

# Feuille de route pour la mise en échelle du programme d'entrepreneuriat vert

Tunisie



Photo : @Mohamed Ben Zineb

Le programme SwitchMed est financé par l'Union européenne et mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) en coopération avec le programme des Nations Unies pour l'environnement/ le Plan d'action pour la Méditerranée (PNUE/PAM), le Centre d'activités régionales pour la consommation et la production durables (SCP/RAC), et la division du PNUE chargée de l'économie.

Le contenu de ce document relève exclusivement de la responsabilité du SCP/RAC, du PAM et du PNUE, et ne saurait en aucun cas refléter les opinions de l'Union européenne.

**Auteurs :** Giorgio Mosangini, SwitchMed Green Entrepreneurship and Civil Society Facility, Team Leader, SCP/RAC

**Graphisme :** Florencia Cufre Meyer

Nos réseaux sociaux :



Partenaires de mise en œuvre :



Plan d'Action pour la Méditerranée  
Convention de Barcelone



Centre d'Activités Régionales  
pour la Consommation  
et la Production Durables

## 1.1 Approche méthodologique

La présente feuille de route s'inscrit dans le cadre de la composante d'entrepreneuriat vert du programme SwitchMed et est le résultat d'un processus de mise en échelle voué à promouvoir la continuité des résultats du programme ainsi que l'émergence d'un écosystème favorable à la création d'entreprises vertes et circulaires en Tunisie.

Pour cela, le processus de mise en échelle prévoyait trois phases essentielles :

- 1)** Analyse du programme d'entrepreneuriat vert de SwitchMed et des principaux leviers qui conditionnent l'appui à la création d'entreprises vertes et circulaires ;
- 2)** Consultation des parties prenantes :
  - a.** Dans le cadre d'un atelier national multi-parties prenantes sur la promotion de l'entrepreneuriat vert en Tunisie ;
  - b.** Dans le cadre de la mission de consultation des parties prenantes de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat vert en Tunisie pour la mise en échelle du programme ;
- 3)** Élaboration de la feuille de route pour la mise en échelle du programme d'entrepreneuriat vert.

1) Une analyse interne du programme d'entrepreneuriat vert de SwitchMed a été développée en évaluant ses principaux points forts et faiblesses. Pour analyser le programme, un schéma théorique a été mis au point qui décrit les principaux leviers qui conditionnent l'écosystème d'appui à la création d'entreprises vertes et circulaires.

De plus, préalablement, une étude de benchmarking a été réalisée pour situer le programme d'appui à l'entrepreneuriat vert de SwitchMed dans le contexte international des programmes d'appui à l'entrepreneuriat afin d'identifier les points forts et les points faibles du programme ainsi que les principales bonnes pratiques existantes au niveau de l'offre de services d'appui à l'entrepreneuriat au niveau global.

2) Une première consultation des parties prenantes en Tunisie a été réalisée dans le cadre de l'atelier multi-parties prenantes organisé à Tunis en mars 2016 et qui a réuni plus de 90 représentants d'organismes de l'écosystème afin de dégager des recommandations pour promouvoir l'entrepreneuriat vert dans le pays. Parallèlement, une trentaine d'acteurs ont été interviewés. Les principaux résultats de l'atelier et des interviews sont réunis dans le Livre Blanc : [La promotion de l'entrepreneuriat vert et de l'éco-innovation sociale en Tunisie. État des lieux et recommandations des parties prenantes.](#)

Par la suite, une consultation des parties prenantes tunisiennes spécifique à l'étude de mise en échelle a été réalisée en juillet 2018. Ainsi, une mission a permis de consulter dix acteurs clés tels que le point Focal de SwitchMed auprès du Ministère de l'environnement, la Délégation de l'Union Européenne ainsi que les principales structures d'appui à l'entrepreneuriat publiques et privées.

3) Le résultat final du processus est le présent document : « *Feuille de route pour la mise en échelle du programme d'entrepreneuriat vert* ». La volonté du processus et du document est d'étendre à large échelle l'approche de la production durable et de l'économie circulaire dans le cadre des programmes d'appui à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises en Tunisie.

## 1.2 Situation initiale

Les initiatives d'entrepreneuriat vert et circulaire en Tunisie existent et offrent des exemples de viabilité économique couplée d'impacts environnementaux et sociaux positifs. Cependant, il s'agit encore bien souvent d'initiatives pionnières et l'extension d'entreprises vertes reste un horizon lointain pour la grande majorité des secteurs économiques.

