



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



Evaluation des structures d'appui à l'entrepreneuriat

(Réalisé dans le cadre du projet : Faciliter l'emploi des jeunes à travers la promotion de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise dans les régions vulnérables : Sidi Bouzid, Kasserine, El Kef, Kairouan - Mashrou3i)



SOMMAIRE

I. INTRODUCTION.....	3
II. LES BONNES PRATIQUES: UN BENCHMARKING EUROPEEN.....	5
III. EVALUATION DES STRUCTURES D'APPUI: ANALYSE SWOT DES STRUCTURES D'APPUI DES 4 GOUVERNORATS.....	9
IV. SYNTHESE DES CONSTATS A UN NIVEAU GLOBAL	17
V. CONSTATS SPECIFIQUES ET PRECONISATIONS DETAILLEES.....	19
V. FOCUS: PROPOSITIONS DE SOUTIEN POUR LES 4 GOUVERNORATS.....	28
VI. CONCLUSIONS.....	30
VII. ANNEXES.....	32
1. BENCHMARKING	32
2. TABLEAU STATISTIQUE EUROSTAT	40
3. LISTE DES INDICATEURS DES DETERMINANTS ENTREPRENEURIAUX	41
RAPPORT DE L'OCDE 2013: PANORAMA DE L'ENTREPRENEURIAT 2012	41
5. EXTRAITS (AUTORISES) DE L'ETUDE REALISEE PAR LA GIZ: LA CARTOGRAPHIE COMPLETE DES STRUCTURES D'APPUI A LA CREATION D'ENTREPRISES	47
6. PERSONNES ET INSTITUTIONS CONTACTEES.....	49

I. Introduction

1. Contexte général de l'évaluation

La Tunisie a pu pendant les 20 dernières années jusqu'à 2010 réaliser un taux de croissance moyen de 4% à 5% par an. Malgré cette relative performance le taux de chômage moyen au niveau national est resté relativement élevé (13,6% en 2010) avec des écarts importants entre les régions. La raison essentielle est que ce taux de croissance bien qu'important n'était pas suffisant au regard de la demande additionnelle d'emploi générée chaque année et que cette croissance était aussi partiellement générée par un facteur productivité important. Tout cela a résulté en un modèle de croissance à faible contenu en emploi. Par ailleurs l'Etat n'a réussi dans son modèle de développement économique et social à réduire de manière déterminante le gap de développement entre les régions du pays.

Après la révolution (2011 à 2013) cette situation a empiré avec une élévation du taux de chômage moyen de près 15,3% et 31,9% pour les diplômés du supérieur et un creusement encore plus profond du retard de développement des régions "défavorisées" ainsi qu'une croissance molle qui ne répond guère aux exigences de la situation (2,6% réalisée sur la période 2011- 2013, croissance tirée par les recrutements massifs dans l'administration).

Les politiques de création d'emploi poursuivies depuis plusieurs années ont porté sur deux axes: l'incitation à la création de l'emploi salarié et la promotion de l'entrepreneuriat notamment comme moyen pour la création d'emploi.

Pour ce deuxième axe les autorités tunisiennes ont développé des structures publiques d'appui à la création d'entreprises en plus de la mise en place d'une infrastructure réceptacle à l'hébergement et au développement des entreprises créées (pépinières, incubateurs, parcs technologiques etc..) en plus du développement d'un dispositif de financement des TPE-PME (BTS, BFPME, SICARS, Fonds etc.).

2. Contexte spécifique

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre du projet ONUDI « Faciliter l'emploi des jeunes à travers la promotion de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise dans les régions vulnérables : Sidi Bouzid, Kasserine, El Kef, Kairouan - Mashrou3i ». Le projet s'intègre dans le contexte d'un appui au secteur privé à travers la création de TPE-PME dans les régions vulnérables. Il se base ainsi sur un portefeuille de programmes et de méthodologies développés par l'ONUDI pour accompagner et soutenir la création d'entreprises et l'entrepreneuriat des jeunes à travers notamment 2 axes importants :

- Aider les institutions d'appui locales, aussi bien publiques que privées, à fournir des services de qualité aux jeunes entrepreneurs
- Assister directement des projets avec un potentiel élevé pour la création d'emplois

L'initiative est issue d'une alliance entre USAID, le Gouvernement Italien, HP et l'ONUDI et s'inscrit également dans un très fort partenariat avec les Autorités et Institutions tunisiennes notamment le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Mines, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, l'APII, l'APIA et l'ANETI.

3. Objectifs de la mission

Dans la chaîne globale entrepreneuriale l'Expert a été chargé de mener limitativement une évaluation des structures d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises dans 4 Gouvernorats.

Les institutions concernées sont :

- APII
- APIA
- ANETI
- Centres d'Affaires

Les gouvernorats concernés sont :

- Le Kef
- Sidi Bouzid
- Kasserine
- Kairouan

Le présent rapport, conformément aux termes de référence comporte 3 parties principales:

1. Un *benchmarking* sur les meilleures pratiques dans l'Union Européenne
2. Une évaluation sur la base d'une analyse SWOT des 4 structures d'appui dans les 4 Gouvernorats visés
3. Des recommandations pour améliorer les services rendus par les structures évaluées et plus globalement des préconisations de restructuration de certaines composantes de la chaîne entrepreneuriale.

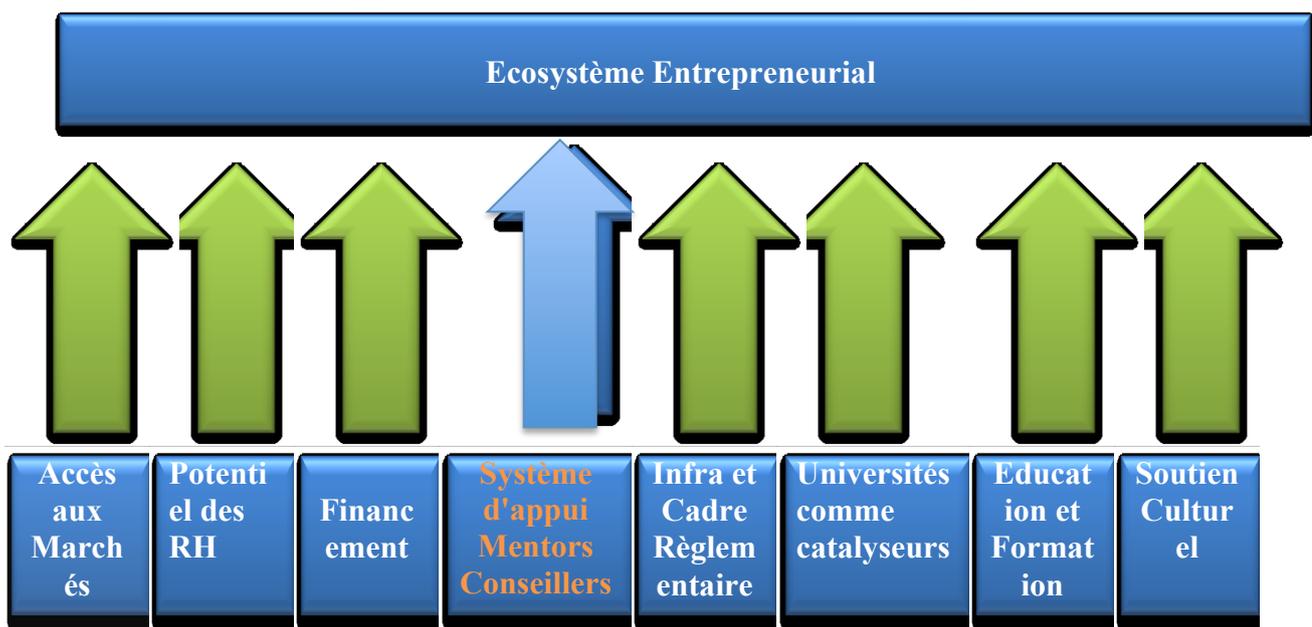
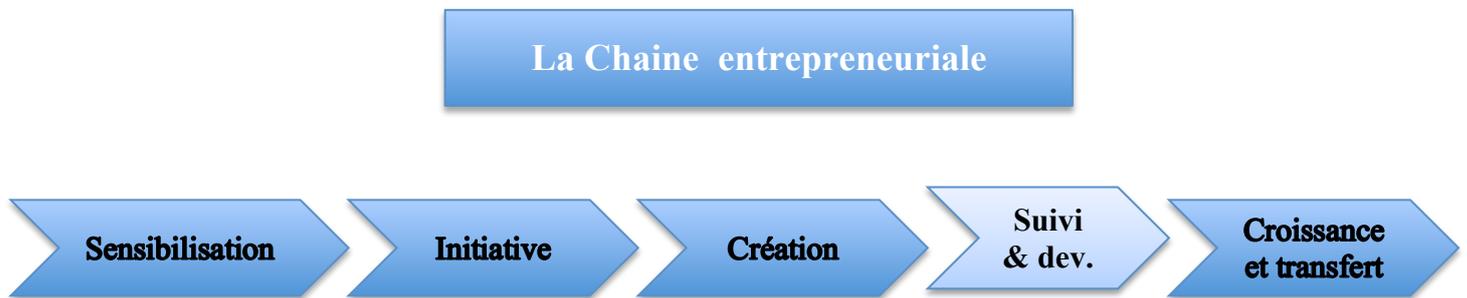
II. Les bonnes pratiques: un benchmarking européen

Tous les pays du monde reconnaissent l'importance et le rôle crucial et déterminant des TPE et PME dans la réalisation des objectifs de création d'emploi et de valeur pour l'économie. L'un des axes de la politique économique à cet effet est la promotion et le développement de **l'entrepreneuriat**.

Le rapport de l'**OCDE** paru en 2013, Panorama de l'entrepreneuriat 2012 (voir extraits en *annexe*), souligne le cadre qu'utilise l'**OCDE** dans ses analyses sur les indicateurs de l'entrepreneuriat et sur lesquels focalisent les pays de l'OCDE, ces indicateurs se basent sur **6 déterminants**:

1. Le cadre réglementaire utilisant pour bonne partie la méthodologie adoptée par la banque mondiale "Doing Business"
2. Situation du marché notamment facilité d'accès au marché pour les TPE et PME
3. Capacités entrepreneuriale: formation à l'entrepreneuriat
4. Culture entrepreneuriale et l'attitude face aux défaillances
5. Accès au financement notamment au capital risque
6. Création et diffusion des connaissances

Par ailleurs, l'approche adoptée dans les politiques économiques de soutien à l'entrepreneuriat est une approche holistique et prend en considération toute la chaîne entrepreneuriale et son écosystème pour dérouler un ensemble de programmes et d'actions qui visent à booster le développement de l'entrepreneuriat.



Source: World Economic Forum (2013) Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics

L'Union Européenne en particulier a adopté un plan d'actions appelé "**Entrepreneuriat 2020**". Ce plan d'actions s'articule autour de 7 axes:

1. Générer plus d'entrepreneurs à travers la formation entrepreneuriale avec un focus particulier sur le rôle de l'enseignement supérieur
2. Assurer un meilleur environnement législatif pour le développement de l'entreprise
3. Assurer un meilleur accès au financement
4. Accompagner de l'entreprise tout au long de sa vie pour assurer son développement
5. Faciliter le transfert d'entreprises
6. Tourner les échec en succès: une seconde chance pour les banqueroutes "honnêtes"
7. Cibler les catégories "défavorisées": femmes, chômeurs, jeunes, seniors, immigrés etc..

Nous reprenons ci-après en synthèse dans un tableau quelques exemples de bonnes pratiques décrites dans des pays de l'Union Européenne. Le rapport reprend en *annexe* le détail de ces bonnes pratiques.

Pays	Démarche et cible	Spécificités de l'activité
Estonie	Concours d'idées pour des maitrisards et doctorants	Accompagnement y compris recherches d'investisseurs
Hollande	Développement de nurserie dans des zones rurales pour des femmes au foyer	Création d'un réseau de franchise permettant de démultiplier l'idée
Espagne/Bilbao	Régénération économique de la vieille ville par de micro entreprises	La ville de Bilbao a rénové des locaux dont elle est propriétaires et a procédé à un AO pour leur affectation; 129 entreprises ont été créées et 268 emplois
Lettonie	"Cup of ideas" ou bouillon d'idées: idées innovantes pour des entreprises en herbe	Les meilleures idées peuvent se voir allouer un capital de départ
Enterprise Europe Network	Le partenariat comme outil de génération d'idées	Mise en relation à travers une base de données de partenaires (ex devenir distributeur d'une compagnie étrangère)
Espagne/ Barcelona Activa	Un guichet de référence unique pour aider au développement de l'entrepreneuriat	Unicité de la structure d'accompagnement
Suède/ Danemark/ UK	Environnement législatif favorable aux PME	Soumettre toute nouvelle législation à une évaluation sur son impact en terme d'alourdissement des démarches administratives et de leurs coûts
France	Mieux structurer les réseaux d'accompagnement	Elaboration d'une charte qualité pour les structures d'appui à la création d'entreprises et encouragement des échanges d'expérience entre les membres du réseau
Belgique	Faciliter l'accès au crédit pour les TPE	Nomination d'un médiateur de crédit pour les refus de financement

Suède	Démarrer une activité dans des régions rurales avec un ciblage pour des femmes entrepreneurs (potentiel inexploité), idem pour les séniors	Services de conseil notamment en e-commerce pour l'internationalisation des entreprises
-------	--	---

III. Evaluation des structures d'appui: analyse SWOT des structures d'appui des 4 Gouvernorats

Un atelier de travail a été organisé le Jeudi 20 Février 2014 à Kairouan et a réuni les structures d'appui à la création d'entreprises dans les 4 Gouvernorats concernés par cette étude: Kef, Sidi Bouzid, Kasserine et Kairouan (voir programme de l'atelier en *annexe*). Ce workshop animé par un facilitateur spécialisé a permis à travers l'utilisation de la méthode Méta plan/world café de produire une analyse SWOT qui a été productive et a permis d'impliquer collectivement tous les acteurs régionaux à faire des constats pertinents sur les forces et faiblesses des structures et les opportunités et menaces qui les entourent.

