



NOUVEAUX HORIZONS :  
**ACCÉLÉRER LE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE À TRAVERS  
DES ENTREPRISES  
INCLUSIVES EN  
TUNISIE**





NOUVEAUX HORIZONS :  
**ACCÉLÉRER LE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE À TRAVERS  
DES ENTREPRISES  
INCLUSIVES EN TUNISIE**

# ABRÉVIATIONS

---

<b>ACM</b>	Autorité de contrôle de la microfinance
<b>AFD</b>	Agence française de développement
<b>ANGeD</b>	Agence nationale de gestion des déchets
<b>APIA</b>	Agence de promotion des investissements agricoles
<b>APII</b>	Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation
<b>BCT</b>	Banque Centrale de Tunisie
<b>BCtA</b>	Business Call to Action
<b>BETI</b>	Bureau de l'emploi et du travail indépendant
<b>BFPME</b>	Banque de financement des petites et moyennes entreprises
<b>BIAT</b>	Banque internationale arabe de Tunisie
<b>BoP</b>	Base de la pyramide
<b>BTS</b>	Banque tunisienne de solidarité
<b>CAWTAR</b>	Centre de la femme arabe pour la formation et la recherche
<b>CFE</b>	Centre financier aux entrepreneurs
<b>CNSS</b>	Caisse nationale de la sécurité sociale
<b>CONNECT</b>	Confédération des entreprises citoyennes
<b>COVID-19</b>	Coronavirus
<b>CRES</b>	Centre des recherches et des études sociales
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>ESS</b>	Economie sociale et solidaire
<b>FIDEL</b>	Forum d'initiative et de développement local
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>FTDES</b>	Forum tunisien des droits économiques et sociaux
<b>GIZ</b>	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>IACE</b>	Institut arabe des chefs d'entreprises
<b>iBAN</b>	Inclusive Business Action Network
<b>IDEE</b>	Projet innovation, développement économique régional et emploi
<b>IDH</b>	Indice de développement humain
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>INS</b>	Institut national de la statistique
<b>INT</b>	Instance nationale des télécommunications
<b>ITES</b>	Institut tunisien des études stratégiques
<b>JAIDA</b>	Fonds de financement des institutions de microfinance du Maroc
<b>Jeun'ess</b>	Promotion de l'économie sociale et solidaire et création d'emploi décent pour la jeunesse tunisienne
<b>KfW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau
<b>MDT</b>	Millions de TND

<b>MEFAI</b>	Ministère de l'économie, des finances et de l'appui à l'investissement
<b>NEET</b>	Not in Education, Employment or Training
<b>ODD</b>	Objectifs du développement durable
<b>OIF</b>	Observatoire de l'inclusion financière
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>OMD</b>	Objectifs du millénaire pour le développement
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>OSB</b>	Observatoire des services bancaires
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PASA</b>	Programme d'amélioration du système d'approvisionnement
<b>PDRI</b>	Programme de développement régional intégré
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PND</b>	Plan national de développement
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PPA</b>	Parité des pouvoirs d'achat
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>RGPH</b>	Recensement général de la population et de l'habitat
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>SDSN</b>	Réseau des Nations Unies de solutions pour le développement durable
<b>SICAM</b>	Société industrielle des conserves alimentaires
<b>SICAR</b>	Sociétés d'investissement en capital-risque
<b>SME</b>	Small or Medium Enterprise
<b>STICAP</b>	Société tunisienne industrielle du Cap Bon
<b>TAEF</b>	Tunisian American Enterprise Fund
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et de la communication
<b>TND</b>	Dinar tunisien
<b>TPE</b>	Très petite entreprise
<b>UGFS</b>	United Gulf Financial Services - North Africa
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
<b>USD</b>	Dollar US
<b>UTAP</b>	Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche
<b>UTICA</b>	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat
<b>VACPA</b>	Valorisation et conditionnement de produit agricole
<b>WRI</b>	World Resources Institute
<b>YPE</b>	Youth Participation and Employment

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>ABRÉVIATIONS</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>V</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION – L'ENTREPRISE INCLUSIVE ET LES ODD</b>	<b>I</b>
L'agenda des ODD	I
La Tunisie et les ODD	2
Objectifs de l'étude	4
<b>DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA TUNISIE ET PLACE DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE</b>	<b>6</b>
Situation socioéconomique de la Tunisie	6
La population BoP en Tunisie	9
Le concept de l'entreprise inclusive	14
<b>ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE</b>	<b>16</b>
Le soutien à la mise en œuvre	17
L'investissement	21
L'incitation	23
L'information	24
<b>OPPORTUNITÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE</b>	<b>25</b>
Agriculture	26
Biens de grande consommation	29
Education	32
Finance	36
Santé, hygiène et soins personnels	40
TIC	43
<b>PERSPECTIVES : ACCROÎTRE L'IMPACT DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE EN TUNISIE</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>65</b>

**LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX**

FIGURE 1 : Dispositif institutionnel de mise en œuvre des ODD	3
FIGURE 2 : Evolution de la croissance du PIB (prix du marché) en Tunisie (en %)	6
FIGURE 3 : Taux de pauvreté par région 2015 (en %)	7
FIGURE 4 : Données sur le chômage (en %)	8
FIGURE 5 : Dépenses moyennes par région en 2015 (en TND)	10
FIGURE 6 : Seuil de pauvreté en Tunisie en 2015 (TND par habitant par an)	10
FIGURE 7 : Evolution du taux de pauvreté en Tunisie (en %)	11
FIGURE 8 : Estimation du marché BoP en Tunisie en 2015 (MDT = millions de TND)	12
FIGURE 9 : Population BoP en Tunisie en 2015 (milliers)	12
FIGURE 10 : Population BoP en milieu urbain (%)	12
FIGURE 11 : Marché BoP en milieu non communal (%)	12
FIGURE 12 : Diamant de l'écosystème des entreprises inclusives	17
FIGURE 13 : Chaine de valeurs entrepreneuriale	21
FIGURE 14 : Consommation alimentaire (en %)	29
FIGURE 15 : Nombre de clients des institutions de microfinance	36
TABLEAU I : Marché BoP par secteur en 2015 (MDT = millions de TND)	13

# REMERCIEMENTS

---

Business Call to Action remercie les acteurs et les personnes qui ont contribué, chacun à sa manière, à la réalisation du présent rapport.

## **PARTENAIRES**

Ce rapport a été commandé par Business Call to Action (BCtA) qui tient à remercier les personnes qui ont encouragé à la réalisation de la mission. BCtA remercie tout particulièrement M. Mohamed Daly Sfia, Mme. Luciana Trindade de Aguiar, Mme. Asma Bouraoui Khouja, et le partenariat stratégique avec le PNUD Tunisie.