L'entrepreneuriat vert et l'économie circulaire présentent un grand potentiel pour répondre aux principaux défis environnementaux qu'affronte la Tunisie, tels que la limitation des ressources en eaux, les émissions de gaz à effet de serre, la pollution ou la pression accrue sur les écosystèmes qui dépasse leur bio-capacité.

De même, l'éco-entrepreneuriat offre de grandes opportunités économiques. Différents secteurs de l'économie verte sont mûrs au niveau des opportunités de marché et de l'accès au financement, tels que les énergies renouvelables et l'éco-construction (isolement). L'entrepreneuriat vert ouvre aussi de nouvelles opportunités de création d'emplois et de développement des régions les moins favorisées du pays. Dans ce sens, la création d'emploi est une priorité absolue pour le pays et la contribution du secteur privé demeure en deçà des attentes. La stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat, par exemple, signale l'économie circulaire comme un des piliers pour réduire le chômage.

Vis-à-vis du cadre légal et réglementaire, la Tunisie s'est dotée d'un large éventail d'instruments législatifs qui favorisent l'économie verte et la production et consommation durable tels que : la Stratégie Nationale de Développement Durable (2014-2020) ; le Plan d'action national sur les modes de production et de consommation durables ; le Projet de loi sur l'Économie Verte en préparation ; le Projet de loi sur la Responsabilité Sociale des Entreprises ; le Projet de loi sur l'Économie Sociale et Solidaire ; la nouvelle loi sur les municipalités qui offre des opportunités pour développer l'économie circulaire au niveau local ; le Projet de loi relatif à la promotion des start-ups ; la Loi relative aux contrats de partenariat public privé ; etc. Néanmoins, le grand défi reste l'application du cadre légal à travers le développement des décrets d'application et des mécanismes procéduraux nécessaires. De même, il reste encore à harmoniser les différentes initiatives législatives de promotion du développement durable et de l'économie circulaire pour prévenir les risques de fragmentation.

Quant aux structures d'appui à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises, la Tunisie compte avec un riche écosystème d'institutions qui offrent des services aux porteurs de projets. Les acteurs publics sont nombreux et couvrent

---

l'ensemble du territoire (APII – Réseau national de Pépinières d'Entreprises, ANETI, Centres d'Affaires, etc.). Surtout depuis 2011, un nouvel écosystème de structures privées et à but non lucratif riche et complexe s'est aussi développé. Toutefois, les structures présentant une spécialisation et des compétences spécifiques liées à l'entrepreneuriat vert sont quasiment inexistantes.

Les structures d'appui offrent aux entrepreneurs une gamme étendue de services de soutien tels que le renforcement des capacités, le développement de modèles d'affaires et plans d'affaires, la formation en soft skills, l'accès à information juridique et légale, l'appui pour l'accès aux marchés et aux financements, ou bien encore le réseautage. Cependant, il existe une importante fragmentation et dispersion des appuis étant donné que les efforts de coordination et synergie entre les différentes structures d'appui restent limités.

Finalement, d'importants programmes d'appui aux start-ups innovantes sont prévus en Tunisie au cours de prochaines années notamment à travers le soutien financier de l'Union Européenne et d'autres bailleurs de fonds internationaux.

### Cartographie de l'écosystème d'entrepreneuriat vert \*— Tunisie

\*La structure du plan s'inspire du rapport de la Banque mondiale « Igniting Climate Entrepreneurship in Morocco » (Déclencher l'entrepreneuriat du climat au Maroc) - World Bank Group, avril 2017

#### Acteurs internationaux

- GIZ
- SwitchMed-SCP/RAC
- UNIDO
- UN ENVIRONMENT • UNOPS
- Groupe SOS
- PNUD
- Coop Med
- OXFAM
- WWF
- IES MED
- HIVOS

#### Bailleurs de fonds

- UE
- World Bank
- SIDA
- EBRD
- AFD

#### Structures d'appui à l'entrepreneuriat publiques et privées

- CITET
- CONECT
- ANETI—Réseau national Bureaux d'Emploi
- Centres d'Affaires
- BIATLABS
- Impact Partner
- INJAZ Tunisie
- École 42
- APII - Réseau des Pépinières d'Entreprises
- ENACTUS
- EFE
- iBDA
- Enda inter-arabe enpact
- Réseau Entreprendre
- TCSE
- COGITE
- Projet Elif
- Lab'ESS
- StartUp Tunisia
- Spark

#### Finance

- BTS
- BFPME
- BIAT
- ATTIJARIBANK
- BNA
- SIDCO
- SODIS SICAR
- STB SICAR
- Afrikwity
- Zitouan
- Flat6Labs
- UGFS
- AfricInvest
- CoFundy
- ATUNSII
- Carthage Business Angels
- Wiki StartUp
- Yunus Social Business