Cet atelier a été organisé par l'ONUDI et a vu la participation d'une vingtaine d'acteurs; il avait pour objectif d'identifier les facteurs internes aux structures qui déterminent ses performances en termes de forces et de faiblesses ainsi que les facteurs externes ou exogènes en terme d'opportunités et de menaces générées par l'environnement. Le croisement des éléments de cette matrice, forces/opportunités (facteurs positifs) et faiblesses/menaces (facteurs négatifs), nous a permis d'élaborer une stratégie de consolidation des facteurs positifs et de mitigation des facteurs négatifs

Dans les travaux du workshop nous avons relevé des points communs (la grande majorité) à toutes les structures d'appui mais aussi des points spécifiques à certaines structures que nous avons voulu individualiser dans l'analyse

Forces

Toutes les structures

- Outils de travail
 - Outil de travail informatique de base, salle de réunions
- Outils d'accompagnement
 - Outils d'accompagnement juridique, financier,...
 - Gratuité des services
- Planification
 - Existence de contrats objectifs
 - Convention avec différents Bailleurs de Fonds
 - Souplesse au niveau des programmes d'appui aux promoteurs
- Ressources humaines
 - Existence d'un groupe d'experts externes conventionnés
 - Réseau de contacts développé
 - Acquis en compétences et qualifications basiques des RH
 - Formation, accompagnement, encadrement et suivi des porteurs d'idées
- Climat
 - Relation de confiance entre structures et promoteurs
 - Bonne notoriété à travers les réalisations

-
- Bonne qualité d'accueil
 - Disponibilité des RH des structures et flexibilité

Spécifiques

- Espace opérationnel (Pépinières)
- Bonne connaissance du tissu industriel (APII)
- Hébergement et accompagnement (Pépinières)
- Bonne répartition géographique (ANETI)
- Conventions avec les centres techniques (Pépinières + Centres d'Affaires)

Faiblesses

Toutes les structures

- Stratégie
 - Absence de vision régionale
 - Manque de pouvoir décisionnel régional
 - Rôle des privés au niveau **comités régionaux**
- Ressources
 - Insuffisance des RH en nombre
 - Personnel non motivé (promotions, salaires, mission, formation continue,...)
 - Manuels de procédures non appliqués
 - Manque de compétences notamment spécifiques
 - Formation en coaching, bilan de compétences, techniques de communication, développement personnel
 - Manque de ressources financières et matérielles
- Instruments/outils
 - Méthodologie d'accompagnement classique/ancienne
 - Modules de formations anciens/classiques
- Communication/informations
 - Inefficacité des systèmes informatiques
 - Faiblesse de réseautage inter-structure
 - Faiblesse de réseautage entre les différents acteurs (bailleurs de fonds, société civile,...)
- Procédures administratives
 - Lourdeur des tâches administratives
 - Bureaucratie administrative
 - Problème d'autonomie
 - Absence de manuel de procédures régional
 - Dispersion géographique des structures d'appui
 - Coordination entre les structures d'appui
- Suivi et évaluation
 - Plans d'actions non totalement respectés
 - Absence de techniques d'auto-évaluation des activités

Spécifiques

- Eloignements des centres/ Kef et Kairouan (Pépinière)
- Faiblesse au niveau de la communication avec les bénéficiaires
- Faiblesse dans le management des projets
- Faiblesse de l'activité de suivi

Opportunités

Toutes les structures

- Coopération internationale
 - Intérêt croissant des organismes de coopération internationale
- Société civile
 - Rôle croissant de la société civile (associations)
- Encouragements
 - Code d'incitation
 - Réforme: financement de la BTS des entreprises dans les activités solidaires
- Région
 - Disponibilité de ressources naturelles
 - Zones vierges (manque d'investissement)
 - Main d'œuvre qualifiée
 - Nombre des diplômés (universités +FP) indique un potentiel théorique entrepreneurial
 - L'impact de la participation des régions à la révolution
- Gouvernance
 - Orientation dans la constitution vers une gouvernance régionale et locale plus approfondie: Planification régionale + déconcentration + décentralisation
 - Travail en réseau
 - Existence de représentations des structures de financement au niveau régional

Spécifiques

- Zone Industrielle Kef et Sidi Bouzid
- Zones frontalières
- Centre technologique/ Kef
- Position géographique au centre/ Kasserine
- 25% sites archéologiques / Kasserine
- Centre de civilisation islamique / Kairouan
- Elevage bovin – ovin / Sidi Bouzid

Menaces

Toutes les structures

- Environnement socioculturel et politique
 - Freins culturels, culture du travail
 - Culture entrepreneuriale peu développée
 - faible esprit d'innovation

-
- Système d'éducation mal adapté à la création d'entreprise
 - Absence de sécurité
 - Instabilité politique
 - Image négative véhiculée par les Média et absence de marketing de la région
 - Finance et encouragements
 - Peu d'interactions avec les structures de financement
 - **Projet inadéquat du futur** Code d'incitation aux investissements
 - Manque de coordination entre les structures de financement
 - Loi de finances 2014: Imposition des exportations et dividendes
 - Absence d'un cadre juridique unique pour les micro-entreprises
 - Ressources humaines
 - Impact de départ de cadres qualifiés recruté par les institutions de financement
 - Organisation
 - Chevauchement des activités des structures d'appui
 - Gouvernance
 - Pouvoir décisionnel centralisé
 - Exploitation partisane et politique des programmes de développement économique
 - Absence de coordination avec les autres initiatives régionales
 - Gestion des zones industrielles
 - Infrastructure
 - Infrastructure mal adaptée et insuffisante
 - Démarches et procédures administratives post financement pour la création lourdes et longues (disponibilité de terrain, permis de bâtir, connexion aux utilités, financement du besoins de fonds de roulement..)

Spécifiques

- Les pépinières d'entreprise sont loin du centre ville
- Absence d'un représentant de l'AFI dans chaque région
- Absence de statut (CA)
- Absence de budget (CA)

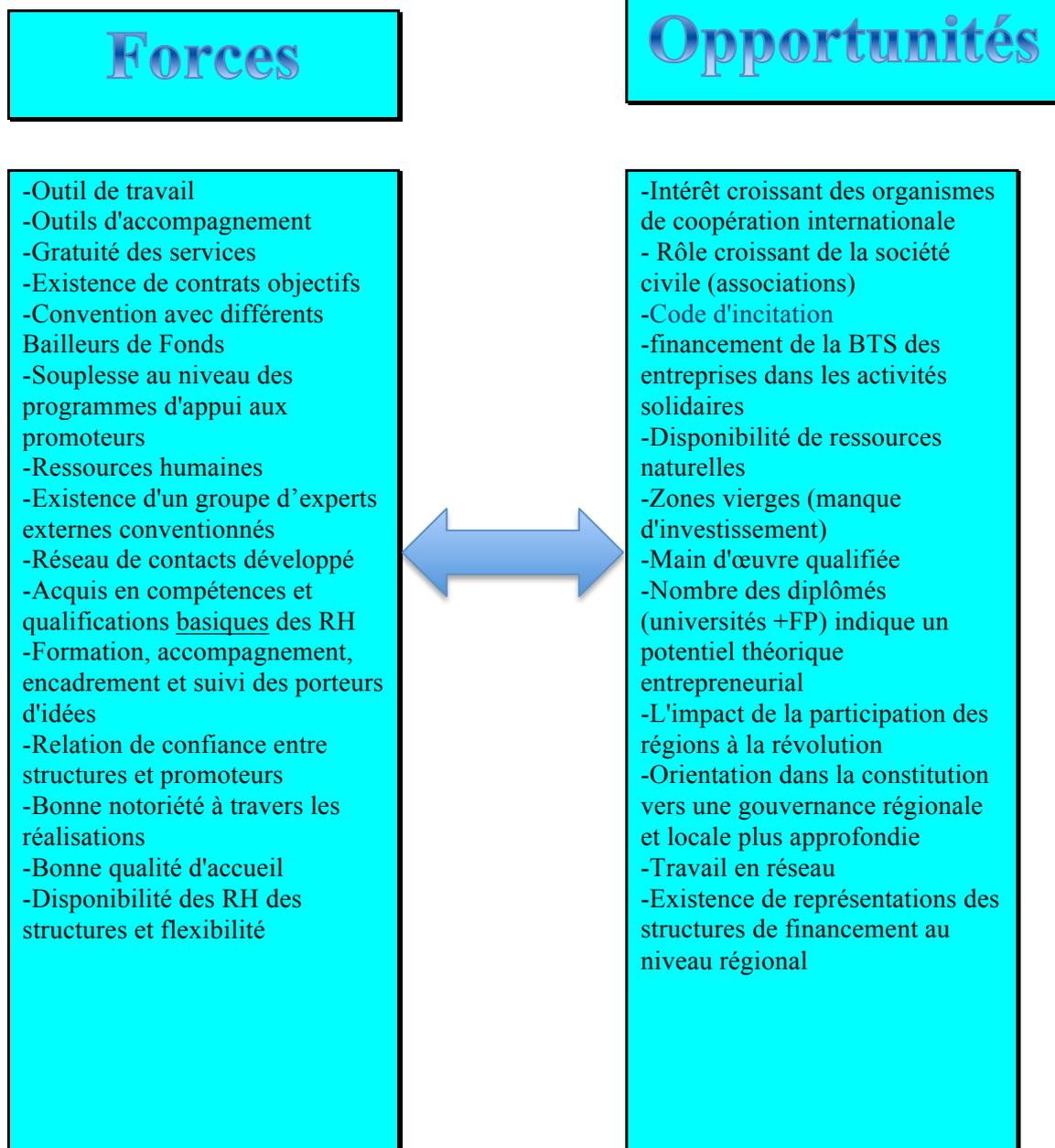
Analyse en arborescence



Analyse croisée

Il est important de souligner que cette analyse découle de la perception des cadres des structures d'appui de leurs forces et faiblesses et des opportunités et menaces qui les entourent. Cette perception peut être biaisée par l'ignorance des enjeux et des évolutions que leur activité pourrait connaître.

Nous allons faire une autre lecture synthétique de cette analyse en combinant les forces et les opportunités afin d'identifier le potentiel de progrès à réaliser et rapprocher également les faiblesses des menaces pour trouver les mitigations et solutions à leur suppression ou du moins leur maîtrise.

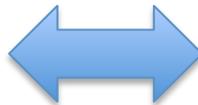


Faiblesses

- Absence de vision régionale
- Manque de pouvoir décisionnel régional
- Rôle des privés au niveau des comités régionaux
- Insuffisance des RH en nombre
- Personnel non motivé
- Manuels de procédures non appliqués
- Manque de compétences notamment spécifiques
- Formation en coaching, bilan de compétences, techniques de communication, développement personnel
- Manque de ressources financières et matérielles
- Méthodologie d'accompagnement classique/ancienne
- Modules de formations anciens/classiques
- Inefficacité des systèmes informatiques
- Faiblesse de réseautage inter-structure
- Faiblesse de réseautage entre les différents acteurs (bailleurs de fonds, société civile,...)
- Lourdeur des tâches administratives
- Problème d'autonomie
- Absence de manuel de procédures régional
- Dispersion géographique des structures d'appui
- Coordination entre les structures d'appui
- Plans d'actions non totalement respectés
- Absence de techniques d'auto-évaluation des activités

Menaces

- Freins culturels, culture du travail
- Culture entrepreneuriale peu développée
- faible esprit d'innovation
- Système d'éducation mal adapté à la création d'entreprise
- Absence de sécurité
- Instabilité politique
- Image négative véhiculée par les Média et absence de marketing de la région
- Peu d'interactions avec les structures de financement
- Projet du futur Code d'incitation à l'investissement inadéquat
- Manque de coordination entre les structures de financement
- Loi de finances 2014: Imposition des exportations et dividendes
- Absence d'un cadre juridique unique pour les micro-entreprises
- Impact de départ cadres compétents
- Chevauchement des activités des structures d'appui
- Pouvoir décisionnel centralisé
- Exploitation partisane et politique des programmes de développement économique
- Absence de coordination avec les autres initiatives régionales
- Gestion des zones industrielles
- Infrastructure mal adaptée et insuffisante
- Démarches et procédures administratives post financement pour la création lourdes et longues (disponibilité de terrain, permis de bâtir, connexion aux utilités, financement du besoins de fonds de roulement..)



Enquête auprès d'entrepreneurs ayant été accompagnés par des structures d'appui (Nov. 2012)

L'ONUDI a organisé trois ateliers au mois de novembre 2012, dans des zones géographiques représentatives, Le Kef, Kairouan et Sfax. Le but était d'évaluer les besoins des jeunes entrepreneurs pour de faire face aux obstacles de la situation actuelle. Chaque atelier a regroupé en moyenne 50 participants, la majorité étant des petits entrepreneurs existants et potentiels, ainsi que des représentants des agents locaux et régionaux qui représentent des organismes de soutien (Agence de Promotion de l'Industrie, banques, autorités locales, professeurs d'université, etc.). Un dialogue libre et franc a révélé un nombre important d'insuffisances, pour la plupart quasi identiques dans les trois différentes régions.

1. Le manque de communication et d'information persistent, soit parce que les jeunes entrepreneurs ont du mal à identifier la bonne institution qui peut les aider, ou par perte de crédibilité dans ces institutions en raison de ce qu'ils ont appelé le «manque de professionnalisme de leurs interlocuteurs au sein de ces institutions»;
2. Les idées novatrices ne sont pas toujours bien comprises par leurs interlocuteurs;
3. Le manque de main-d'œuvre qualifiée, en raison des carences de la formation professionnelle et / ou des flux migratoires vers la Libye;
4. Le manque de réseautage entre les entreprises;
5. L'absence de politiques et de stratégies d'encouragement qui permettraient de réduire les procédures administratives, de renforcer les structures et mécanismes de financement, et de clarifier la situation foncière;
6. Absence de 'NOUVELLE VISION';
7. Une faible intégration de la recherche scientifique qui aiderait à orienter des petits entrepreneurs potentiels vers les zones les plus productives de l'économie;
8. Les coûts des études préliminaires et de faisabilité sont élevés en raison de la lourdeur des procédures, le manque d'information et les délais de réponse;
9. Le manque de professionnalisme au sein du système bancaire qui conduit à la rupture de la communication entre l'entrepreneur et l'agent de crédit;
10. Le manque de culture entrepreneuriale;
11. Le chevauchement et le manque de coordination / communication entre les différentes institutions de soutien, qui peuvent être résolus par la création d'un organe de coordination;
12. Le manque d'adéquation entre le système éducatif et les besoins du marché de l'emploi;
13. La centralisation de l'administration;
14. Le manque d'encadrement durant la période de post-crétion ainsi que le suivi;
15. La nécessité d'intégrer les universités dans la promotion de la chaîne de valeurs;
16. L'absence d'intérêt de la part des medias;

IV. Synthèse des constats à un niveau global

A partir des différents rapports spécifiques réalisés par divers acteurs et intervenants (ONUDI, GIZ, USAID, APII, PMI, ATUGE etc.) et sur la base des propres investigations de l'expert soit lors de ses contacts et réunions soit lors de l'atelier de l'analyse SWOT, nous pouvons synthétiser les constats globaux autour des points suivants:

1. Lorsque l'on compare les chiffres sur la dynamique de création d'entreprises en Tunisie avec quelques pays européens l'on peut constater que :
 - a. Le nombre d'entreprises créées par 1000 habitants est de 1,4 en Tunisie il est en moyenne entre 4 et 5 en Union Européenne (voir tableau Eurostat en annexe); cela démontre la marge importante de progrès qui peut être réalisée en Tunisie même si on tenait compte du niveau relatif des revenus
 - b. Ce chiffre même faible masque d'autres fragilités à savoir le taux de mortalité et de défauts bancaires élevés
 - c. Le nombre d'entreprises sans salariés représente une part importante des entreprises qui ouvrent annuellement une patente (estimé à plus de 70%)
2. Les aides à la création d'entreprises sont protéiformes et mises en place par de nombreux et divers acteurs. Cette dissémination des structures d'appui est caractérisée par une absence de processus logique et de rationalité au niveau national; chaque Ministère adopte une démarche individuelle sans concertation avec les autres acteurs. Cette situation a généré des chevauchements dans les services rendus et une absence de volonté de spécialisation dans la conduite des activités. En effet au lieu d'innover et de se positionner sur des cibles spécifiques les structures d'appui s'installent dans une fausse concurrence peu productive qui génère des duplications et redondances des services offerts au niveau régional; le créateur se retrouve ainsi en face de plusieurs interlocuteurs, souvent offrant le même type de service avec également une quasi absence d'un accompagnement post création
3. Un constat global est la faible qualité des services rendus en raisons de la qualification des ressources humaines (internes et externes), de l'obsolescence des outils utilisés, des faibles moyens matériels alloués, de l'absence d'un référentiel qualité et l'absence d'outil d'évaluation et de suivi. Les expertises pointues pour l'accompagnement à la création d'entreprises dans les secteurs à haute valeur ajoutée sont quasi inexistantes.
4. Faute de moyens humains et matériels les structures d'appui n'arrivent pas à prendre des initiatives innovantes et des actions structurantes dans la durée
5. Des initiatives de création de réseaux formalisés des structures d'appui ont été mises en place dans certaines régions grâce à l'aide de la coopération internationale; ces initiatives n'ont pas connu ni l'évolution ni la diffusion attendues.
6. Les structures d'appui n'ont pas réussi à se regrouper dans un même espace bien que l'idée de créer la "maison de l'entrepreneur" dans chaque région date depuis quelques années et n'a jamais été concrétisée.
7. En amont aux structures d'appui et d'accompagnement on constate un manque flagrant de culture entrepreneuriale notamment dans les régions visées par l'étude. Beaucoup de jeunes s'engagent dans un processus d'accompagnement à la création d'entreprise par contrainte plutôt que par conviction ou vocation; il s'agit pour la plupart de

"Créateurs contraints" demandeurs d'emploi en difficulté d'insertion sur le marché du travail

-
8. Malgré les efforts de simplifications administratives, les créateurs se plaignent toujours des lourdeurs administratives: démarches longues et compliquées.
 9. Au niveau de l'Etat le système est caractérisé par un pilotage éclaté et se retrouve encadré par au moins 3 politiques: celle de l'emploi, celle du développement économique et celle de l'innovation. Ces politiques sont réalisées à travers différents outils et mécanismes nous en citerons : le code des investissements, les structures d'appui et les universités et le système de financement.

SYSTÈME DE FINANCEMENT

- Les 2 banques qui se spécialisent dans le financement des MPME considèrent que le dispositif d'accompagnement est inefficace en termes de flux et de qualité des dossiers.
- La BTS a reçu 18 000 dossiers en 2013, 10 000 dossiers ont été financés dont 50% sont transmis par les Bureaux d'emploi et du Travail Indépendant/Espaces Entreprendre .
- La BFPME approuve environ 300 à 350 projets par an dont seuls 20 à 30% sont accompagnés par les structures d'appui essentiellement les Centres d'affaires.
- La qualité des dossiers est jugée faible notamment pour la BFPME.
- La BFPME réalise des réunions d'information sur les différentes possibilités de financement, activité qui devrait être conduite par les structures d'appui.
- Les cadres des structures d'appui sont jugés par les structures de financement comme manquant d'expérience et de compétence.
- La BFPME considère que la gratuité des services cible des porteurs de projets qui n'ont même pas les moyens de financer une étude sérieuse ce qui met les structures d'appui dans un cercle vicieux de projets peu intéressants et une qualité d'appui de faible qualité.
- Le problème du financement du BFR est le problème crucial soulevé par la BFPME qu'elle considère comme l'une des causes importantes d'échec des entreprises créées.
- Les études de marché sont rares et difficiles à réaliser ce qui souvent retarde l'examen des dossiers.
- La BFPME est dans un processus de parrainage avec LA Banque Publique d'Investissement (BPI) France qui l'aide à se restructurer selon le modèle de la BPI

V. Constats spécifiques et préconisations détaillées

Même si le périmètre de la mission est limité à l'évaluation de 4 structures d'appui dans 4 gouvernorats, cette étude a permis de relever un certain nombre de constats qui vont au delà des limites de la mission et permettent de faire un certain nombre d'observations et de préconisations.

En effet l'analyse SWOT a permis de mettre en exergue les points forts sur lesquels on s'appuiera, les points faibles qui devront être traités et éliminés, les opportunités qui devront être saisies et enfin les menaces qui devront être surveillées et neutralisées.

Ainsi tous les constats faits lors de la conduite de cette étude et particulièrement les résultats de l'analyse SWOT montrent que la chaîne entrepreneuriale en Tunisie révèle beaucoup de maillons faibles et qu'il faudrait une approche holistique et un plan d'actions global pour rendre cette chaîne plus cohérente, performante et efficiente.

En effet tout programme d'assistance aux structures d'appui à la création d'entreprises, pour être efficace doit aussi s'intéresser aux autres composantes et maillons de la chaîne entrepreneuriales; nous organiserons à cet effet nos préconisations autour de 3 axes et 4 dispositifs :

A. Axe micro design

1. Le dispositif de génération d'entrepreneurs et d'idées de projets
2. Le dispositif d'accompagnement de la création d'entreprises

B. Axe méso design

3. Le dispositif de gouvernance d'appui à la création d'entreprises

C. Axe macro design

4. Le dispositif stratégique

1. LE DISPOSITIF DE GENERATION D'ENTREPRENEURS ET D'IDEES DE PROJETS

La Tunisie est en retard en terme de densité entrepreneuriale: le nombre de créations d'entreprises par an pour 1000 habitants: 1,4 contre 5 en moyenne en Europe; nous avons montré qu'on peut raisonnablement se fixer un objectif de multiplier le nombre de création par un facteur 2 à 3. A cet effet l'objectif novateur que nous préconisons est celui de faire émerger notamment *un entrepreneuriat ancré au marché international*. En effet le développement d'entreprises répondant aux besoins des régions connaît des limites et une fragilité dues pour l'essentiel au caractère répétitif des projets et leur orientation pour l'essentiel vers les besoins du marché local et au mieux régional. Le projet de développement de la chaîne de valeurs initié par l'ONUDI est un exemple réussi d'une approche faisant du couple *produit/région* un ressort d'une dynamique porteuse de riches opportunités.

Plus généralement ambitionner un développement régional et une croissance accélérée de notre économie va passer par un ancrage par le haut (activités à haute valeur ajoutée) à l'économie mondiale et une plus rapide remontée technologique.

Plus spécifiquement la dynamique entrepreneuriale à accélérer et densifier passera à travers:

- **La formation à l'entrepreneuriat:** La stimulation de l'esprit d'entreprise et de la culture entrepreneuriale de l'école jusqu'à l'Université ("Entrepreneurship is all about education" Forum Davos 2009; voir encadré). Dans une première étape prioritaire il s'agira de développer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants notamment à travers:
 - La formation intégrée dans le cursus universitaire
 - L'organisation de concours, challenges
 - L'organisation de salons et évènements

Shwab- Forum Davos 2009

Entrepreneurship is the engine fuelling innovation, employment generation and economic growth. Only by creating an environment where entrepreneurship can prosper and where entrepreneurs can try new ideas and empower others can we ensure that many of the world's issues will not go unaddressed. As highlighted in the inaugural 2008 Summit on the Global Agenda in Dubai, entrepreneurship is also one of the core principles of the World Economic Forum. The motto of our organization is "entrepreneurship in the global public interest", calling for entrepreneurs to put their ideas to the service of the global community.

Equally important is the power that education has in developing the skills that generate an entrepreneurial mindset and in preparing future leaders for solving more complex, interlinked and fast-changing problems. Education needs to come back to the top of the priorities of governments and the private sector and be seen as the fundamental mechanism for attaining sustainable economic development and societal progress. More than ever, the world needs effective global leaders and stronger educational systems that prepare the current and future generations of entrepreneurs, workers, teachers, managers and individuals with the skills needed to succeed and help others.

Recognizing these opportunities, the Global Education Initiative (GEI) of the World Economic Forum in the context of its mission to help create sustainable, scalable and relevant education systems through multistakeholder partnerships, has embarked on a process to advance Entrepreneurship Education as one of the key drivers of sustained social development and economic recovery

Un sondage effectué en 2012 dans les pays de l'OCDE montre que 50 à 60% des jeunes considèrent que l'école a favorisé le développement d'un sens de l'initiative et d'un certain esprit d'entreprise.

30 à 70% des sondés ont déclaré que leur parcours scolaire a permis d'acquérir les compétences et le savoir faire nécessaires pour diriger une entreprise; les plus hauts taux se trouvent au Japon, Royaume Uni, Allemagne, Brésil, Inde et Portugal.

- **L'identification d'opportunités de projets:** Une connaissance **précise** du bassin régional économique (emploi, tissu économique, marché); de grandes opportunités de projets sont latentes et non identifiées par absence d'acteurs chargés de faire une identification de projets. Les fiches projets élaborées par l'APII apportent une contribution à cet effet mais restent en deçà des besoins. L'APII devrait renforcer cette activité en l'orientant d'avantage vers l'identification d'opportunités de projets

Expérience avec la coopération Suisse

Identification de besoins de services dans la zone industrielle de M'Ghira et celle de Jbel Ouest

Une enquête exhaustive sur les besoins des industriels de ces 2 zones a abouti à l'identification de projets rentables et qui répondent à un besoin des industriels en terme d'absence de services dans ces zones. Des projets ont été lancés et ont pu se développer: transport sanitaire par ambulance, services d'entretiens et de maçonnerie, transport d'ouvriers ...

- plus généralement et au delà des études il faudrait mettre en place un mécanisme d'identification d'opportunités de projets au niveau régional, national et international avec notamment des relations avec des régions européennes, participation à des salons professionnels, partenariats d'affaires (voir salon de l'entrepreneuriat par exemple) ...
- L'exploration de nouvelles pistes très prometteuses de l'économie sociale et verte et surtout des possibilités qu'offre l'exploitation des chaînes de valeur (voir l'ex des figues de barbarie, l'harissa, l'huile d'olive, projets promus par l'ONUDI)
- L'utilisation intensive et simplifiée des technologies internet: vente et paiement en ligne adossés à un système de livraison rapide et efficace (voir modèle Amazone)
- Dans la chaîne entrepreneuriale il faudrait ajouter en bout de chaîne une composante "Connecte" qui a pour objectif de mettre en réseau les créateurs potentiels avec les entrepreneurs en activité; ce réseau permettra d'identifier des idées de projets dans une chaîne de valeur industrielle ou de service. La plateforme DEP réalisée grâce à l'appui de l'ONUDI pourrait jouer ce rôle.

2. LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CREATION D'ENTREPRISES

- **Complémentarité et spécialisation:** Le dispositif des structures d'appui souffre aujourd'hui de chevauchement et surtout de redondance dans les services rendus; cette situation génère un gaspillage des ressources qui sont rares et limitées. Il faut organiser une **complémentarité** entre les structures d'appui à la création d'entreprises et une **spécialisation** chaque fois que cela est possible; la spécialisation et le partage des rôles peuvent revêtir plusieurs formes: la spécialisation peut être déclinée selon les étapes de la chaîne entrepreneuriale, ou selon la population cible par exemple:
 - l'entrepreneuriat féminin rural,
 - l'entrepreneuriat jeunes
 - l'entrepreneuriat ciblant des chercheurs à l'Université
 - l'entrepreneuriat ciblant les immigrés (voir par ex le programme français AIDONS)
 - l'entrepreneuriat ciblant des secteurs (le tourisme, l'artisanat etc.)
 - une attention particulière peut être donnée aux entrepreneurs du secteur informel qui recèle un potentiel important de développement et pour lequel les structures d'appui peuvent jouer un rôle d'accompagnement
- L'initiative de création de réseaux des structures d'appui est à consolider et à élargir; ces réseaux permettront notamment la création de synergie et l'échange d'expérience.

Comme on ne peut avoir des experts pointus pour chaque structure le réseau permet également de mutualiser et de partager des ressources pointues. La création d'une base de

données partagée recensant tous les entrepreneurs en phase d'accompagnement par l'ensemble des structures d'appui peut constituer un élément clé d'une coopération/complémentarité future. La création d'un réseau formalisé au moins des institutions publiques encouragera le partage d'expérience, génèrera une émulation entre ces structures et instaurera progressivement la culture de la performance.

- **Meilleure organisation et gestion des structures d'appui:** Toutes les structures d'appui doivent respecter pour être créées un cahier de charge qui servira de standard, comme par exemple adhérer à une charte qualité des services rendus et adopter un **business plan** (voir le modèle SBDC développé par UTSA dans le cadre du projet USAID). Ce business plan doit fixer notamment les objectifs pas seulement en terme de chiffres à justifier mais surtout en terme **d'impacts économiques** à atteindre. Il est ainsi important de se doter d'un système de suivi et d'évaluation des performances de chaque centre d'appui; les moyens financier doivent être affectés en fonction de l'efficience et des impacts obtenus et non du simple nombre de bénéficiaires des services.
- Ces structures d'appui doivent également adopter un manuel opérationnel qui décrit dans le détail la démarche rigoureuse qui doit être suivie dans un processus d'accompagnement à la création d'entreprise. Le modèle développé par le projet USAID est à notre avis pertinent même s'il requiert une adaptation à un contexte moins sophistiqué en Tunisie l'introduction d'un système de gestion des structures d'appui adoptant des business plan, un manuel de procédure opérationnel et un système de suivi et d'évaluation des performances devient nécessaire; ce manuel opérationnel décrit avec précision toutes les étapes commençant par le nécessaire bilan de compétence et se terminant par un coaching post création; cet accompagnement doit ainsi être renforcé, enrichi et prolongé.
- L'accompagnement doit être rendu obligatoire pour les bénéficiaires des aides publiques, ceci est une condition qui garantira dans une certaine mesure l'efficacité des aides publiques aux créateurs d'entreprises. Cet accompagnement doit être personnalisé et plus long et étendu notamment à la phase post création: il atteint 18 mois en Autriche. Cet accompagnement personnalisé aide à identifier les propres difficultés du créateur et à trouver lui même avec l'assistance du coach les solutions adéquates à ses difficultés. On n'assiste pas de la même façon un porteur de projet enthousiaste par rapport à un créateur "contraint" demandeur d'emploi en échec d'insertion. De plus, l'enjeu n'est pas seulement de gagner la bataille de la création d'entreprises mais aussi celle de leur pérennité et de leur croissance: sortir de la trappe des entreprises "naines" qui n'arrivent pas à se développer et dont une majorité périlite au cours des 5 premières années qui suivent la création.