Un remerciement spécial va à Luisa Bernal, Tomas Sale et David das Neves pour leurs commentaires et suggestions en vue de l'amélioration du résultat final, ainsi qu'à M. Christopher Wignall, Mme. Maya Dimitrova et M. Sofienne Zrelli pour leur appui à la réalisation du rapport.

## **ACTEURS D'APPUI AUX ENTREPRISES**

Plusieurs parties prenantes publiques et privées ainsi que des organisations de la société civile de l'écosystème d'appui aux entreprises inclusives ont apporté leur soutien à la réalisation de cette publication par leurs avis, suggestions et recommandations et par le partage de leurs expériences.

Business Call to Action est reconnaissant envers ces parties prenantes, et particulièrement envers Mme. Lilia Ben Abdalah et M. Hédi Ksiao.

## **ENTREPRISES**

BCtA remercie toutes les entreprises inclusives qui ont accepté d'être interviewées tout au long du processus de conduite de la mission.





# RÉSUMÉ

---

L'Agenda 2030 et ses 17 objectifs de développement durable (ODD), adopté et signé en 2015 par 193 pays dont la Tunisie, a créé une dynamique importante favorisant l'engagement et l'implication du secteur privé dans la définition d'un avenir meilleur pour les générations futures.

Les entreprises inclusives fournissent des biens, des services et des moyens de subsistance de manière commercialement viable aux personnes vivant à la base de la pyramide économique (BoP), en les intégrant dans les chaînes de valeurs des entreprises en tant que fournisseurs, employés, distributeurs ou clients. À l'échelle mondiale, il existe 4,5 milliards de personnes vivant à la BoP dont les dépenses totales s'élèvent à plus de 5 milliards d'USD par an (en termes de parité de pouvoir d'achat en 2005 USD) (IFC et WRI, 2007). Cela fait de la population à faibles revenus un segment beaucoup plus important du marché que les autres segments de personnes considérées conjointement.

En Tunisie, la population BoP représente 50% de la population totale. En termes de contribution à l'économie, leur consommation compte pour plus de 13% du PIB national (voir chapitre I). Le développement des entreprises inclusives en Tunisie représente des opportunités importantes aussi bien pour le secteur privé que pour ces populations BoP. Il permet de créer de nouvelles orientations des affaires et modèles d'affaires en créant de nouveaux marchés, en encourageant l'innovation et en augmentant les revenus mais surtout en contribuant au développement durable grâce à un impact social important.

Ce rapport a pour objet d'identifier les opportunités de développement des entreprises inclusives en Tunisie afin de permettre au secteur privé de contribuer à la réalisation des priorités nationales de développement durable et des ODD. En outre, il vise à proposer des recommandations au Gouvernement et aux autres parties prenantes pour la création d'un environnement où les modèles inclusifs peuvent se développer et être mis à échelle.

Les principaux résultats de l'analyse de l'état des lieux des entreprises inclusives en Tunisie sont les suivants :

- Le concept de l'entreprise inclusive en Tunisie reste peu connu et peu développé. Il existe, toutefois, plusieurs entreprises privées qui ont développé des modèles d'affaires inclusifs en intégrant les populations BoP. La majorité de ces entreprises n'intègre pas de mesures sociales dans leurs modèles d'affaires et ne mesure pas l'impact social qu'elles ont sur les populations à faibles revenus. Elles n'ont pas non plus d'idée précise sur leur contribution et leur valeur ajoutée dans l'atteinte des ODD.
- Les entreprises évoluent dans un cadre où il n'existe pas de réglementation ou d'incitations particulières et spécifiques visant à développer les modèles d'affaires inclusifs.
- L'écosystème institutionnel de soutien est composé de structures gouvernementales, de structures privées (incubateurs,

accélérateurs, investisseurs), de la société civile et de partenaires de développement. Ces acteurs offrent un potentiel en tant que parties prenantes pouvant jouer un rôle important dans le développement des modèles d'affaires inclusifs tout en générant des impacts socioéconomiques à large échelle.

- Un manque d'information et de recherches sur l'entreprise inclusive et sur les opportunités offertes par le développement des modèles d'affaires inclusifs en Tunisie est à déplorer.

Plusieurs secteurs économiques en Tunisie offrent des opportunités majeures pour le développement de modèles d'affaires inclusifs :

- Le secteur des biens de grande consommation, et notamment l'agro-industrie, reste de loin le domaine où l'entreprise inclusive est la plus développée. La plupart des modèles d'affaires inclusifs ont intégré les populations à faibles revenus principalement en tant que fournisseurs tout en les accompagnant pour développer



leurs capacités, par exemple à travers des formations ou même à travers un soutien financier, un accès aux équipements et à la fourniture. Ceci renforce les producteurs locaux et les petites entreprises, réduit les risques de rupture d'approvisionnement et définit la base pour garantir la durabilité des activités et des revenus pour tous les acteurs sur le long terme.

- Dans le secteur de la finance, les institutions financières ont aussi développé des produits qui répondent aux besoins des populations à faibles revenus avec des microcrédits, micro-assurances, paiements mobiles, etc. Certaines d'entre elles accompagnent les entreprises, les conseillent sur le développement de leurs projets et fournissent une assistance technique dans le cadre de la ligne de crédit.
- Les modèles des affaires inclusifs dans les autres secteurs (télécommunication, agriculture, éducation, technologie) existent mais sont peu structurés et représentés principalement par des startups. Le principal défi pour les entreprises inclusives dans différents secteurs consiste à atteindre l'échelle. Les modèles commerciaux basés sur la technologie sont confrontés à moins d'obstacles pour atteindre le dernier kilomètre. Cependant, l'enjeu réside dans la définition des leviers de répliquabilité des bonnes pratiques sur les différents marchés. Il s'agit, en effet, de passer de projets inclusifs inscrits dans une logique pilote à de véritables entreprises inclusives générant un impact socioéconomique important.

