des porteurs de projet

- Clarifier et valoriser les informations dont disposent Smart Capital concernant le parcours des start-ups labellisées.
- Capitaliser sur les systèmes de suivi déployés dans le cadre des programmes d'envergure impulsés par les bailleurs de fonds. Lancer une enquête auprès des 21 structures d'accompagnement soutenues dans le cadre du projet Innov'i-EU4Innovation.

Figure 3: Arbres à problèmes de l'entrepreneuriat innovant en Tunisie