Les raisons d'échec

En France 50% des entreprises créées échouent les 5 premières années d'activité; les raisons d'échec sont pour l'essentiel des raisons humaines, personnelles, mentales, comportementales ou psychologiques; ces raisons ne semblent pas être suffisamment prises en compte dans le processus d'accompagnement; le coaching et mentoring axés sur ces aspects doivent être renforcés.

L'un des déterminants de s'engager dans une démarche entrepreneuriale est la crainte anticipée de l'échec: la possibilité de faillite, le risque de perdre sa propriété (donnée en garantie d'un financement) et la crainte de revenus irréguliers ou non garantis.

- **L'amélioration drastique des capacités des structures d'appui** passe par:
 - L'élévation vigoureuse des compétences des accompagnateurs (aussi bien cadre des structures que des facilitateurs/coaches) non seulement par la maîtrise des outils techniques et technologiques mais surtout par une maîtrise des outils de motivation et de coaching.
 - Les formations à réaliser pour les cadres des structures d'appui dans le cadre d'une redéfinition de leur mission d'encadrement sont de 4 types:
 1. Techniques d'accompagnement et psychologie entrepreneuriale
 2. Techniques de génération d'idées et innovation
 3. Technique de Fund raising : il y a aujourd'hui une prolifération de fonds d'aide à l'entrepreneuriat, ces fonds lancent des appels à projets et c'est souvent des associations qui en profitent et tant mieux; les structures d'appui n'ont pas acquis le savoir nécessaire pour soumettre des propositions de projets aux gestionnaires de ces fonds
 4. Administration des structures d'appui
 - Le corps des facilitateurs/coaches doit éviter de tomber dans le travers d'un esprit de rente sur un marché captif, il est appelé à se développer dans un cadre d'exigence rigoureuse de qualité et doit créer un système de certification de telle sorte que ne peuvent exercer que ceux qui ont été certifiés par un organisme d'accréditation; la qualité des services rendus par ces facilitateurs/coaches doit être périodiquement évaluée et les moins performants parmi le corps des accompagnateurs doivent voir leur accréditation retirée. Ces facilitateurs seront dotés d'un kit formation /accompagnement qui permet d'assurer le minimum requis pour une qualité de services rendus aux créateurs d'entreprises dans le cadre de la mise en œuvre d'un **standard qualité d'accompagnement**. En assurant les conditions de qualité le corps des facilitateurs/coaches constituera alors un instrument efficace de promotion et développement du dispositif (voir le rôle des Centres techniques et des bureaux d'études dans la promotion du Programme de Mise à Niveau).
 - La plupart des coaches sont enseignants universitaires, ils devraient davantage impliquer formellement les étudiants pour aider à réaliser des recherches sur les marchés, les technologie etc.. Cette contribution doit être comptée comme crédit dans leur cursus (c'est le cas du modèle présenté par les Small Business Development Centres–SBDCs- Centres développés par l'Université Texas San Antonio)
 - l'amélioration des moyens matériels dont disposent les structures; les centres d'affaires aujourd'hui ne disposent pas de budgets, de statuts..
 - la mise à niveau des moyens immatériels: l'ingénierie de l'accompagnement doit faire un usage intensif des technologies (voir encadré expérience HP Life).

HP Life

Dans le cadre de ses actions citoyennes, la compagnie Hewlett Packard - HP a mis en place un programme de formation et d'accompagnement en ligne dans le domaine de l'entrepreneuriat appelé LIFE "Learning Initiative For Entrepreneurs", pour soutenir les étudiants, les aspirants entrepreneurs ainsi que ceux déjà installés, à se doter de compétences dans les domaines de business et des TIC afin de créer ou développer leurs propres affaires.

HP LIFE e-Learning est une plateforme dynamique de formation à distance qui touche toutes les catégories d'entrepreneurs peu importe son activité et son avancement dans le processus de création d'entreprise. Chaque apprenant peut s'inscrire gratuitement sur la plateforme HP LIFE e-Learning moyennant une adresse électronique valide. Une fois inscrit, l'entrepreneur peut entamer immédiatement la formation en ligne à son propre rythme et pendant le temps qui lui convient. Un certificat d'achèvement est automatiquement généré par la plateforme e-Learning suite à l'accomplissement de chaque cours que le candidat peut télécharger et/ou imprimer. La plateforme comporte actuellement plus de vingt cours dans des domaines en rapport étroit avec la vie de l'entreprise au quotidien tels que la finance, le marketing - communication et le management de l'entreprise en général. La plateforme propose en plus des cours dans des thématiques particulières

en rapport avec la responsabilité sociétale de l'entreprise. De nouveaux cours sont régulièrement proposés par la plateforme visant le renforcement des capacités du jeune entrepreneur via une meilleure maîtrise des concepts commerciaux et technologies afin de relever les défis d'affaires avec plus d'efficacité.

En plus de la formation en ligne, la plateforme propose des services complémentaires. Un forum de discussion en ligne favorisant l'échange des expériences et des bonnes pratiques entre entrepreneurs du monde entier. Un programme d'e-mentoring où HP a mis à disposition des entrepreneurs les plus actifs sur la plateforme un dispositif de mentorat visant l'accompagnement des entrepreneurs par un réseau de compétences que HP est en train de développer par ses employés dans le monde. La plateforme permet également la recherche et l'échange avec des partenaires d'affaires parmi les membres de la communauté LIFE.

L'Organisation des Nations Unies de Développement Industriel - ONUDI, dans le cadre de son projet pour la Tunisie "Mashrou3i" qui vise la Facilitation de l'emploi des Jeunes a développé via l'appui de ses partenaires en l'occurrence la compagnie HP et l'Agence Américaine de Développement International - USAID les services de cette plateforme dans les deux langues principales de la Tunisie, arabe et français, favorisant ainsi son accessibilité au jeune entrepreneur tunisien quelque soit son niveau d'instruction.

Dans le cadre de la composante HPLIFE de son projet "Mashrou3i", l'ONUDI en collaboration avec l'API a mis en œuvre un programme de formation-accompagnement en présentiel au profit des quatre régions cibles. Chacune des régions cibles a été équipée de la logistique et de la formation appropriée au programme. En plus du matériel informatique nécessaire au bon déroulement de la formation, un pool de facilitateurs régionaux dans le domaine de l'entrepreneuriat ont été initiés à l'approche de facilitation LIFE e-Learning. Les sessions de formation sont tenues périodiquement avec une moyenne d'une session par mois et par région

cible. Le programme a bien démarré depuis septembre 2013 pour une durée de deux ans. Un total de 13 sessions de formation ont déjà eu lieu durant la dernière trimestre de l'année 2013 avec la participation de 250 jeunes entrepreneurs des quatre régions cibles.

HP LIFE e-Learning, a également exploré l'université tunisienne. Des journées portes ouvertes de promotion auprès des enseignants et des étudiants sont régulièrement tenues dans les différentes institutions universitaires. Des cadeaux sont prévus au profit des étudiants qui accomplissent le maximum de cours en ligne.

- Les outils de formation et d'accompagnement sont pour la plupart obsolètes, une mise à jour et mise à niveau de ces outils est nécessaire; ces outils doivent être également adaptés aux nouvelles technologies. Plusieurs nouveaux outils intéressants sont utilisés dans des projets spécifiques et limités; il en découle un gaspillage énorme de ressources techniques intéressantes; il sera utile de recenser tous ces outils, de créer une commission technique pour sélectionner les plus pertinents et performants afin de les mettre à la disposition des organismes d'appui (HP Life, Build Your Business "BYB).
- **Diffusion des bonnes pratiques:** Certaines expériences/projets menés par la Coopération Internationale dans certaines régions ou secteurs s'éteignent dès la fin du projet et connaissent une rupture, fautes de généralisation dans le travail entamé notamment avec les Institutions Internationales. Afin d'assurer un effet de diffusion au niveau national des best practices il est fortement recommandé de veiller à la capitalisation des acquis, la pérennisation des projets pilotes et leur généralisation au niveau national. Le réseau des structures d'appui ainsi que le système de gouvernance que nous proposons ci après permettront d'atteindre cet objectif

3. LE DISPOSITIF DE GOUVERNANCE D'APPUI A LA CREATION D'ENTREPRISES

- Le dispositif (hors dispositif de financement) est aujourd'hui caractérisé par une gouvernance publique dépendant pour l'essentiel de 3 Ministères:
 - Le Ministère chargé de l'Industrie : les Centres d'Affaires (gérés directement par le Ministère !) et l'APII à travers les pépinières
 - Le Ministère chargé de l'Emploi à travers l'ANETI et ses Espaces Entreprendre
 - Le Ministère chargé de l'Agriculture à travers l'APIA

Plusieurs associations investissent aujourd'hui le terrain et s'installent avec une logique de concurrence et non de complémentarité et participent à une dynamique peu organisée pour ne pas dire chaotique qui nécessitera la mise en place d'un cadre permettant de créer comme mentionné plus haut des synergies, des complémentarités/spécialisations et surtout assurer une qualité minimum dans les services rendus et établira une transparence dans le système de financement de ce dispositif.

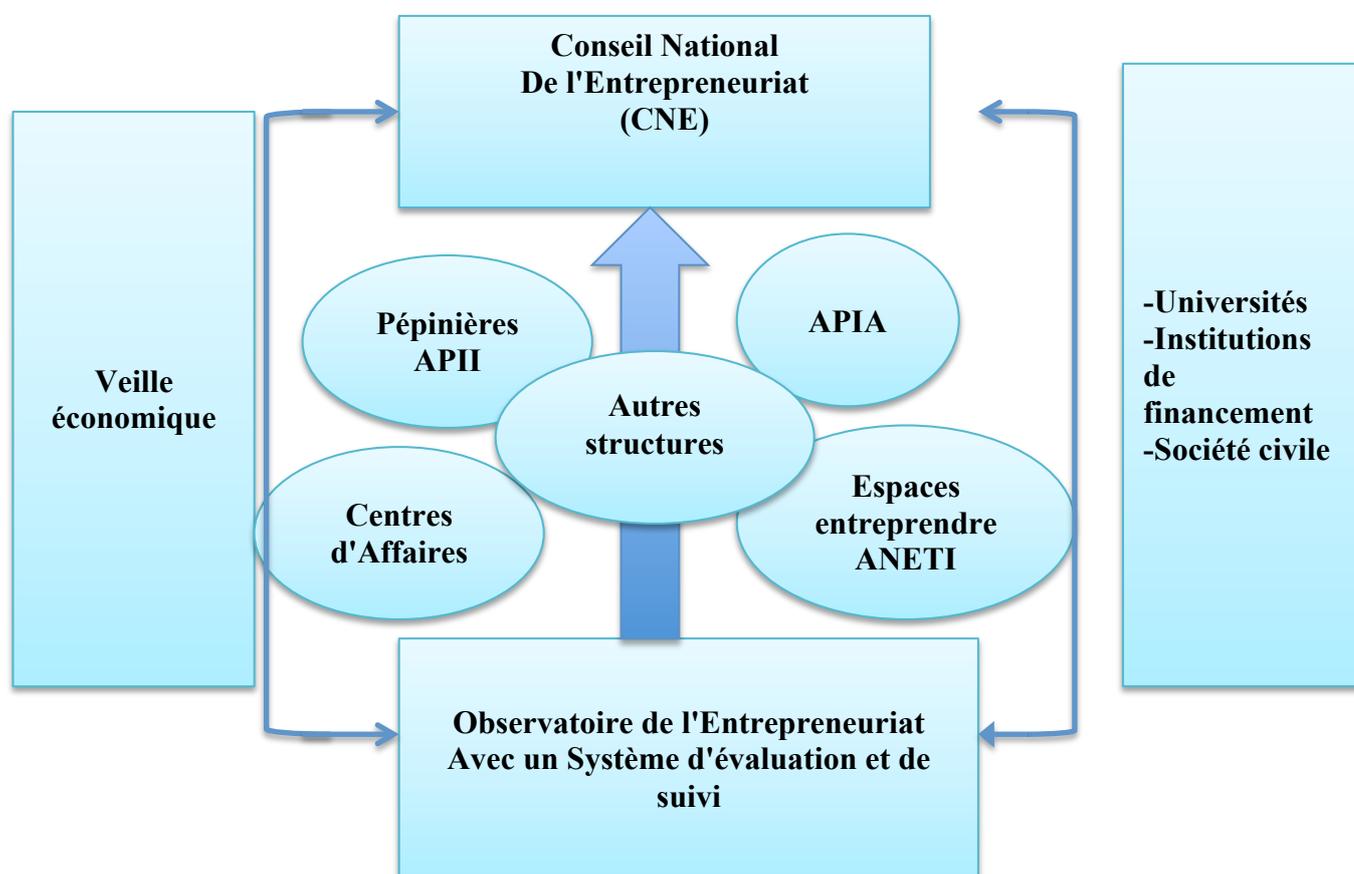
Le financement des structures d'appui est purement public alors qu'il devrait faire intervenir d'autres acteurs comme par exemple les structures de financement des projets qui ont un intérêt direct à faire évoluer l'efficacité du dispositif d'accompagnement; le taux de sinistralité à la BFPME a atteint des niveaux insoutenables; un financement des structures d'appui notamment par le système bancaire permettra l'amélioration des performances des banques par la baisse du taux de défaut bancaire; ce type de financement exigera naturellement des services plus efficaces au niveau des structures d'appui. Plus généralement, il faudrait identifier des financements stables dédiés à l'accompagnement (à travers par exemple la TFP). Les Centres d'Affaires n'ont aujourd'hui ni statut ni budget dédié ce qui met leur survie en question.

- Les enjeux futurs seront des enjeux régionaux, c'est pourquoi une gouvernance régionale non seulement s'impose mais est devenu une revendication des citoyens après la révolution. Il est proposé de créer dans chaque région un **Conseil Régional de l'Entrepreneuriat (CRE)** qui réuni formellement toutes les structures d'appui ainsi que tous les acteurs de la chaine entrepreneuriale (représentants des organismes de

financement, de l'UTICA, de l'Université et Instituts Supérieurs, du Conseil Régional etc..). ce **CRE** aura pour mission de définir une stratégie et un plan d'action pour le développement de l'entrepreneuriat dans la région, de coordonner les structures d'appui, de créer les complémentarités et synergie, de suivre les objectifs assignés à ces structures et d'évaluer leur performance.