La plupart des secteurs mentionnés offrent des opportunités importantes pour le développement des entreprises inclusives. Il existe, néanmoins, plusieurs freins et des barrières diverses qui entravent ce

développement. Pour accroître et mettre à plus grande échelle les modèles d'entreprises inclusifs en Tunisie, il est nécessaire d'améliorer la réglementation, les incitations financières, l'information et les capacités des acteurs de l'écosystème de l'entreprise inclusive. De façon plus spécifique, il est recommandé de :

- **Développer des cadres réglementaires adéquats dans les secteurs offrant les opportunités importantes pour les modèles inclusifs.** Plusieurs secteurs productifs en Tunisie offrent des opportunités importantes de développement des entreprises inclusives. Ils nécessitent souvent des cadres réglementaires et des approches différentes pour pouvoir développer des modèles inclusifs. Certains secteurs classiques tels que l'agro-industrie requièrent, par exemple, la mise en place de mécanismes réglementaires pour améliorer l'agriculture contractuelle. Pour d'autres secteurs traditionnellement monopolisés par l'Etat, tels que la santé ou encore l'énergie, il est nécessaire de mettre en place des réglementations innovantes pour permettre le développement des entreprises inclusives.
- **Lever les barrières réglementaires qui entravent le développement de modèles d'affaires inclusifs.** Ces barrières sont nombreuses et peuvent, par exemple, être liées à la rigidité et à l'ancrage de pratiques généralement dans les secteurs tels que l'agro-industrie. Bien souvent, les relations entre l'entreprise inclusive et les populations BoP évoluent dans un cadre caractérisé par des activités informelles. Un des nombreux défis en Tunisie réside alors dans la mise en place de nouvelles mesures réglementaires pour changer les pratiques mises en œuvre pendant de longues années.

- **Impliquer les entreprises inclusives dans le développement des cadres réglementaires de l'entreprise inclusive.** Les besoins en matière de réglementations et les barrières qui entravent le développement des modèles d'affaires inclusifs sont mieux connus des opérateurs eux-mêmes. Les entreprises représentent une force de proposition qui doit nécessairement être impliquée dans l'élaboration des réglementations car celles-ci vont les impacter directement et déterminer le niveau de développement de leur activité dans le futur.
- **Prévoir des incitations financières pour développer l'écosystème des entreprises inclusives.** L'engagement dans des modèles d'affaires inclusifs implique souvent des risques relativement plus importants pour les entreprises. Pour promouvoir les modèles d'affaires inclusifs, des incitations diverses peuvent être mises en place, allant des exonérations fiscales, aux subventions, aux dons, etc. Ces incitations peuvent cibler directement les entreprises inclusives mais peuvent aussi concerner les autres acteurs de l'écosystème. Ce type d'incitations pourra être fourni par le Gouvernement mais des modèles de financement innovants doivent être étudiés pour minimiser le fardeau pour l'État.
- **Promouvoir des modèles de financement innovants pour les entreprises inclusives.** Ces modèles peuvent être portés par le Gouvernement ou encore le secteur privé et les entreprises inclusives elles-mêmes. Les modèles de financement innovants peuvent aussi provenir d'initiatives de partenariats entre plusieurs acteurs dans le cadre d'un modèle « win-win ». Plusieurs exemples multi sectoriels existent en Tunisie et peuvent être promus pour développer les entreprises inclusives. Une attention particulière devra être accordée spécifiquement aux entreprises inclusives qui ont été fortement impactées par la COVID-19.
- **Faciliter l'accès au financement et au crédit bancaire des entreprises inclusives.** L'accès au crédit des entreprises en Tunisie reste difficile. Le problème se pose tout particulièrement pour les entreprises inclusives en raison de leurs modèles d'affaires bien spécifiques qui mettent les populations BoP au cœur de l'activité. La facilitation de l'accès au crédit pour les entreprises installées et pour les porteurs de projets de création de business inclusifs devient, de ce fait, une nécessité absolue.
- **Améliorer la connaissance du concept de l'entreprise inclusive en Tunisie.** Le concept reste peu connu de la majorité des parties prenantes en Tunisie y compris le Gouvernement, l'écosystème d'appui mais aussi les entreprises elles-mêmes. Certaines entreprises inclusives ne sont pas conscientes de l'impact social important qu'elles génèrent. Ceci constitue une barrière importante au développement du concept en Tunisie.
- **Plaidoyer en faveur du développement de modèles d'affaires inclusifs.** Le rôle de l'entreprise inclusive dans la création de richesse, la promotion de l'emploi, la réduction du chômage et de la pauvreté est à mettre en valeur. Les entreprises inclusives génèrent des revenus pour les femmes en milieu rural. Compte tenu de leurs spécificités, les entreprises inclusives jouent aussi un rôle particulièrement important dans la relance économique post COVID-19. Un engagement fort dans des actions de plaidoyer pour mettre en valeur cette relation est requis. Le Gouvernement devra être ciblé directement par ces actions pour le sensibiliser à être un acteur et un partenaire important pour le développement de l'entreprise inclusive.



- **Accroître la communication sur les entreprises inclusives.** Il existe également un besoin de développer la communication sur l'entreprise inclusive par des actions visant à valoriser les meilleurs modèles d'affaires dans des secteurs différents. Ceci permet d'encourager les entreprises existantes à développer leurs activités dans ce sens. D'autre part, cela crée des idées nouvelles de projets pour des entrepreneurs qui veulent dupliquer des modèles existants ou s'en inspirer.
- **Renforcer les infrastructures pour faciliter la connexion entre les entreprises inclusives et les populations à faibles revenus.** Le manque d'infrastructures et d'accès aux services de base (éducation, TIC, etc.) dans les régions de la Tunisie est une barrière réelle au développement des marchés inclusifs. Le renforcement des capacités peut se faire par le biais de l'amélioration des infrastructures (TIC, routes ou autres) pour que les entreprises inclusives aient un accès plus facile aux marchés BoP. Cette recommandation constitue une priorité absolue dans un contexte de pandémie de COVID-19 où l'accès aux services des TIC est devenu vital.
- **Renforcer les capacités des acteurs de l'écosystème de l'entreprise inclusive.** Les acteurs de l'écosystème eux-mêmes ont des besoins de renforcement des capacités dans des domaines qui doivent être identifiés et assurés. Ceci concerne tout particulièrement l'amélioration de la résilience des entreprises inclusives face à la COVID-19. Des partenariats durables peuvent être créés entre les parties prenantes de l'écosystème pour développer les capacités des entreprises inclusives.
- **Elaborer une vision et une stratégie pour le développement de l'entreprise inclusive.** La mise en place des actions de renforcement des capacités nécessite souvent l'implication et l'intervention d'une multitude d'acteurs publics et privés, de partenaires de développement et d'organisations de la société civile (OSC). L'élaboration d'une vision et d'une stratégie pour le développement de l'entreprise inclusive est une priorité pour s'assurer que les efforts déployés soient orientés vers les mêmes objectifs de développement.