#### Institutions académiques et de recherche

- CITET
- Centre d'innovation et de développement technologique
- Établissements publics de recherche
- Universités

#### Institutions gouvernementales

- Ministère des affaires locales et de l'environnement
- Ministère de l'Industrie APII
- APIA
- Ministère du Commerce
- Ministère du développement de l'investissement
- Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
- CEPEX

### 3.1 Vision

Comme il a été souligné plus haut, l'analyse du programme d'entrepreneuriat vert de SwitchMed et des principaux facteurs qui conditionnent l'appui à la création d'entreprises vertes et circulaires a permis de développer un schéma théorique qui décrit les principaux leviers qui déterminent l'efficacité de l'écosystème d'appui à la création d'entreprises vertes et circulaires.

Ainsi, quatre leviers essentiels qui conditionnent l'existence d'un écosystème favorable à la création d'entreprises vertes et circulaires ont été identifiés. Il s'agit des domaines suivants :

1. Opérationnel (services de support à l'entrepreneuriat existants)
2. Gestion (écosystème des structures d'appui à l'entrepreneuriat et synergies)
3. Instruments politiques (rôles des décideurs et des politiques publiques)
4. Mentalités (transformation des modes de consommation).

En conséquence, la vision pour la mise en échelle du programme poursuit les objectifs : 1) d'assurer l'ensemble des services nécessaires à la création d'entreprises vertes et circulaires ; 2) de renforcer les capacités des structures d'appui et assurer les synergies et partenariats nécessaires au bon fonctionnement de l'écosystème ; 3) de soutenir les politiques publiques d'appui à l'économie verte et circulaire ; et 4) de promouvoir le changement des mentalités auprès des consommateurs afin d'augmenter la demande de produits et services verts.

Les leviers d'action potentiels détaillés dans le tableau suivant sont le résultat de l'analyse réalisée pour l'ensemble des pays couverts par le programme SwitchMed et de la validation effectuée à travers la consultation de 10 acteurs clés en Tunisie en juillet 2018.

### 3 Vision et principaux leviers

Niveau d'intervention	ID	Leviers d'action potentiels	Soutien institutionnel
OPÉRATIONNEL	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir l'éco-innovation à travers l'appui au prototypage et au test des projets des éco-entrepreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui à l'entrepreneuriat vert. Établissements de recherche scientifique. Ministères de l'Environnement, de l'Industrie et de la Recherche Scientifique. CITET. APII</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les services d'accès au marché, y compris au niveau international, des produits et services durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui. Ministère du Commerce. CEPEX. Chambres de Commerce. CONECT</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer l'accès au financement pour les porteurs de projets verts et circulaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acteurs financiers. Structures d'appui. Ministère du Développement de l'Investissement. Ministère de l'Environnement</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des stratégies de numérisation des services d'appui à la création d'entreprises vertes et circulaires et tirer profit des technologies de l'information et de la communication (TIC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui publiques, privées et à but non-lucratif</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter des approches plus inclusives et décentralisées dans la prestation de services d'appui à la création d'entreprises vertes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui publiques, privées et à but non-lucratif</li> </ul>
	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer efficacement aux porteurs de projets les services d'appui disponibles offerts par les différentes structures d'appui publiques et privées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui publiques, privées et à but non-lucratif. Ministères de l'Environnement et de l'Industrie</li> </ul>
	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser la collaboration des porteurs de projets avec des entreprises vertes consolidées et avec les organismes de recherche scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui. Entreprises vertes. Établissement de recherche scientifique. Ministère de l'Environnement</li> </ul>
GESTION	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le niveau méso de l'écosystème: doter les structures d'appui à l'entrepreneuriat vert davantage de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bailleurs de fonds internationaux. Ministères de l'Environnement, de l'Industrie, du Commerce et de l'Emploi. Acteurs financiers</li> </ul>
	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les compétences et capacités des structures d'appui pour la création d'entreprises vertes et circulaires et promouvoir l'adoption de méthodes innovantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui à l'entrepreneuriat vert publiques, privées et à but non-lucratif. Acteurs internationaux</li> </ul>
	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulser la collaboration, le réseautage et les synergies entre les différentes structures d'appui à l'entrepreneuriat vert (organismes publics, privées et à but non-lucratif)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui. Ministères de l'Environnement et de l'Industrie</li> </ul>