- L'ensemble des CRE se constitueront en un **Conseil National de l'Entrepreneuriat (CNE)** présidé par une personnalité politique ou du monde des affaires (le premier Ministre ou le Président de l'UTICA par exemple). Le CNE sera chargé de définir, d'évaluer et de coordonner toutes les politiques publiques de développement de l'entrepreneuriat; il est chargé de gérer le système d'accréditation et pourquoi pas du financement des structures d'appui et d'accompagnement en fonction de leur performance et des objectifs qui leur sont assignés
- Le CNE serait appuyé par deux structures:
 - Un **observatoire** de la création d'entreprises qui permet de suivre et d'évaluer la dynamique entrepreneuriale dans le pays et de diffuser les meilleures pratiques. Ses rapports, analyses et recommandations sont transmis au CNE qui prend les décisions nécessaires pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie nationale et suivre l'évolution des politiques de développement entrepreneuriales.
 - Un **système national de veille économique** qui permet d'identifier les opportunités de projets (créateurs porteurs, technologies, marchés, partenaires etc..). ce système national aura une utilité beaucoup plus large que celle relative au développement de l'entrepreneuriat
 - Le CNE serait appelé à organiser périodiquement les **assises de l'entrepreneuriat** qui constitueront une occasion pour évaluer les politiques publiques de promotion et de développement de l'entrepreneuriat

Schéma Synoptique de Gouvernance



4. LE DISPOSITIF STRATEGIQUE

- **Une stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat:** La politique de développement de l'entrepreneuriat doit être nécessairement adossée à une stratégie nationale. Le système de gouvernance préconisé notamment au niveau national par la création du CNE permettra de définir une stratégie nationale de la création d'entreprises et de fixer les outils de pilotage adaptés à la réalisation de la stratégie
- **Une stratégie au cœur du modèle de développement:** Le nouveau modèle de développement et de croissance devrait mettre l'entrepreneuriat au cœur de la politique de développement économique notamment des régions défavorisées.
- **Adaptation de l'environnement des affaires:** l'environnement législatif, fiscal et procédural doit être adapté à la démarche particulière de création d'entreprises; une étude réalisée par le BIT au Vietnam a montré qu'une amélioration du cadre législatif a un impact direct sur le nombre d'entreprises créées; nous proposons en particulier:
 - Une Loi de promotion et de développement des MPME (Small Business Act),
 - système d'incitation à travers par exemple l'exonération des plus values de cession de participations dans les jeunes PME innovantes,
 - la révision du statut fiscal des jeunes pousses
 - législation pour organiser la protection de la propriété intellectuelle entre un promoteur et un chercheur (dans le secteur agricole par exemple)
 - multiplier les incubateurs notamment pour le secteur agricole afin de faciliter le passage de vérification de la faisabilité d'une idée au stade de réalisation
 - système de financement par la création d'un fonds pour la création d'entreprises dans les régions les moins favorisées ainsi qu'un fonds de garantie pour aider à couvrir une partie des risques de défaut pour le système de financement des créations de MPME.
 - démarches administratives pour la concrétisation d'un projet, comme par exemple acquérir un terrain, obtenir un permis de bâtir, se connecter aux utilités publiques (STEG, SONEDE..) (voir la douzaine d'indicateurs des rapports "Doing Business" de la Banque Mondiale)
 - Accès des PME aux marchés publics, des dispositions à ce sujet existent mais ne sont pas pleinement activées.

V. Focus: Propositions de soutien pour les 4 Gouvernorats

Conformément aux termes de référence de la mission et sur l'ensemble des préconisations qui ont été présentées dans ce rapport, nous proposons en complément ou en plus détaillées quelques recommandation d'intervention pour l'ONUDI pour les 4 gouvernorats cibles, à savoir **Le Kef, Sidi Bouzid, Kasserine et Kairouan**. Les évaluations faites lors de cette mission n'ont pas décelé des besoins très spécifiques, les structures d'appui dans ces Gouvernorat souffrent en fait des mêmes insuffisances et faiblesses.

Les propositions de soutien peuvent s'articuler autour des points suivants:

-
1. **La création des CRE:** accompagner la mise en place d'un réseau formalisé des structures d'appui à travers le lancement d'une initiative pilote dans ces 4 Gouvernorats par la création de Conseils Régionaux de l'Entrepreneuriat **CRE**. Les Agences nationales (APII, APIA, CA, ANETI) et les autorités régionales doivent s'engager formellement dans cette initiative. Si une telle démarche reçoit l'agrément de tous les partenaires. L'ONUDI recruterait un consultant pour élaborer les termes de référence de ces CRE: Missions, vision, objectifs, organisation etc...Ce consultant jouera le rôle de facilitateur pour la mise en place de ces Conseils Régionaux, il accompagnera cette initiative pendant une ou deux années et fera son évaluation.
 2. **Instauration de Business Plans:** l'ONUDI pourra aider à la mise en place et la généralisation du modèle de business plan SBDC développé par le projet USAID/UTSA. Ce modèle permettra de mieux structurer la gestion des centres d'appui et notamment d'inculquer une culture de résultats et d'impacts dans ces structures.
 3. **Bilan de compétences:** Il s'agit de réaliser un bilan de compétence pour les cadres des structures d'appui et des facilitateurs/coaches dans les régions et d'identifier les acquis, les faiblesses et insuffisances
 4. **Formation:** sur la base de ce bilan concevoir un programme de formation modulaire spécifique pour les cadres des structures d'appui et les facilitateurs accrédités par ces structures; cette formation doit se focaliser sur les techniques d'accompagnement, de suivi et de coaching. Une formation doit être également donnée pour la mise en place d'un système de suivi des performances permettant de mesurer les résultats et impacts des services octroyés.
En résumé ces formations peuvent s'articuler autour de 4 axes
 - Techniques d'accompagnement et psychologie entrepreneuriale
 - Techniques de génération d'idées et innovation
 - Technique de Fund raising
 - Administration des structures d'appui
 5. **Référentiel qualité:** afin de pérenniser la formation donnée, un référentiel qualité doit être élaboré sur la base duquel chaque intervenant doit être rigoureusement jugé. Les personnes jugées incompetentes et inaptes à l'accompagnement doivent être écartées du dispositif. Un système de rente s'est malheureusement instauré sans qu'on ne mette en place un système d'évaluation des performances. Chaque intervenant devrait être ainsi jugé périodiquement sur son bilan et ses compétences.
 6. **Outils d'accompagnement:** les outils de formation et d'accompagnement utilisés devraient être réévalués; certains datent maintenant depuis 1995; des outils technologiques (TIC) devraient être massivement introduits; l'expérience de HP live doit être évaluée et éventuellement mise en œuvre à plus grande échelle.

VI. Conclusions: 3 axes et 10 actions

Les principes d'une réforme

La création d'entreprises devra être au cœur du nouveau modèle de croissance et de développement, elle revêtira lors de la prochaine étape une importance cruciale dans la création d'emplois et de valeur. Pour aller dans ce sens le système d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises devra s'insérer dans une réforme globale sur les 3 niveaux qui forment la matrice d'une renaissance de l'entrepreneuriat.

Le niveau macro

- 1) Par l'adoption d'une stratégie nationale de la création d'entreprises et la définition des outils de pilotage adaptés à la réalisation de la stratégie
- 2) Par l'amélioration globale de l'environnement législatif, fiscal, de financement et par une simplification drastique des démarches notamment administratives pour la réalisation d'un projet du permis de bâtir jusqu'à l'autorisation d'ouverture mais également toutes les démarches administratives courantes dans la gestion d'un projet: statut fiscal, protection des biens personnels du créateur lors d'une faillite, résolution des conflits au niveau judiciaire etc.

Le niveau Méso

- 3) La diffusion de la culture et de l'esprit entrepreneuriale par la formation de l'école à l'université
- 4) La mise en place d'une gouvernance décentralisée au niveau régionale et la création d'un Conseil National de l'Entrepreneuriat – **CNE** – adossé par un **Observatoire de la création d'entreprises** et par les **Conseils Régionaux de l'Entrepreneuriat – CRE-**
- 5) La coordination des structures d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises dans le but d'éviter les chevauchements et redondances dans les services rendu par l'organisation d'une complémentarité et même d'une spécialisation. La création de Conseil régionaux de l'entrepreneuriat –**CRE** - jouera à cet effet un rôle crucial
- 6) La création d'un système de veille économique permettant d'identifier les opportunités de projets et leur diffusion

Le niveau micro

- 7) L'amélioration de l'organisation et de la gouvernance des structures d'appui; on pourrait s'inspirer largement du modèle **SBDC (UTSA)** présenté exhaustivement après des Centres d'Affaires dans 5 régions.
- 8) L'élévation importante et significative du niveau de compétence et de qualification des accompagnateurs (aussi bien cadre des structures que des facilitateurs/coaches) non seulement par la maîtrise des outils techniques et technologiques mais surtout par une maîtrise des outils de motivation et de coaching.

-
- 9) l'amélioration des moyens matériels dont disposent les structures notamment les centres d'affaires aujourd'hui qui ne disposent ni de budgets ni de statuts..
 - 10) la mise à niveau des moyens immatériels: l'ingénierie de l'accompagnement doit faire un usage intensif des technologies (voir expérience HP Life).

Opérationnalisation

La réforme du système entrepreneurial en Tunisie nécessite une vision novatrice et transversale par rapport aux politiques publiques sectorielles et par rapport aux objectifs de développement assignés au modèle de croissance que la Tunisie tente d'instaurer.

1. Cette réforme devrait être l'émanation d'une large consultation à travers l'organisation des **assises nationales de l'entrepreneuriat** et sur la base des différentes évaluations, études et analyses faites ces dernières années.
2. Les éléments de la réforme doivent faire l'objet d'un plan d'action et d'un calendrier définissant les priorités, les séquences et les moyens à mobiliser. **L'ensemble de la stratégie doit être adopté par le Gouvernement.**
3. Le suivi et la mise en œuvre de ce plan doivent être assurés par le **CNE** qui doit être l'une des premières actions à réaliser; le **CNE** sera appuyé au niveau régional par les **CRE** qui seront progressivement mis en place. Le **CNE** doit présenter un rapport annuel sur l'implémentation de la stratégie au Chef du Gouvernement qui devrait consacrer annuellement un Conseil des Ministres "ouvert" sur l'avancement de la mise en œuvre du Plan d'Actions.

VII. Annexes

1. Benchmarking

Best practice Estonie

Projet: Il s'agit d'un concours qui vise à sélectionner les meilleurs projets d'entreprise imaginés par des étudiants ou de jeunes chercheurs en Estonie. Les projets sont testés et orientés vers les besoins du marché. Les participants reçoivent les conseils d'acteurs importants du marché pour mettre en œuvre leurs idées et suivent gratuitement une formation dispensée par l'université INSEAD pour développer leurs compétences. Les lauréats gagnent un prix (une somme d'argent) pour mener à bien leur projet et peuvent rencontrer des investisseurs potentiels. Le budget s'élève à un million de couronnes estoniennes.

Objectifs: Conseiller des jeunes sur la création d'une entreprise innovante et leur donner les moyens d'acquérir les compétences nécessaires à la gestion d'entreprise

Cible : 1. Étudiants en technologie, de niveau maîtrise ou doctorat, souhaitant développer une plusieurs idée(s) pour améliorer un produit existant. 2. Étudiants en gestion d'entreprise à la re d'une technologie à développer pour démarrer leur propre entreprise. 3. Jeunes de 20 à 35 ans développer des idées innovantes

Best practice hollande

Projets : garderies d'enfants

The growing economy in the Netherlands, with ever more parents going out to work, poses a problem in rural areas. Here the traditional support network has been equally eroded by the reducing number of people at home during the day. Stichting Thuishuis (Thuishuis Foundation) was established in 2002 to provide small-scale child day-care facilities in the countryside in the northern provinces, where large-scale childcare centres are not feasible. Using a franchise system, the foundation offers people the chance to start a fully-fledged business in their own home, while offering them the opportunity to combine work and family better. The resulting businesses are not part-time concerns but generate viable incomes. There are already 28 branches of Thuishuis, averaging 115 care hours each a week, and numbers are set to grow. The franchising factor provides an important multiplier element that encourages the spread of the approach

Best practice in Bilbao

Projet: Development of premises

Bilbao City Council has taken an original approach to urban redevelopment by setting up as business property developer to attract new-start and established businesses to its old town. Companies setting up in the area can obtain financial support for business viability studies, starting-up their new ventures, etc. Some 17 premises have been renovated and then auctioned off to companies in the target sectors of leisure, arts, culture, fashion and technology. The whole area is benefiting with 129 new companies creating 268 jobs. The success of the scheme is reflected in the area's regeneration and improvement in the quality of social and economic life in these neighbourhoods, while promoting their integration with the rest of the city. It is also helping to combat marginalisation and social exclusion. A major advantage of the scheme lies in the positive management of cash flow for the investments.

Best practice Lettonie

Projet: Promouvoir la création d'entreprise et favoriser la croissance économique en Lettonie

Le concours national «Cup of Ideas» (Bouillon d'idées), lancé en 2007, est un moyen de promouvoir les idées innovantes et d'apporter compétences et savoir-faire aux entrepreneurs en herbe afin de les aider à développer leur plan d'entreprise.

Les participants bénéficient d'une évaluation individuelle de leurs idées et de leur plan d'entreprise, et des experts les conseillent en vue d'améliorer leur projet. Les projets particulièrement prometteurs peuvent également se voir allouer un capital de départ. Les participants peuvent en outre établir des relations professionnelles dans le cadre de ce concours.

Best Practice the Enterprise Europe Network

A first good practice can be the Enterprise Europe Network, providing integrated support services for SMEs, where especially the partnership databases can bring new opportunities for new entrepreneurs. (for example an entrepreneur who can become a distributor for a foreign company).

Another example is on providing support for access to finance where the Network partners are requested to make a mapping of all the financial support available in the region, give advice and provide signposting services.

At the more advanced level, they help SME to increase their investment readiness when preparing for access to finance. They may bring investors in contact with SME at the occasion of technology brokerage events. (this is specialised service only provided by few partners

ENTREPRENEURSHIP

Barcelona Activa (SPAIN)

In 2004 the City of Barcelona set up a single reference point to help entrepreneurs and promote entrepreneurship in the area. Since then, Barcelona Activa has been a huge success.

Barcelona Activa is an enterprise centre which helps local entrepreneurs and others wishing to set up their own business in Barcelona. Its core activities include training, coaching, the organisation of networking events, and helping out with innovation. It provides businesses with practical IT advice in its advanced technology park. Barcelona Activa's training sessions are tailor-made and arranged both on-site and online, giving entrepreneurs easy access to them. Events organised by the centre register an annual 220,000 participants.

Barcelona Activa has had a major impact on entrepreneurship and employment in the city: 134,000 people have undergone training, and 6,214 businesses and 11,800 jobs have been created.