# INTRODUCTION

## – L'ENTREPRISE INCLUSIVE ET LES ODD

### L'agenda des ODD

En 2015, l'Assemblée Générale des Nations Unies a adopté un agenda d'action basé sur les droits humains, intitulé « Transformer notre monde : Le programme de 2030 pour le développement durable ». L'Agenda 2030 comprend notamment une liste des 17 ODD entrés en vigueur en 2016.

Les ODD sont la résultante de deux processus internationaux : les Sommets de la terre qui ont placé les enjeux environnementaux au centre de l'agenda international et les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) qui concernaient les pays en développement et

les besoins des plus pauvres : la lutte contre la pauvreté, la faim, la mortalité infantile, l'accès à l'éducation, etc.

Les ODD se déclinent en 169 cibles et 244 indicateurs de suivi, couvrant 5 domaines clés ou les 5 'P's (peuple, planète, prospérité, paix et partenariats) intégrant les trois dimensions du développement durable (sociale, économique et environnementale) et pour la première fois la dimension de la bonne gouvernance, de la paix et de la justice dans le cadre d'un partenariat mondial revitalisé.

Les 17 objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ont été adoptés par 193 pays, dont la Tunisie, lors du sommet des Nations Unies en 2015. Plus de cinq ans après l'adoption du Programme 2030, plusieurs de ces pays ont mis en place des éléments de base pour assurer sa mise en œuvre.

De nombreux pays ont intégré les ODD dans des cadres stratégiques. Des mécanismes institutionnels et de gouvernance ont été établis pour suivre et évaluer les progrès

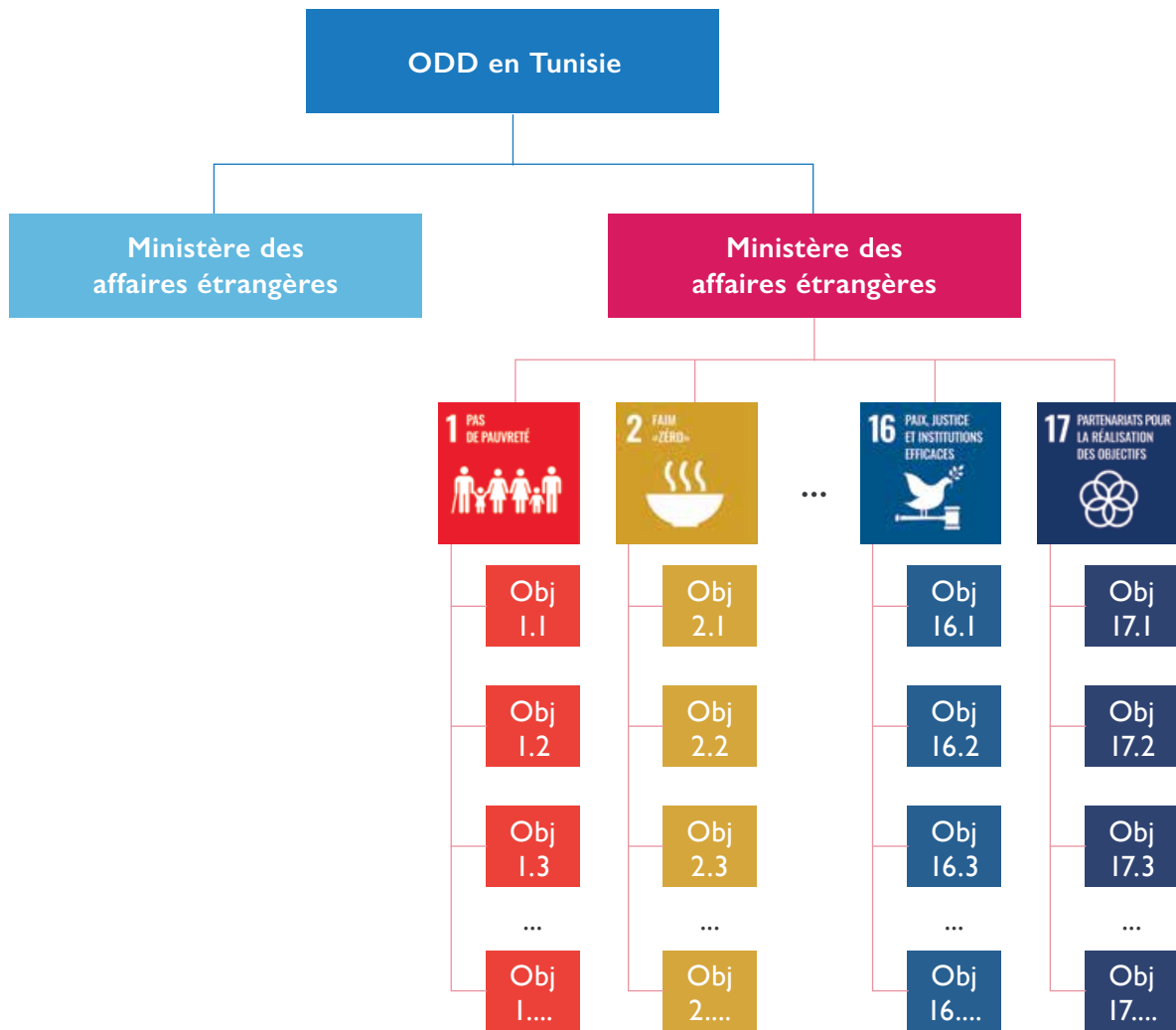
de sa mise en œuvre. Des partenariats intersectoriels et des systèmes de suivi et d'évaluation sont en train de voir le jour. Les pays ne progressent toutefois pas de la même manière dans la mise en œuvre du Programme 2030 et dans la création des environnements favorables à l'atteinte des ODD. L'état d'avancement de la réalisation des ODD est évalué sur la base des rapports transmis par les gouvernements au Forum politique de haut niveau sur le développement durable des Nations Unies.

## La Tunisie et les ODD

La Tunisie s'est engagée, dès 2015, dans la réalisation de ce programme et a réitéré cet engagement à travers la signature du programme conjoint entre le Gouvernement tunisien et le système des Nations Unies en 2018 pour un « appui à l'intégration, la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation et de reporting des ODD en Tunisie ». La Tunisie a aussi réaffirmé son engagement à l'Agenda 2030 en intégrant les ODD dans ses priorités, ses stratégies et ses programmes de développement notamment le plan quinquennal de développement 2016-2020, articulé autour de cinq piliers : (i) réformes et gouvernance, (ii) hub économique, (iii) développement humain, (iv) concrétisation des ambitions des régions et (v) économie verte. L'analyse des écarts par rapport à l'intégration des ODD dans le Plan de développement 2016-2020 et des Stratégies nationales de développement montre que 80% des cibles retenues sont couvertes par les objectifs/actions du plan de développement (MEFAI, 2019a).