### 3 Vision et principaux leviers

Niveau d'intervention	ID	Leviers d'action potentiels	Soutien institutionnel
	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir une culture d'évaluation de l'impact écologique et social entre les entrepreneurs verts et les structures d'appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui. Ministères de l'Environnement et de l'Industrie. Acteurs internationaux</li> </ul>
	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les liens entre les écosystèmes de l'éco-innovation et l'économie circulaire tunisien et européens et africains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures d'appui. Entrepreneurs verts et circulaires. Acteurs internationaux</li> </ul>
<b>POLITIQUES</b>	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accélérer l'application des textes législatifs existants favorables à l'éco-innovation et l'entrepreneuriat vert en développant les décrets d'applications et les mécanismes procéduraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères de l'Environnement, de l'Industrie, du Commerce, de l'Emploi, etc. Bailleurs de fonds et experts internationaux</li> </ul>
	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des mécanismes d'incitation à la création d'entreprises vertes et circulaires y compris au niveau local et municipal (achat public durable, quotas de marchés publics, avantages fiscaux, incitation à la création d'emploi dans les secteurs verts, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères de l'Environnement, de l'Industrie, du Commerce, de l'Emploi, etc. Bailleurs de fonds et experts internationaux</li> </ul>
	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplifier les procédures administratives pour la création d'entreprises vertes et sociales et accompagner les porteurs de projets verts dans la création de leur entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères de l'Environnement, de l'Industrie, du Commerce, de l'Emploi, etc.</li> </ul>
<b>MENTALITÉS</b>	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les programmes de sensibilisation et éducation environnementale dans le système éducatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères de l'Environnement et de l'Éducation. Associations de protection de l'environnement</li> </ul>
	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser le grand public sur l'économie verte et circulaire et la consommation et production durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères de l'Environnement, du Commerce et de l'Industrie. Associations de consommateurs. Associations de protection de l'environnement. CITET. Médias</li> </ul>
	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'information disponible pour les consommateurs au sujet des produits et services verts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères du Commerce et de l'Environnement. Réseaux d'entrepreneurs verts. Médias. Structures d'appui</li> </ul>
	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer les histoires de réussite d'entreprises vertes et circulaires et les bonnes pratiques de consommation et production durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseaux d'entrepreneurs verts. Médias. Structures d'appui. Ministère de l'Environnement</li> </ul>



## 4 Feuille de route

### 4.1 Feuille de route pour la mise en échelle

De même que dans le cas des leviers d'action potentiels, la feuille de route pour la mise en échelle du programme d'entrepreneuriat vert de SwitchMed a été élaborée à travers l'analyse effectuée au

niveau régional et la consultation de 10 acteurs clés au cours d'une mission de mise en échelle effectuée en Tunisie en juillet 2018.

#### Niveau d'intervention: OPÉRATIONNEL

Levier d'action	Activité	Cadre temporel
1	• Financer le prototypage et le test des meilleurs projets verts et circulaires	• Court et moyen terme
1/7	• Promouvoir la collaboration entre les porteurs de projets verts et les établissements de recherche scientifique pour le prototypage des idées innovantes	• Moyen terme
2	• Développer des portfolios de clients potentiels pour les différents secteurs verts et appuyer les entreprises vertes en phase de post-crédation pour identifier et contacter des clients potentiels y compris sur les marchés internationaux	• Moyen et long terme
3	• Renforcer les compétences des éco-entrepreneurs en accès au financement	• Court terme
	• Faire connaître aux investisseurs potentiels les opportunités existantes au sein de l'économie verte et circulaire et impulser un Green Business Angels Network au niveau national et de la région MENA	• Court et moyen terme
	• Organiser des rencontres entre éco-entrepreneurs et investisseurs	• Court terme
4/5	• Créer une plateforme en ligne qui regroupe méthodologies et boîtes à outils pour l'appui aux porteurs de projets verts dans toutes les phases de développement de leurs entreprises circulaires	• Court terme
	• Offrir des services d'appui à la création d'entreprises vertes en ligne (développement de modèles d'affaires et plan d'affaires verts, etc.)	• Court terme
6	• Communiquer une offre globale de services d'appui à la création d'entreprises vertes de la part des différentes structures d'appui publiques et privées	• Moyen terme
7	• Favoriser l'appui aux porteurs de projets verts de la part d'éco-entrepreneurs ayant des capacités entrepreneuriales consolidées	• Court terme