THINK SMALL FIRST

Ombudsman for subcontractors (FRANCE)

Mr Jean-Claude Valot was installed as the ombudsman for industry sub-contractors on 8th of April 2010.

By February 2011, he had reported 36 different bad practices, which resulted in cutting funding for the further developments of SMEs to the benefit of bigger industries. These are: brutal disengagement, non-compliance with contracts, imposed trade contracts, late payment, delays to handle a dispute, unilateral amendment of the contract, non-compliance with the rates of orders agreed, failure to inform the supplier in case of dispute, and modalities for ordering.

By December 2011, the ombudsman had contributed to rebalance the relationship between industry and its subcontractors: 83% of 320 cases have been handled by mediation. They led to signing a memorandum of understanding without recourse to legal proceedings.

A **charter of good practices** is currently promoted for signature between big companies and professional stakeholders representing small and medium size companies (213 companies have signed in December 2011). The charter promotes **ten good practices** such as reduced delay of payment (currently of 60 days by law since 2007).

The single most important outcome of this initiative is the re-established dialogue between industry and its sub-contractors who were mainly deciding on cost. This was often single out as one of the major difference which Germany where sub-contractors are key in the competitiveness of bigger companies. It is hoped that a better dialogue will lead to better cooperation and longer-term strategies for gaining market shares. This in turn should allow SMEs to grow.

On December 2011, the mandate of the ombudsman was extended to be **ombudsmen between enterprises and contracting authorities**. He will resolve conflicts through mediation, spread good practices for public procurement among public services, and make propositions to adapt the public procurement code if necessary.

Note: the best practice example has been selected by an independent consultant and hasn't yet

been validated by the Member State

Comprehensive program for reducing small business costs (SWEDEN)

The Governments comprehensive program for reducing small businesses costs of includes a “bottom-up” regulation first launched in 2007 which states that the every regulation proposed by a governmental agency must be analysed from the companies point of view to make sure that the regulation does not cause additional administrative burden. These impact analyses are then audited by the Swedish Better Regulation Council to ensure that the aim with the policies is fulfilled with the least possible administrative costs for the companies. The goal is that firms administrative costs will be reduced by 25 percent in the period 2006-2012. The mandate of the Swedish Better Regulation Council was recently been prolonged until 2014.

Objectives: An overall objective is to cut the average costs of administrative for small businesses by 25 percent to 2012. The impact of the initiative will be evaluated in fall 2012. The evaluation procedure is marked by transparency, rigorous evaluations and follow-ups, and access to quality measures in the public database MALIN to external researchers and policy makers. The mandate of the Swedish Better Regulation Council has recently been prolonged until 2014.

Key players: All agencies involved in the policy is responsible for its implementation (including SAERG (‘Tillväxtverket’), the Public Employment Service, The Swedish Companies Registration Office (‘Bolagsverket’), the Swedish Social Insurance Agency (‘Försäkringskassan’), the National Tax Board (‘Skatteverket’), The Swedish Customs (‘Tullverket’). The full implementation is audited by the Swedish Better Regulation Council.

Impact: The Swedish Better Regulation Council received 461 proposals for better regulation during the year 2011. Of these 174 were responded to, of which 73 received a favourable answer and received consequence analyses that were audited, 42 were of acceptable quality and have been implemented. The rate of adoption has thus increased from prior years.

Assessing regulatory impact on SMEs (UK)

The UK example focuses on two instruments:

- the Small Firm Impact Test
- the micro-businesses moratorium

The **Small Firm Impact Test** is one of the circa 10 tests which are integral part of the Impact Assessment process and it is required whenever a proposal imposes or reduces the cost on business. It aims to examine whether alternative approaches are appropriate for small businesses and to quantify the annual costs the policy will place on micro, small and medium size businesses. Between Jan 2010 and June 2011, 79% of impact assessments for proposals that affected business applied the SFIT.

Consultation is a crucial component of the SFIT: it implies contacting a sample of small businesses/business representatives to explore issues (i.e. regarding the possible full or partial exemption of small businesses). After this first consultation, if it turns out that the impact fall more heavily on small businesses, then a second wave of more in-depth consultation is run. To this end the government asks trade associations to contact small businesses (one-to-one interviews, telephone interviews, focus groups, questionnaires) and also a Small Firms Consultation Database is kept.

From January 2011, the Regulatory Policy Committee is responsible for the quality of Impact Assessments. If it does not issue a "fit for purpose" opinion (which is not possible to get without a proper SFIT), then the proposal won't go any further.

The **micro-businesses moratorium** was introduced in March 2011. This Moratorium provides relief to micro businesses from new regulations coming in before March 2014. It covers regulatory and deregulatory measures with significant transition costs. It implies that micro businesses and start-ups are automatically exempted or that the implementation is delayed beyond March 2014. Up to now, the unintended consequence is that a lot of new laws were not put forward (in cases where exempting micros would mean in practice not applying it almost at all). Some of the proposals have been delayed beyond March 2014 and the exemption has been the last option in use.

SME Test - The Danish experience

In Denmark there is no specific SME test because SMEs are fully integrated in the impact assessment.

The *Division for Better Business Regulation (DDBR)* consultative role (there isn't an approval mechanism in place). Its work is based on guidelines in the framework of an informal process, which has been gradually developed during years.

The DDBR has set up an early warning system which screens the proposals to find:

- new ones which have a big administrative burden (over the threshold of 10000 hours invested by the business annually in order to comply to a new regulation);
- those for which it is not possible to evaluate the administrative burden.

In these two cases, the guidelines foresee:

- stakeholders consultation: stakeholders are consulted, but Ministries are autonomous in deciding how to consult them. Qualitative comments are gathered and direct interviews with the business are conducted.
- ex ante measurements

These two instruments should lead to simplification proposals. At this point, the proposal goes to the government (Economic Committee), therefore to the political level. If an EU Regulation is being discussed at EU level, it is followed by an EU Committee in the Danish Parliament.

A report on business regulation is issued every year. It contains also data on the percentage of consultation. The DDBR has a database which contains info about the hours that businesses

need to invest in order to reply to different administrative burdens. It is updated every year.

RESPONSIVE ADMINISTRATION

ACCESS TO FINANCE

Credit Ombudsman (BELGIUM)

Belgique : Médiateur de crédit

La fonction a été créée en février 2009 par Mme Laruelle, Ministre des PME

Mission: Chercher une solution pour les PE demandeurs de crédit qui se sont vus refuser un crédit par la banque.

Fonctionnement:

Toute entreprise qui fait face à un problème d'accès au crédit peut saisir le médiateur. Son intervention est gratuite. Il doit développer des bons contacts avec l'entrepreneur et avec les banques. Une bonne communication est primordiale. Il est cependant difficile de communiquer à propos d'un mauvais dossier. Le médiateur ne défendra pas un dossier irréaliste.

Quelques chiffres

1. Données principales à la fin février 2011
 - 514 entreprises
 - 123 millions d'euros d'encours de crédit
 - 3370 ETP en jeu
 - 417 dossiers clôturés
 - 2145 emplois préservés
 - Càd taux de réussite : 60% et 77% d'emplois préservés
2. Nature des difficultés rencontrées
 - Besoin de fonds à court terme : 38%
 - Besoin de fonds à moyen et long terme : 26%
 - Dénonciations de crédit existants : 10%
 - + problèmes liés au démarrage et arriérés de paiement

Conclusions

Le médiateur ne dispose pas d'un cadre légal ou réglementaire ce qui lui permet de fonctionner de manière souple. Cette flexibilité est un atout.

Après deux ans d'expérience le médiateur a formulé trois recommandations.

1. Aux entrepreneurs et aux banquiers : **Soignez votre communication mutuelle**
2. Aux entrepreneurs qui connaissent des difficultés d'accès au crédit : **faites appel au médiateur le plus rapidement possible**
3. Au monde politique, aux média, aux représentants des entreprises : **Contribuez à faire connaître le dispositif de médiation du crédit**

PS : Le gouvernement régionale wallonne a chargé dans la même période la Société wallonne de financement de la mise en œuvre de la mission de médiation de crédit aux pme. Ce médiateur collabore efficacement avec le médiateur fédéral.

STATE AID AND PUBLIC PROCUREMENT

SINGLE MARKET

Grenzoöffensive' – cross-border initiative for SMEs in Austria, Czech Republic, Germany

One of the main objectives of the EU is to ensure the functioning of the internal market. To this end, measures have been adopted which harmonise requirements across the EU to reduce administrative obstacles for companies active in more than one Member State.

'Grenzoffensive' works to minimise or eliminate administrative obstacles that local SMEs face when they wish to expand their activities to the other side of the border in the neighbouring regions of Upper Austria, South Bohemia and Bavaria. Work has focused on facilitating the provision of cross-border services, and in particular on procedures regarding the posting of workers. A website (www.grenzoffensive.org) presents the relevant legislation, explains the procedures and provides all the necessary forms electronically. Some procedures between the three regions were also eliminated, while others were clarified. 'Grenzoffensive' has also provided training seminars and counselling to SMEs.

Name: 'Grenzoffensive'

Countries: Austria, Czech Republic, Germany

Government service: initiative by regional chambers of commerce

Measure taken: minimise or eliminate obstacles to cross-border business faced by SMEs

Actual or expected result: elimination or clarification of procedures, training and counselling to over 2 500 SMEs

SKILLS AND INNOVATION

ENVIRONMENT

SME initiative by the Austrian Climate and Energy Fund to increase energy efficiency (Austria)

Testimonial: *WKÖ Secretary-General Anna Maria Hochhauser: 'Take the opportunity to have your business's energy situation looked over by a qualified expert, without obligation and almost free of charge, because it can only be to your advantage. The current crisis provides the opportunity to make a conscious move towards energy efficiency at a time when restructuring is necessary in any case. Energy costs may well seem comparatively low at present owing to the crisis, but they will rise again, and the next energy crisis is likely to be only a question of time. So firms should act now so that they are prepared for more difficult times.'*

WKÖ contact: Dr Stephan Schwarzer, Department for Environmental and Energy Policy, up@wko.at, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Vienna

There are around 299 000 small and medium-sized enterprises (SMEs) in Austria, with great potential for making energy savings and hence reducing greenhouse gas emissions. A structured, nationwide system of incentives is being set up, as part of the Austrian Climate and Energy Fund's initiative to increase energy efficiency in SMEs, with the aim of having more energy advice provided in firms and implementing recommended economic measures. Subsidies are provided, via an 'energy efficiency cheque', for firms in trade and industry to

receive qualified, independent energy efficiency advice. There are subsidies for an initial consultation and for advice on implementation for each firm. The initial consultation ascertains the potential savings that the firm can make in all areas (mobility, heating, cooling, etc.) and highlights weaknesses in its energy use. The specially selected energy advisers make proposals for measures to improve energy efficiency and explore the possibilities for

obtaining financial support. As part of the advice on implementation, advisory or engineering services are subsidised where they are needed in the firm directly in connection with the implementation of one or more energy efficiency measures. The subsidy for the initial consultation and for the advice on implementation is 90% of the cost (up to a maximum of € 675 in each case). The SME initiative is being carried out by the Energieinstitut der Wirtschaft (Energy Institute for Business), with the collaboration of the WKÖ. This involvement has allowed many SMEs to be reached through joint information events and motivated to take part in this initiative.

Why is this measure a success?

This measure entails minimal expenditure/costs for firms • The target group, smaller firms, is being reached: about 50% of the firms which have been given advice have 10 or fewer employees • A uniform approach is used throughout Austria • In the initiative's first year 1400 firms arranged to receive advice; the SMEs taking part are making annual energy savings of € 840 000 and cutting CO2 emissions by 3 171 tonnes per annum

Responsible organization: Klima und Energiefonds; Energieinstitut der Wirtschaft

Year of implementation: 2010

Note: the best practice example was proposed by the MS and validated by the Commission

Source: Austrian SBA contact point

Link to more information: www.klimafonds.gv.at, www.kmu-scheck.at, www.energieinstitut.net

INTERNATIONALIZATION

REGIONAL DIMENSION OF THE SMALL BUSINESS ACT

The e-factory (SWEDEN)

The E-factory project has found creative and innovative solutions to boost entrepreneurship and create jobs in rural Uppsala County. The project's platform for advisory services and business development targets existing companies and individuals who wish to start a company in the rural region. A business incubator provides coaching and mentoring in business development, economics and e-trade. Participants regularly attend networking activities as well as seminars and workshops. Financial tools are made available through the Heby Model, a micro-loan programme created especially for this project, which allows local residents to invest in local companies for as little as €50 per person, thereby giving the population a stake and a choice in local business development. An emphasis was placed on the internet and e-trade because technical developments in IT are particularly significant for companies in rural areas.

Why is this measure a success?

As a result of the E-Factory, 39 new companies and 179 new jobs were created and average revenues were raised by 30 percent in the municipality of Habo alone. New companies

achieved average revenue of SEK 10.8 million; in 2010 this number grew to SEK 71.3 million. Seventy-eight new companies were assisted in their development. Women entrepreneurs made up 53 percent of those participating in the project.

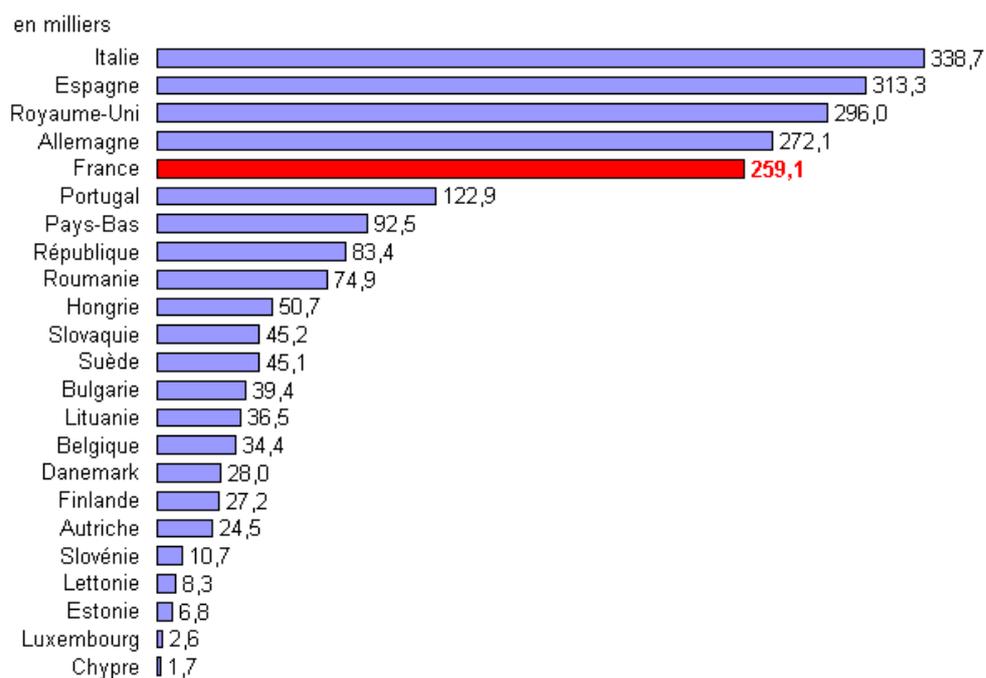
Responsible organization: The Uppsala Regional Council

Year of implementation: 2001

Link to more information: www.regionuppsala.se

2. Tableau statistique Eurostat

Créations d'entreprises au sein de l'Union européenne en 2007



Champ : industrie et services sauf administration publique, services collectifs, administration d'entreprises, activités des ménages et extraterritoriales.