La Tunisie a aussi mis en place un dispositif institutionnel pour assurer la mise en œuvre du programme des ODD. Le pilotage des ODD est partagé entre le Ministère des affaires étrangères, qui a un rôle de leadership diplomatique, et le Ministère de l'économie, des finances et de l'appui à l'investissement (MEFAI), chargé entre autres de la planification nationale et assurant le pilotage technique et la coordination interministérielle pour la mise en œuvre du programme de développement durable à l'horizon 2030. Depuis 2018, des points focaux par ministère ont été désignés afin de (i) coordonner avec le MEFAI, en tant qu'organe de coordination technique, (ii) veiller à réunir d'autres ministères pour garantir les synergies interministérielles nécessaires à la mise en œuvre de l'ODD à sa charge, (iii) impliquer les agences onusiennes dans les travaux de groupe autour de l'ODD en question. Le diagramme suivant résume les liens et les différents mécanismes de coordination entre les différentes parties étatiques (MEFAI, 2019a).

FIGURE I : DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE DES ODD



Source : MEFAI (2019a)

Le MEFAI travaille aussi sur la sensibilisation, l'implication et la diffusion des ODD auprès des parties prenantes non étatiques, notamment la société civile, le secteur privé, les universitaires, les jeunes, les élèves et les régions. Le degré d'implication des parties prenantes, notamment le secteur privé, doit néanmoins être amélioré (MEFAI, 2019a).

En 2020, la Tunisie a été classée au 63<sup>ème</sup> rang sur 166 pays pour les ODD, avec un score de 71, selon le rapport élaboré par le réseau des Nations Unies de solutions pour le développement durable (SDSN), en collaboration avec Bertelsmann Stiftung, qui détaille l'avancement des pays dans la réalisation des objectifs de développement

durable (Sachs et al., 2020). Bien que des résultats encourageants aient été réalisés en matière d'intégration et de réalisation des ODD, de nombreux défis existent encore. La Tunisie a réalisé une bonne progression par rapport aux ODD 1 (Pas de pauvreté), ODD 4 (Éducation de qualité), ODD 6 (Eau propre et assainissement), ODD 13 (Lutte contre les changements climatiques) et ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs). Toutefois, des actions devraient être amorcées pour améliorer la réalisation des ODD 2 (Faim « zéro »), ODD 3 (Bonne santé et bien-être), ODD 8 (Travail décent et croissance économique), ODD 10 (Inégalités réduites), et ODD 11 (Villes et communautés durables).



## Objectifs de l'étude

La concrétisation du Programme des ODD à l'horizon 2030 implique un engagement de tous les acteurs avec les gouvernements, les citoyens, les OSC, le milieu universitaire et le secteur privé. Chacun de ces acteurs a un rôle à jouer pour contribuer à la réalisation des résultats du développement durable.

Le secteur privé est certainement l'un des acteurs les plus importants dans ce sens. Il représente l'un des principaux moteurs de croissance et son rôle dans la réalisation des ODD est crucial. Le secteur privé permet, à travers ses investissements importants, de générer une forte dynamique de croissance économique, de créer des emplois et de produire des impacts sociaux importants sur les personnes.

En alignant leurs stratégies sur les ODD, les entreprises privées peuvent également dégager des opportunités inexploitées et générer des résultats qui vont au-delà des impacts traditionnels. Une telle orientation peut contribuer à améliorer le bien-être des populations tout en assurant des revenus supplémentaires à l'entreprise.

En intégrant la population de la BoP dans leurs chaînes de valeurs (que ce soit en tant que producteurs, fournisseurs, distributeurs, consommateurs ou encore employés), les entreprises inclusives représentent un modèle d'affaire viable et créent des opportunités pour ces populations tout en réduisant la pauvreté.

En tant qu'initiative visant à accélérer le progrès dans la réalisation des ODD, BCtA appuie les entreprises, dans plusieurs pays, à développer des modèles d'affaire inclusifs pour assurer tant le succès commercial que l'impact social. Le portefeuille de BCtA inclut 280 entreprises localisées dans plus de 82 pays dans différentes régions du monde. BCtA

ambitionne d'agrandir sa présence en incluant la Tunisie comme pays cible pour accroître le nombre d'entreprises membres et promouvoir l'adoption et la mise à l'échelle de pratiques inclusives.



C'est dans cette optique que la présente étude cherche à caractériser l'état des lieux de l'écosystème des entreprises inclusives en Tunisie pour identifier les opportunités de leur développement. D'un point de vue pratique, des recommandations sont formulées pour développer l'environnement de l'entreprise inclusive afin que celles-ci puissent jouer pleinement leurs rôles dans la promotion du développement durable en Tunisie. L'étude est basée sur des recherches primaires et secondaires avec des entretiens avec des acteurs privés, publics, des organisations de la société civile etc. de l'écosystème inclusif dans un double objectif de caractériser l'état actuel de l'entreprise inclusive en Tunisie



et d'identifier les opportunités pour son développement. De façon plus spécifique, l'étude se base sur les aspects suivants :

- **Une revue de la documentation sur l'entreprise inclusive :** L'étude s'appuie sur la littérature existante en matière d'entreprises inclusives, notamment celle développée par BCtA (2020a, 2020b) ou par des partenaires techniques et financiers internationaux.
- **Une analyse des exemples d'entreprises inclusives :** L'analyse est principalement basée sur la connaissance de l'acteur de l'économie tunisienne et plus spécifiquement des secteurs et des entreprises privés dans le pays. Cette analyse a permis d'identifier plusieurs cas d'entreprises inclusives en Tunisie.
- **Des entretiens avec des responsables:** Ces entretiens ont eu lieu avec plusieurs entreprises inclusives en Tunisie, ainsi qu'avec des acteurs publics impliqués dans l'écosystème du développement

de l'entreprise inclusive. Ces entretiens ont ciblé des entreprises dans des secteurs divers. Ils ont eu pour objectif de comprendre les modèles inclusifs mis en place par les entreprises, ainsi que les contraintes et les barrières réglementaires, financières, informationnelles ou techniques, qui freinent leur développement. En outre, plusieurs recommandations ont été formulées par les interlocuteurs au cours des interviews. La plupart des entretiens ont eu lieu à distance compte tenu de la situation pandémique.