#### Niveau d'intervention: GESTION

Levier d'action	Activité	Cadre temporel
8	• Appuyer les efforts des structures d'appui pour la création d'entreprises vertes (développement de modèles d'affaires verts, développement de plans d'affaires verts, incubation d'entreprises circulaires, etc.)	• Court terme
9	• Rassembler les méthodologies et outils existants d'appui aux entrepreneurs verts dans les différentes phases de développement de leurs entreprises et les mettre à disposition en ligne des structures d'appui	• Court terme
	• Renforcer les capacités pour le développement d'entreprises vertes et circulaires des structures publiques d'appui à l'entrepreneuriat (formation de formateurs) pour étendre les services à l'ensemble du territoire national, ainsi que des structures privées et à but non-lucratif	• Court et moyen terme
10	• Promouvoir la création d'une plateforme nationale de structures d'appui à l'entrepreneuriat vert (publiques, privées et à but non-lucratif) vouée à l'échange d'expériences, le partage de méthodologies et outils, le renforcement de capacités, le développement de synergies et collaborations ainsi que la sensibilisation autour de l'économie circulaire	• Moyen terme
10/5	• Promouvoir des initiatives et outils de réseautage en ligne pour favoriser l'intégration des structures d'appui à l'entrepreneuriat vert dans tout le territoire national	• Moyen terme
11	• Développer un système de MEAL (Monitoring, evaluation, accountability and learning) pour que les entrepreneurs verts et les structures d'appui puissent évaluer et communiquer les impacts environnementaux et sociaux des entreprises vertes et circulaires	• Court terme
12	• Organiser des échanges internationaux entre structures d'appui à l'entrepreneuriat vert et promouvoir le réseautage au niveau de la région MENA	• Court et moyen terme
	• Organiser des échanges internationaux entre éco-entrepreneurs et promouvoir le réseautage au niveau de la région MENA	• Court et moyen terme

### Niveau d'intervention: POLITIQUES

Levier d'action	Activité	Cadre temporel
13	• Appui aux institutions publiques pour garantir l'application efficace des textes législatifs favorables à l'éco-innovation et l'entrepreneuriat vert à travers le développement des décrets d'applications et des mécanismes procéduraux nécessaires	• Moyen et long terme
14	• Appui aux institutions publiques concernées pour mettre en place des mécanismes d'incitation à la création d'entreprises vertes et circulaires y compris au niveau local et municipal (achat public durable, quotas de marchés publics, avantages fiscaux, incitation à la création d'emploi dans les secteurs verts, etc.)	• Moyen et long terme
15	• Développer des plateformes interactives en ligne pour alléger les procédures administratives pour la création d'entreprises vertes et sociales	• Moyen et long terme

### Niveau d'intervention: MENTALITÉS

Levier d'action	Activité	Cadre temporel
17	• Développer des campagnes de communication sur la consommation durable et les alternatives de produits et services verts existants	• Moyen et long terme
18	• Mettre à disposition du grand public et des consommateurs l'information recueillie relative aux impacts environnementaux et sociaux positifs des entreprises vertes et circulaires	• Moyen terme
19	• Une fois qu'il existe une masse critique suffisante d'entrepreneurs verts promouvoir leur regroupement, y compris par secteur, pour faire connaître leurs histoires de réussite et leurs impacts environnementaux et sociaux positifs	• Moyen terme

**SCP/RAC (2017)** : La promotion de l'entreprenariat vert et de l'éco-innovation sociale en Tunisie. État des lieux et recommandations des parties prenantes – Livre Blanc, Barcelone, Centre d'activités régionales pour la Consommation et la Production Durables (SCP/RAC).

**SCP/RAC-UpSocial (2016)** : Sector Research for the Green Entrepreneur Programme, Barcelone, Centre d'activités régionales pour la Consommation et la Production Durables (SCP/RAC).

L'équipe de mise en réseau SwitchMed est hébergée par le Centre d'activités régionales pour la consommation et la production durables (SCP/RAC).

Sant Pau Art Nouveau Site – Pavillon de Nostra Senyora de la Mercè. Carrer Sant Antoni Maria Claret, 167.  
08025 Barcelone (Catalogne) Espagne.

**Notre site Internet :**

- [www.switchmed.eu](http://www.switchmed.eu)

**Pour en savoir plus :**

- Les Switchers :  
[www.theswitchers.eu](http://www.theswitchers.eu)
- Switchers Fund :  
[www.theswitchersfund.eu](http://www.theswitchersfund.eu)
- SwitchMed Connect :  
[www.switchmedconnect.com](http://www.switchmedconnect.com)

**Nos réseaux sociaux :**

- [Facebook](#)
- [YouTube](#)
- [LinkedIn](#)
- [Twitter](#)
- [Flickr](#)