Source : Eurostat.

3. Liste des indicateurs des déterminants entrepreneuriaux. Extraits du rapport de l'OCDE 2013: Panorama de l'entrepreneuriat 2012

ANNEXE B

ANNEXE B

Liste des indicateurs des déterminants entrepreneuriaux

La présente annexe dresse une liste complète d'indicateurs des déterminants entrepreneuriaux tirée de travaux antérieurs menés par FORA (Division de la recherche et de l'analyse du ministère danois de l'Économie et des Affaires) en vue d'élaborer le rapport annuel intitulé « *Quality Assessment of Entrepreneurship Indicators* », dont l'édition a pris fin en 2012. Les indicateurs sont regroupés dans les six catégories de déterminants établies par le Programme d'indicateurs de l'entrepreneuriat OCDE-Eurostat : 1. Cadre réglementaire ; 2. Situation du marché ; 3. Accès aux financements ; 4. Création et diffusion de connaissances ; 5. Capacités entrepreneuriales ; 6. Culture entrepreneuriale. Une brève description et la source des données sont fournies pour chaque indicateur.

Si de nombreux facteurs cruciaux pour l'entrepreneuriat sont couverts par les indicateurs du tableau ci-après, la liste ne saurait être considérée comme exhaustive : d'un côté, la sélection opérée dépend des données actuellement disponibles, d'importants indicateurs peuvent donc manquer, par exemple dans le domaine déterminant de l'accès aux financements, faute tout simplement de source de données internationales ; de l'autre, la recherche empirique sur l'entrepreneuriat étant une activité récente, notamment sur des thèmes tels que la relation entre culture et entrepreneuriat, les indicateurs adéquats n'ont pas encore été dégagés.

Tableau B.1. Indicateurs des déterminants entrepreneuriaux et sources des données

Catégorie des déterminants	Définition	Sources des données
1. CADRE RÉGLEMENTAIRE		
<i>Charge administrative (entrée et croissance)</i>		
Charge de la réglementation administrative	Réponses issues d'enquêtes sur la question du respect des obligations administratives (autorisations, réglementation, déclarations) nationales (1 = lourd, 7 = léger)	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
Coûts induits par la création d'une entreprise	Coût officiel de chaque procédure en pourcentage du revenu national brut (RNB) par habitant, d'après la législation officielle et des hypothèses classiques concernant les procédures et les entreprises	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Capital minimum pour créer une entreprise	Montant minimum libéré de capital que l'entrepreneur doit déposer en banque pour que l'immatriculation de son entreprise puisse être déclenchée.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Nombre de jours nécessaires pour créer une entreprise	Durée moyenne d'une procédure de lancement d'entreprise.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Nombre de procédures nécessaires pour créer une entreprise	Toutes les procédures génériques officiellement obligatoires pour la création d'une entreprise industrielle ou commerciale par un entrepreneur.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Durée et coût des procédures de création d'un entrepôt	Correspond à la moyenne de trois mesures : 1) temps moyen passé pour chaque procédure ; 2) coût officiel de chaque procédure et 3) nombre de procédures nécessaires pour construire un entrepôt.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>

Tableau B.1. Indicateurs des déterminants entrepreneuriaux et sources des données (suite)

Catégorie des déterminants	Définition	Sources des données
Enregistrement d'un bien	Correspond à la moyenne de trois mesures : 1) nombre de procédures obligatoires pour enregistrer un bien ; 2) temps passé pour chaque procédure et 3) coût d'enregistrement d'un bien.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Temps passé à préparer, déclarer et acquitter l'impôt sur les sociétés, la TVA et les cotisations sociales	Mesuré en heures par an.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Réglementation des faillites		
Coût réel de fermeture d'une entreprise	Mesuré en pourcentage des avoirs, sur la base d'une fermeture d'entreprise standard.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Délai réel de fermeture d'une entreprise	Enregistré en nombre d'années civiles, sur la base d'une fermeture d'entreprise standard.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Taux de récupération des créances en cas de faillite	Ce taux estime le pourcentage de leurs créances que les titulaires desdites créances (créanciers, fisc, salariés) récupèrent auprès d'une entreprise défaillante.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Système judiciaire et juridique		
Exécution des contrats – Coût en pourcentage du montant du litige	Le coût est enregistré en pourcentage du montant du litige, lequel est réputé être égal à 200 % du revenu par habitant. Les pots-de-vin ne sont pas enregistrés. Trois types de frais le sont : frais de justice, frais d'exécution et frais moyens de défense.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Exécution des contrats – Nombre de procédures	Une procédure est définie comme toute interaction entre les parties, ou entre elles et un juge ou un auxiliaire de justice. Les procédures comprennent les différentes étapes de l'introduction de la demande par le requérant, du procès et du jugement, et de l'application de ce dernier.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Exécution des contrats – Délai	Enregistré en jours civils, de l'introduction de la demande jusqu'au paiement. Comprend à la fois les jours d'exécution effective et les périodes qui les séparent.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Difficultés entourant les licenciements	Mesure si le droit ou la réglementation entrave ou non la faculté pour une entreprise standard de licencier un salarié standard, à partir de questions factuelles (appelant une réponse par oui ou non), sous la forme d'un indice allant de 0 à 100.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Difficultés entourant les embauches	Mesure si la loi ou la réglementation entrave ou non la faculté pour une entreprise standard d'embaucher un salarié standard, à partir de questions factuelles (appelant une réponse positive ou négative), sous la forme d'un indice de 0 à 100.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Degré de facilité de l'embauche de salariés étrangers	Réponses issues d'enquêtes sur la question de la réglementation nationale du travail (1 = empêche votre entreprise d'employer une main-d'œuvre étrangère, 7 = n'empêche pas votre entreprise d'employer une main-d'œuvre étrangère).	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
Indice de la rigidité des horaires	Cet indicateur est un indice comportant cinq volets : <i>i</i>) restriction ou non du travail nocturne ; <i>ii</i>) autorisation ou non du travail le week-end ; <i>iii</i>) durée de la semaine de travail : 5.5 jours ou plus ; <i>iv</i>) possibilité ou non d'effectuer ou de dépasser 12 heures de travail journalier (heures supplémentaires comprises) ; et <i>v</i>) durée des congés payés annuels : 21 jours ou moins.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Sécurité sociale et assurance maladie		
Dépenses publiques de lutte contre le chômage	Dépenses publiques de lutte contre le chômage, par chômeur, en USD à PPA courantes. Comprendent les aides partielles, les aides complètes et tout autre programme public de dépenses.	OCDE, « Dépenses publiques au titre des programmes du marché du travail et nombre de participants à ces programmes »
Couverture maladie publique	Part de la population ayant droit à un ensemble défini de biens et de services de santé au titre de programmes publics.	OCDE, <i>Données sur la santé</i>
Impôts sur le revenu ; impôts sur le patrimoine/droits de succession		
Impôt moyen sur le revenu + prélèvements sociaux	Taux moyen d'imposition en pourcentage du salaire brut. L'indicateur repose sur le cas standard d'un célibataire (sans enfant) à haut revenu.	OCDE, <i>Statistiques sur les revenus</i>
Impôt marginal maximal sur le revenu + prélèvements sociaux	Taux maximal d'imposition en pourcentage du salaire brut. L'indicateur repose sur le cas standard d'un célibataire (sans enfant) à haut revenu.	OCDE, <i>Statistiques sur les revenus</i>
Recettes tirées des droits de succession	En pourcentage du PIB, moyenne glissante sur trois ans, dans le cas standard d'un célibataire (sans enfant) à haut revenu.	OCDE, <i>Statistiques sur les revenus</i>
Recettes tirées de l'impôt sur l'actif net	En pourcentage du PIB, moyenne glissante sur trois ans.	OCDE, <i>Statistiques sur les revenus</i>
Impôts sur les sociétés et le capital		
Taux d'imposition des PME		OCDE, <i>Statistiques sur les revenus</i>
Recettes tirées de l'impôt sur les sociétés	En pourcentage du PIB, moyenne glissante sur trois ans.	
Imposition des dividendes – Taux marginal supérieur		OCDE, <i>Base de données sur les impôts</i>

Tableau B.1. Indicateurs des déterminants entrepreneuriaux et sources des données (suite)

Catégorie des déterminants	Définition	Sources des données
Imposition des options d'achat d'actions	Coin fiscal moyen sur les actions acquises et nouvellement cotées, sur la base des revenus moyens.	OCDE, « La taxation des options de souscription ou d'achat d'actions destinées aux salariés » – <i>Étude de politique fiscale de l'OCDE n° 11</i>
Système de brevets ; normes		
Droits de propriété intellectuelle	Réponses issues d'enquêtes sur la question de la protection de la propriété intellectuelle dans le monde (1 = faible ou inexistante, 7 = égale à la plus stricte dans le monde)	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
Droits de propriété	Réponses issues d'enquêtes sur la question des droits de propriété, actifs financiers compris (1 = mal définis et non protégés par la loi, 7 = clairement définis et bien protégés par la loi).	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
2. SITUATION DU MARCHÉ		
Accès aux marchés étrangers		
Charge administrative pesant sur l'activité d'exportation	Moyenne de trois mesures : 1) nombre de documents d'exportation obligatoires ; 2) nombre de signatures obligatoires pour exporter des biens ; 3) délai nécessaire pour satisfaire à toutes les formalités d'exportation obligatoires.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Charge administrative pesant sur l'activité d'importation	Moyenne de trois mesures : 1) nombre de documents d'importation obligatoires ; 2) Nombre de signatures obligatoires pour importer des biens ; 3) délai nécessaire pour satisfaire à toutes les formalités d'importation obligatoires.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Niveau d'intervention du secteur public		
Entreprises et investissements publics	Volume, composition et pourcentage de la production issue des entreprises d'État, et investissements publics en proportion de l'ensemble des investissements.	FMI, Banque mondiale, Comptes nationaux des Nations Unies et Forum économique mondial
Restrictions à l'obtention de licences	Des scores de 0 à 10 sont attribués pour 1) le coût en temps (nombre de jours civils nécessaires pour obtenir une licence) et 2) le coût financier d'obtention de la licence (en pourcentage du revenu par habitant). La note finale est ensuite calculée en effectuant la moyenne de ces deux scores.	Banque mondiale
Contrôle des prix	Mesure à quel point les prix sont fixés par le marché ou par intervention publique.	IMD, <i>World Competitiveness Yearbook</i>
Demande privée		
Sophistication des acheteurs	Réponses issues d'enquêtes sur les décisions d'achat (1 = en fonction seulement du prix, 7 = en fonction d'une analyse élaborée de la performance).	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
3. ACCÈS AUX FINANCEMENTS		
Accès à l'emprunt		
Note de crédit du pays	Repose sur une évaluation effectuée par l' <i>Institutional Investor Magazine</i> pour son classement.	IMD, <i>World Competitiveness Yearbook</i>
Crédit intérieur au secteur privé	Fait référence aux ressources financières apportées au secteur privé (prêts, achats de titres autres que de participation, crédits commerciaux et autres effets à recevoir) qui créent une créance.	Publié dans <i>Indicateurs du développement dans le monde</i> , Banque mondiale. Les données proviennent des statistiques financières internationales du FMI.
Facilité d'accès au crédit	Réponses issues d'enquêtes sur la facilité d'obtention d'un prêt bancaire dans le pays sur seule présentation d'un bon plan prévisionnel d'activités et sans sûreté (1 = impossible, 7 = facile).	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
Écart de taux d'intérêt	Taux d'intérêt des prêts moins taux de rémunération des dépôts (sur la base des taux annuels moyens de chaque pays).	FMI, <i>Statistiques financières internationales</i> .
Indice des droits légaux	Évalue dans quelle mesure la législation relative au nantissement et aux faillites facilite l'octroi de prêts. Plus le score est élevé, mieux cette législation se prête à élargir l'accès au crédit.	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Part des prêts aux PME dans les prêts accordés aux entreprises		<i>Le financement des PME et des entrepreneurs</i> . Tableau de bord de l'OCDE.
Accès au capital-risque		
Disponibilité du capital-risque	Réponses issues d'enquêtes sur la possibilité pour les entrepreneurs porteurs de projets risqués mais innovants d'accéder, en général, à du capital-risque dans leur pays (1 = faux, 7 = vrai)	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>

Tableau B.1. Indicateurs des déterminants entrepreneuriaux et sources des données (suite)

Catégorie des déterminants	Définition	Sources des données
Capital-risque	Investissements réalisés par des entreprises de capital-risque dans de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance.	<i>Base de données de l'OCDE sur le financement de l'entrepreneuriat</i> , d'après les sources suivantes : ABS : Australian Bureau of Statistics EVCA : Association européenne du capital-investissement et du capital-risque VEC : Venture Enterprise Center KVCA : Korean Venture Capital Association NVCA : National Venture Capital Association NZVCA : New Zealand Venture Capital Association RVCA : Russian Venture Capital Association Thomson Reuters SAVCA : South African Venture Capital and Private Equity Association
Marchés d'actions		
Capitalisation boursière du marché primaire	Capitalisation du marché boursier primaire (valeur des actions émises sur le marché) par rapport au PIB.	World Federation of Exchange
Protection des investisseurs	Principaux indicateurs : transparence des opérations (indice de publicité des opérations), responsabilité en cas d'opérations pour compte propre (indice de responsabilité des administrateurs), possibilité pour les actionnaires de poursuivre les dirigeants et administrateurs pour faute (indice de facilité des poursuites pour l'actionnaire), indice de protection des investisseurs (moyenne des trois indices).	Banque mondiale, <i>Doing Business</i>
Capitalisation boursière des entreprises récemment cotées	Capitalisation boursière (nombre total d'actions nouvelles émises, multiplié par leur valeur au premier jour de cotation) des entreprises nationales nouvellement cotées, rapportée au PIB	World Federation of Exchange, <i>Base de données sur les marchés émergents</i>