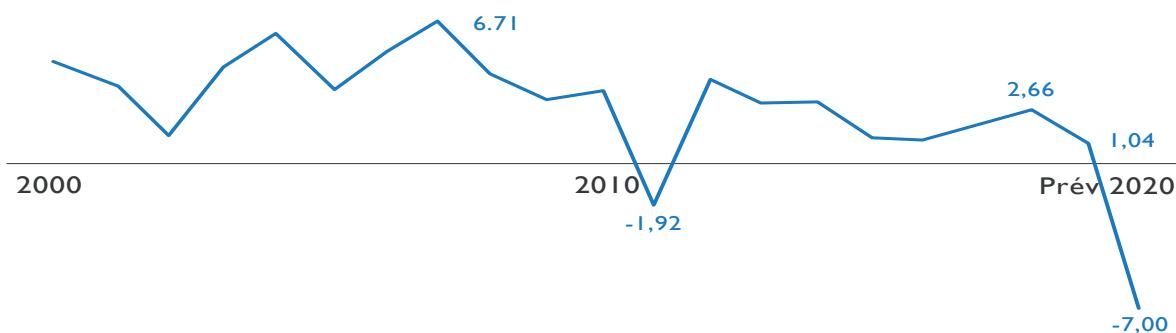
Le rapport s'adresse à tous les acteurs concernés par les ODD, la croissance et les modèles d'affaires inclusifs en Tunisie, notamment le secteur privé, le Gouvernement ou encore les agences de développement et les partenaires techniques et financiers. Chacun de ces acteurs pourra ainsi contribuer de son côté au développement des entreprises inclusives et à la réalisation des ODD.



# DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA TUNISIE ET PLACE DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE

## Situation socioéconomique de la Tunisie<sup>1</sup>

FIGURE 2 : EVOLUTION DE LA CROISSANCE DU PIB (PRIX DU MARCHÉ) EN TUNISIE (EN %)



Source : Banque mondiale (2020) et FMI (2020)

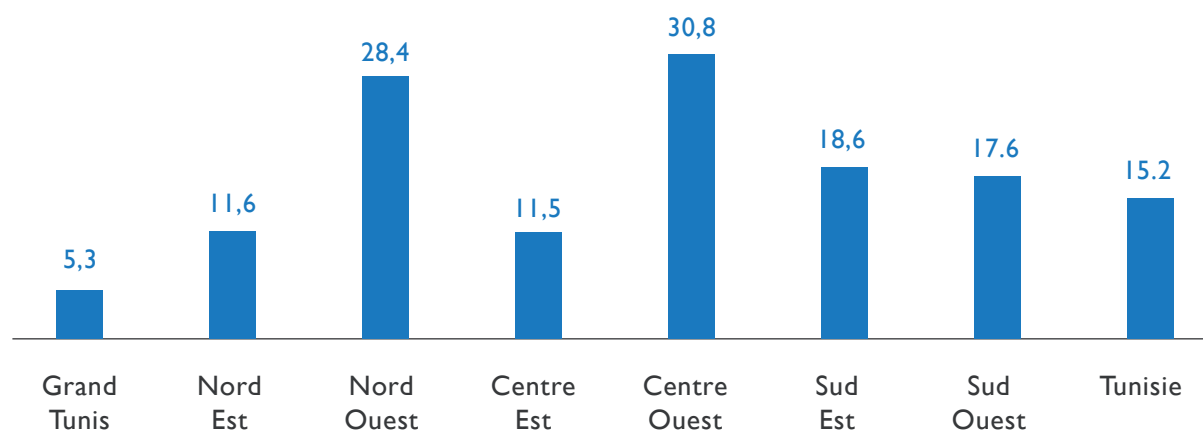
<sup>1</sup> Le présent rapport utilise le Dinar tunisien (TND) comme base d'analyse et lorsque nécessaire, la conversion en dollar US (USD) est effectuée en utilisant la parité des pouvoirs d'achat.

Depuis la crise globale de 2008, l'économie tunisienne a connu un ralentissement global de la croissance. Cette baisse s'est accélérée après la révolution avec un taux de croissance négatif en 2011 et un taux de croissance annuel moyen du PIB réel entre 2011 et 2019 dépassant à peine 1% (figure ci-contre). L'année 2020, qui aurait dû être l'année de la relance de l'économie nationale, a enregistré une inflexion négative de tous les indicateurs, particulièrement à partir du mois de mars, à cause de la pandémie de la COVID-19.

Ceci s'est traduit par une sévère récession de 8,8% conformément aux chiffres officiels publiés par l'Institut national de la statistique (INS), laissant présager un impact substantiel sur le niveau de vie et la pauvreté dans le pays (INS, 2020b).

Selon une étude récente du PNUD, la COVID-19 risquerait d'aggraver la pauvreté monétaire en Tunisie, la faisant passer de 15,2% avant le choc de la COVID-19 à 19,2% faisant basculer environ 457.500 individus en dessous du seuil de pauvreté monétaire (PNUD, 2020). Deux facteurs contribueraient à cette aggravation : une baisse des dépenses de consommation par groupe de ménages et une augmentation des prix des aliments de base. Selon la même étude, les franges les plus impactées par la COVID-19 seront les ouvriers, les chômeurs et autres inactifs qui subissent une détérioration plus importante de leurs revenus relativement aux autres catégories de ménages. Ce sont les femmes ouvrières agricoles et non agricoles ainsi que les chômeuses qui subissent les impacts négatifs au premier degré.

FIGURE 3 : TAUX DE PAUVRETÉ PAR RÉGION 2015 (EN %)



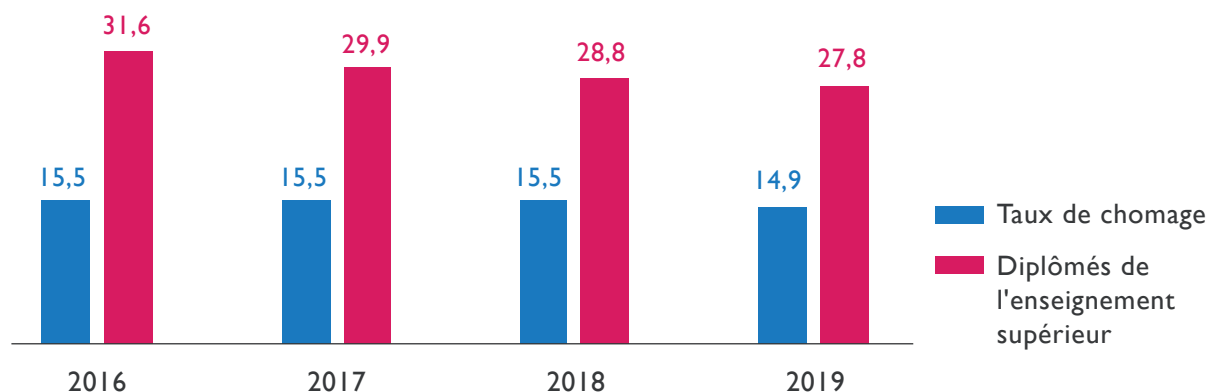
Source : INS, EBCNV (2015)

La Tunisie affiche un taux de pauvreté de 15,2%, soit 1,7 million de pauvres. A l'échelle régionale, la zone la plus touchée par la pauvreté est celle du Centre-Ouest avec un taux de 30,8% (INS, 2015). Le Nord-Ouest souffre également d'un fort taux de pauvreté de 28,4%, suivi de la région du Sud-Est (15,5%).