4. CRÉATION ET DIFFUSION DE CONNAISSANCES

Activités de R-D		
Dépenses de R-D des entreprises		OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Dépenses de R-D de l'État		OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Dépenses de R-D de l'enseignement supérieur		OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Coopération internationale en matière de dépôts de demande de brevet au titre du PCT	Mesure la coopération internationale en matière de dépôts de demande de brevet au titre du traité de coopération en matière de brevets (PCT), en pourcentage de l'ensemble des brevets (par date de demande).	OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Brevets accordés, selon le lieu de résidence de l'inventeur	Nombre de brevets accordés aux inventeurs, en fonction de leur lieu de résidence. Somme des brevets octroyés par l'OEB (Office européen des brevets) et l'USPTO (US Patent and Trademark Office).	OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Financement privé de l'activité de R-D	Ensemble des investissements dans la R-D financés par le secteur privé, indépendamment du lieu de la dépense, en pourcentage du PIB.	OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Financement public de l'activité de R-D	Ensemble des financements publics de la R-D, en pourcentage du PIB.	OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Transfert de connaissances non commerciales		
Recherche de l'enseignement supérieur financée par les entreprises	Dépenses de R-D dans l'enseignement supérieur qui sont financées par des entreprises, en pourcentage de l'ensemble des dépenses de recherche.	OCDE, <i>Statistiques sur la science et la technologie</i>
Part des brevets détenus par des universités	Pourcentage de brevets détenus par des universités. Ne sont inclus que les pays ou économies où existent plus de 300 brevets.	OCDE, <i>Base de données sur les brevets</i>
Universités ou autres organismes publics de recherche à l'origine d'innovations	Part des entreprises innovantes qui déclarent que les universités ou d'autres organismes publics de recherche représentent une source importante d'innovation.	Eurostat, Enquête communautaire sur l'innovation (CIS)
Collaboration université/industrie en matière de recherche	Réponses issues d'enquêtes sur le niveau de collaboration existant entre les entreprises et les universités en matière de R-D (de 1 pour minime ou inexistant jusqu'à 7 pour intensive et permanente).	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
Coopération inter-entreprises		
PME déclarant que la coopération est une source d'innovation	Part des petites et moyennes entreprises (PME) innovantes qui signalent un type de coopération comme une source d'innovation.	Eurostat, Enquête communautaire sur l'innovation (CIS)

Tableau B.1. Indicateurs des déterminants entrepreneuriaux et sources des données (suite)

Catégorie des déterminants	Définition	Sources des données
Disponibilité et adoption des technologies		
Chiffre d'affaires du commerce électronique	Ensemble des ventes Internet de la dernière année civile, hors TVA, en pourcentage du chiffre d'affaires total.	Eurostat, <i>Statistiques sur la société de l'information</i>
Entreprises utilisant l'administration électronique	Part des entreprises qui utilisent un service d'administration électronique parmi toutes les entreprises d'au moins 10 salariés, hors secteur financier.	Eurostat, <i>Statistiques sur la société de l'information</i>
Dépenses de TIC	Dépenses d'équipements, de logiciels et de services de TIC, en pourcentage du PIB.	Observatoire européen des technologies de l'information (EITO)
Dépenses de TIC consacrées aux communications	Dépenses d'équipements et de services de télécommunications, en pourcentage du PIB.	Observatoire européen des technologies de l'information (EITO)
5. CAPACITÉS ENTREPRENEURIALES		
Formation à la gestion d'entreprise et à l'entrepreneuriat		
Étudiants internationaux inscrits dans l'enseignement tertiaire	Part des étudiants internationaux dans l'ensemble des inscriptions tertiaires.	<i>Regards sur l'éducation</i> , OCDE
Proportion de diplômés de l'enseignement tertiaire	Proportion de diplômés de l'enseignement tertiaire (type B, type A et programmes de recherche de haut niveau) dans la population âgée de 25 à 34 ans.	<i>Regards sur l'éducation</i> , OCDE
Qualité des écoles de gestion	Réponses issues d'enquêtes sur la qualité des écoles nationales de gestion (de 1 = limitée ou mauvaise à 7 = parmi les meilleures du monde).	Forum économique mondial, <i>Global Competitiveness Report</i>
Formation scolaire à la création d'entreprise	Proportion de la population âgée de 18 à 64 ans formée pendant les études (à titre facultatif ou obligatoire) à la création d'entreprise.	Global Entrepreneurship Monitor (GEM), <i>2008 Executive Report</i>
Formation postsecondaire à la création d'entreprise	Proportion de la population âgée de 18 à 64 ans formée après les études (à titre facultatif ou obligatoire) à la création d'entreprise.	Global Entrepreneurship Monitor (GEM), <i>2008 Executive Report</i>
Immigration		
Afflux de main-d'œuvre étrangère	Entrées de travailleurs étrangers en pourcentage de la population active.	OCDE, <i>Perspectives des migrations internationales</i>
Migrants ayant un niveau d'études tertiaire	Part des migrants très qualifiés en pourcentage de l'ensemble des migrants.	OCDE, <i>A profile of immigrant populations in the 21st century. Base de données sur les immigrants dans les pays de l'OCDE</i> (DIOC)
Travail indépendant, par lieu de naissance	Proportion des travailleurs indépendants nés à l'étranger. Le travail indépendant est mesuré en pourcentage de l'ensemble de l'emploi.	OCDE, <i>Perspectives des migrations internationales</i>
Stocks de main-d'œuvre étrangère	Stock de travailleurs étrangers en pourcentage de la population active.	OCDE, <i>Perspectives des migrations internationales</i>
6. CULTURE ENTREPRENEURIALE		
Attrait pour le travail indépendant	Réponses issues d'enquêtes sur le souhait de devenir travailleur indépendant dans les cinq ans. Cette question n'a été posée qu'à des personnes ne travaillant pas à leur compte.	Commission européenne, Eurobaromètre Flash
Intentions entrepreneuriales	Pourcentage de la population âgée de 18 à 64 ans (hors individus engagés dans une quelconque phase d'activité entrepreneuriale) ayant l'intention de créer une entreprise dans les trois ans.	Global Entrepreneurship Monitor (GEM), <i>2009 Executive Report</i>
Motivations entrepreneuriales	Pourcentage d'entrepreneurs en phase initiale motivés par un désir soit a) d'indépendance, soit b) d'accroissement de leur revenu.	Global Entrepreneurship Monitor (GEM), <i>2007 Executive Report</i>
Esprit d'entreprise des cadres	Notation par les dirigeants de l'esprit d'entreprise des directeurs d'entreprise de leur pays, sur une échelle de 0 à 10.	IMD, <i>World Competitiveness Yearbook</i>
Image des entrepreneurs	Réponses issues d'enquêtes.	Commission européenne, Eurobaromètre Flash
Crainte de l'échec	Pourcentage de la population âgée de 18 à 64 ans non engagée dans une activité entrepreneuriale qui entrevoit de bonnes possibilités de création d'entreprise, mais que la peur de l'échec empêche de passer à l'acte.	Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
Conditions favorables à la création d'entreprise	Pourcentage de la population âgée de 18 à 64 ans non engagée dans une activité entrepreneuriale qui entrevoit de bonnes possibilités de création d'entreprise dans les six mois.	Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
Image des entrepreneurs	Réponses issues d'enquêtes sur l'image des entrepreneurs en fonction de leur statut social. Les entrepreneurs sont comparés aux fonctionnaires et directeurs d'entreprise.	Commission européenne, Eurobaromètre Flash
Risque d'échec	Réponses issues d'enquêtes sur la propension à créer une entreprise s'il y a un risque d'échec	Commission européenne, Eurobaromètre Flash
Désir de posséder sa propre entreprise	Réponses issues d'enquêtes.	Commission européenne, Eurobaromètre Flash

4. Atelier d'évaluation des structures d'appui à la création d'entreprises en Tunisie tenu le 20 Février 2014 à Kairouan

1. Objectifs de l'atelier

L'objectif principal de l'atelier est d'engager une évaluation des structures d'appui en matière de création d'entreprises dans les quatre gouvernorats de Kairouan, Kef, Kasserine et Sidi Bouzid.

2. Participants

Une vingtaine de participants sont attendus à participer à l'atelier. Ces derniers représentent les structures régionales d'appui (APII, APIA, ANETI, CA) des 4 gouvernorats, les représentants du pouvoir central et l'équipe du projet de l'ONUDI.

3. Déroulement de l'atelier

L'atelier se déroulera à Kairouan sur une journée. Il est prévu des travaux de groupe pour l'élaboration de l'analyse SWOT (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)

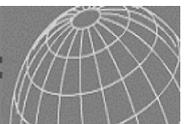
4. Lieu et date : Kairouan, Hôtel La Kasbah, le 20 Février 2014.

5. Modération : Belhassen Turki, consultant modérateur

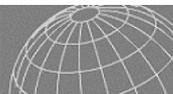
6. Programme de l'atelier :

09.30	Accueil et enregistrement
10.00	Séance d'ouverture par le représentant de l'ONUDI
10.15	Présentation du programme de l'atelier Présentation des participants Méthodologie de travail et instruments: SWOT + World Café
10.45	Travail de groupe: élaboration de l'analyse SWOT des structures d'appui
12.30	Pause déjeuner
14.00	Suite travail groupe
15.30	Restitution des travaux de groupe en plénière
16.00	Discussions et recommandations
16.30	Présentation du Guide du Promoteur par Mohamed Agrebi
16.45	Evaluation et clôture

5. Extraits (autorisés) de l'étude réalisée par la GIZ: la cartographie complète des structures d'appui à la création d'entreprises

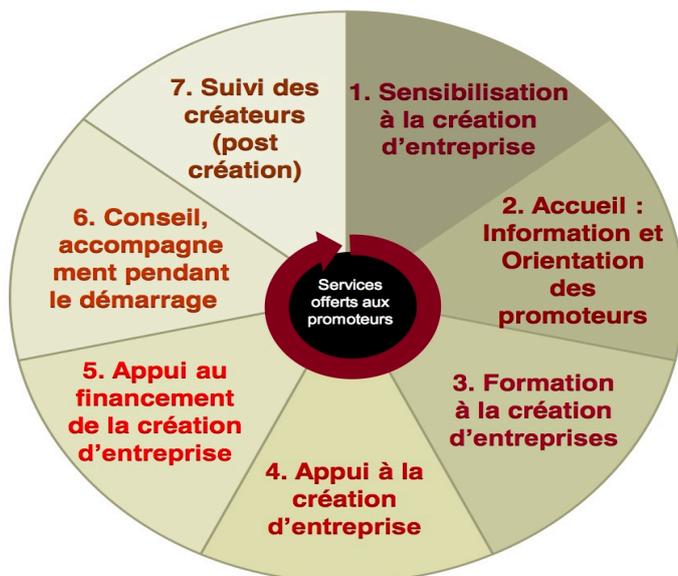


	Sensibilisation à la création d'ent.	Accueil : Info. & Orientation promot.	Formation création d'ent.	Appui création d'ent.	Appui au fin. création d'ent.	Conseil, accomp. au démarrage	Suivi créateurs (post création)
ANETI-BE-EE	■	■	■	■	■	■	■
APIA	■	■	■	■	■		■
APII	■	■	■	■	■		■
CCI		■		■			■
Centres d'affaires	■	■	■	■	■	■	
CFP	■		■	■	■	■	
CJD	■	■	■	■	■	■	■
CJE (IACE)	■	■	■				
CTA	■	■	■				
CTS		■	■	■			■
Cyberparcs		■				■	■
FIPA		■					
OD	■	■	■	■	■		■
ONA	■	■	■	■	■	■	■
ONTT		■					
Pép. APIA	■		■				
Pép. APII	■	■	■	■	■	■	
Structures privées	■	■		■	■	■	■
Société civile	■		■	■			
Technopoles du MESRS	■	■		■		■	■
Technopoles du MIT	■	■		■		■	■
Universités	■		■				
UTICA				■			■



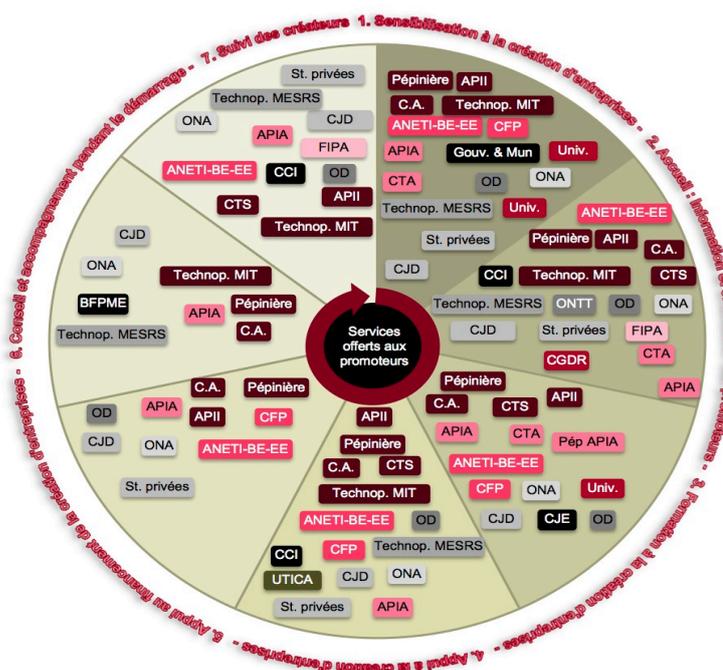
Une chaine de valeur de l'entrepreneuriat schématisée dans un processus en 7 grandes étapes...

...longues à franchir (20 mois en moyenne), peu comprises et semées d'embûches



Des structures publiques bien présentes sur l'ensemble du processus...

... et des structures privées qui se positionnent timidement



6. Personnes et institutions Contactées

Cette évaluation a été conduite notamment à travers un ensemble de contacts / interviews avec les acteurs importants du système, qu'ils soient tous vivement remercier pour leur précieuse aide.

Nous citons tout particulièrement:

1. Abdelaziz Ben Abid Ministère de l'industrie Directeur en charge du développement des PME et madame Ikram Makni Directrice du Centre d'Affaires de Sfax
2. Fayçal Zaher Directeur des Espaces Entreprendre de l'ANETI -Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
3. Nouredine Taktak DG APII
4. Hamouda Lachtar Directeur du CSCE à l'APII
5. Maher Yacoub Directeur de la Formation à l'APIA
6. L'équipe des experts de l'ONUDI à Tunis
7. Mahmoud Chouchène expert chargé de la mise en place du programme HP Life
8. Madame Rym Ayari Bedoui du programme IESC de l'USAID
9. Abdesslem Nagazi Président de OMEDRH et Hamadi Boulares
10. Khelil Ammar DG de la BFPME
11. Madame Riadh Zghal expert auteur du rapport PMI sur l'entrepreneuriat
12. L'équipe de la GIZ Tunis qui gère le programme entrepreneuriat et Innovation
13. Le Benchmarking a été réalisé grâce à l'aide de Madame Joana Drake Directrice à la Commission Européenne- Bruxelles.