Les régions enregistrant les taux de pauvreté les plus faibles sont celles du Nord-Est (11,6%), du Centre-Est (11,4%) et du Grand Tunis (5,3%). Le développement des entreprises inclusives pourrait générer des opportunités pour ces populations à faibles revenus et réduire les taux de pauvreté.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> En 2020, l'INS(2020a) publié des données actualisées (Carte de la Pauvreté en Tunisie). Les résultats restent pratiquement inchangés par rapport à 2015. INS et Banque Mondiale, Carte de la Pauvreté en Tunisie. Septembre 2020.

FIGURE 4 : DONNÉES SUR LE CHÔMAGE (EN %)



Source : INS (2020c)

Les taux de chômage demeurent à des niveaux particulièrement élevés (environ 15%) (INS, 2020c). Depuis la révolution, ils ont connu une hausse importante. La pandémie de la COVID-19 aura aussi un impact très fort car elle entraîne une forte augmentation du chômage en raison des effets négatifs sur l'économie. Selon les estimations, les taux de chômage devraient augmenter de plus de 3% et s'établir dans une fourchette entre 18-20% en 2020 (INS, 2020c). La catégorie des jeunes, les diplômés de l'enseignement supérieur et les femmes ont des taux de chômage particulièrement élevés (INS, 2020c).

Les diplômés de l'enseignement supérieur continuent à être les plus touchés principalement en raison de l'inadéquation entre la formation et les besoins du marché du travail. Leur taux de chômage s'est établi à 27,8% en 2019 soit près du double de la moyenne nationale. Les taux de chômage des femmes sont de 21,7% et ceux des hommes de 12,1% en 2019, contre 22,9% et 12,5% en 2018, d'où une accentuation des disparités en termes d'accès au marché du travail (INS, 2020c).

Les jeunes de 15 à 24 ans restent aussi particulièrement vulnérables avec des taux de chômage qui s'élèvent à 34,4% en 2018, dont environ 38% sont à la recherche d'un emploi depuis plus de 2 ans. Les « not in employment, education or training » (NEET) jeunes qui sont inactifs et ne sont ni dans l'éducation, ni dans l'emploi, ni dans la formation représentent une proportion de 18% (Banque Mondiale, 2014). Le contexte socioéconomique difficile et le manque de perspectives ont fait de la migration irrégulière des jeunes tunisiens vers les pays de l'Europe une problématique majeure.

Les régions de l'intérieur et du Sud sont aussi celles qui se caractérisent par les taux de chômage les plus élevés. Les taux de chômage dépassent largement la moyenne nationale dans ces régions. A titre d'exemple, les taux de chômage au Sud-Ouest et Sud-Est sont respectivement de 24,8% et 22,2%, alors



que ce taux est de 20,3% au Nord-Ouest (INS, 2020c). Le chômage élevé dans ces régions est la conséquence d'un déséquilibre à plusieurs niveaux, notamment au niveau de l'investissement privé. Le tissu productif représenté en premier lieu par l'industrie ou encore le tourisme ainsi que les autres secteurs (commerce par exemple) se trouve à 80% dans les régions du Nord-Est et du Centre-Est (INS, 2020c). De même, l'accès aux soins, mais aussi à différents services de base (eau, assainissement, transport, électricité, etc.) demeure limité dans certaines régions. Il est à souligner que de telles disparités se retrouvent même à l'échelle locale entre les délégations d'une même région (INS, 2014a).

Certaines problématiques majeures ont émergé et se sont fortement amplifiées après la révolution. Parmi ces dernières, on peut citer la prolifération des activités informelles qui sont, notamment, nourries par la contrebande qui contribue à l'augmentation du coût de la vie et menace les secteurs socio-économiques structurés et l'environnement (OIT, 2015).

Ces problématiques connaissent une hausse en raison de la conjoncture dans le pays avec l'instabilité politique et la crise sanitaire actuelle.

De nombreuses inégalités existent en Tunisie malgré la mise en place de plusieurs politiques et mesures visant à les réduire. Elles sont liées au genre, avec des femmes qui sont fortement défavorisées en matière d'accès au marché du travail, sachant comme indiqué ci-haut, que leur taux de chômage est le double de celui des hommes. Il existe aussi de fortes disparités de revenus et de salaires. La situation des femmes en milieu rural et des ouvrières agricoles saisonnières est une parfaite illustration de ces inégalités (Oxfam, 2020a). Elles sont payées 25% moins que les hommes mais consacrent huit fois plus de temps que les hommes à l'accomplissement du travail domestique et aux soins dispensés aux enfants et aux personnes âgées (Oxfam, 2020a). L'accès au foncier et à l'héritage représente aussi une problématique importante et accentuée surtout dans les régions et le milieu rural (FTDES, 2020).

## La population BoP en Tunisie

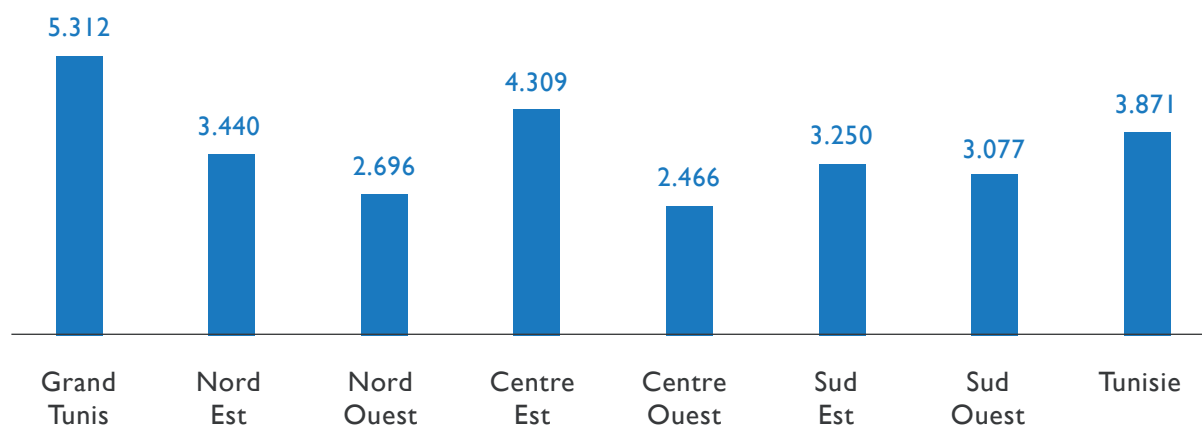
### REVENU ET CONSOMMATION

Selon la dernière Enquête nationale sur le budget, la consommation et le niveau de vie des ménages, élaborée par l'INS en 2015, un Tunisien dépense en moyenne par an 3.871 TND en 2015.<sup>3</sup> Une différence importante existe entre les dépenses des personnes en milieu communal (4.465 TND) qui avoisinent le double de ceux du milieu non communal

ou rural (2.585 TND). La moyenne annuelle des dépenses par personne varie entre 2.466 TND dans la région du Centre-Ouest et 5.312 TND dans le Grand Tunis, ce qui dénote une forte disparité dans les niveaux de dépenses entre les régions de la Tunisie. Il est aussi à noter que les régions de l'Ouest ne dépassent généralement pas la moyenne nationale. Ce sont les régions qui se caractérisent par les taux de pauvreté les plus élevés (INS, 2015).

<sup>3</sup> La dernière enquête conduite en 2015 constitue la dixième enquête quinquennale menée par l'INS. L'enquête pour 2020 est en cours de réalisation.

FIGURE 5 : DÉPENSES MOYENNES PAR RÉGION EN 2015 (EN TND)



Source : INS (2015)

Les dépenses totales de la population tunisienne sont d'environ 43 milliard de TND, ce qui représente plus de 50% du PIB de 2015 (INS, 2015). La répartition de la population par tranche de dépenses montre que près de 3 millions de tunisiens ont des niveaux de dépenses compris entre 2.000 et 3.000 TND. La moitié des Tunisiens a des dépenses inférieures à 3.000 TND.

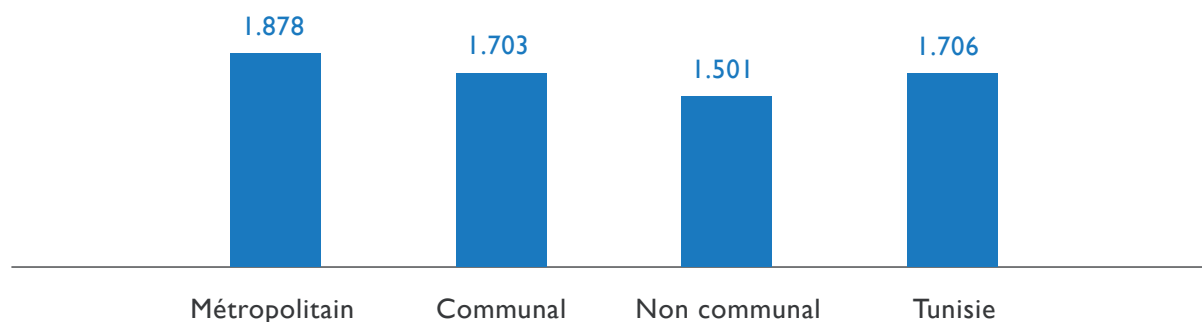
La structure des dépenses moyennes par personne montre que les premiers postes de consommation sont représentés en premier par l'alimentation, suivis par le logement, l'électricité et l'eau (INS, 2015). En ce qui concerne les dépenses par catégorie socioprofessionnelle, les cadres et professions libérales supérieurs et moyens se caractérisent par les niveaux de dépenses les plus élevés (supérieurs de 75%) (36% à la moyenne nationale). Par contre, ce sont respectivement les ouvriers agricoles

(-43%), les chômeurs (-35%), les exploitants agricoles (-27%) et les ouvriers non agricoles qui se caractérisent par les niveaux des dépenses moyennes les plus faibles (INS, 2015).

### POPULATION PAUVRE

En 2015, le « seuil de pauvreté » désignant le niveau de consommation minimum en deçà duquel une personne est considérée comme pauvre, a été estimé à 1.706 dinars par habitant par an au niveau national, soit 4,6 TND par jour. Ce seuil varie aussi en fonction du milieu puisqu'il a été estimé à 1.878 TND en zone métropolitaine, 1.703 TND en milieu communal et enfin à 1.501 TND en milieu non communal (rural). Ainsi, une personne vivant en milieu rural et dépensant moins de 1.501 TND par an en 2015 est considérée comme pauvre (INS, 2015).

FIGURE 6 : SEUIL DE PAUVRETÉ EN TUNISIE EN 2015 (TND PAR HABITANT PAR AN)

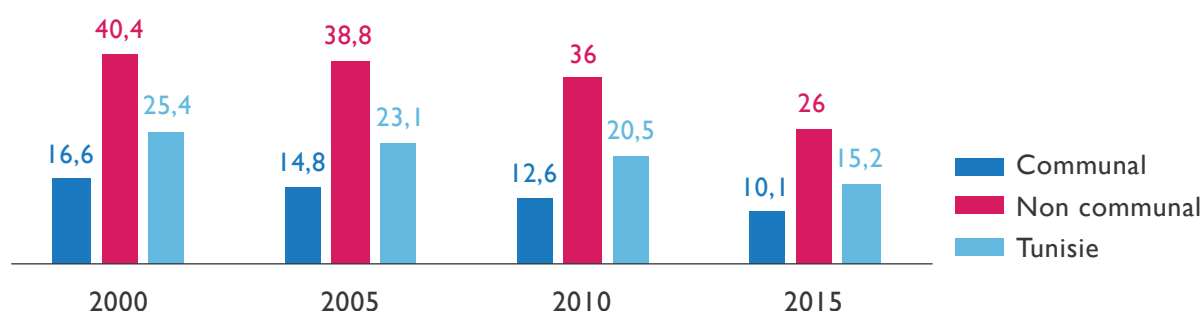


Source : INS (2015)

En Tunisie, le taux de pauvreté moyen (pourcentage des ménages affichant des dépenses inférieures au seuil de pauvreté national) a été estimé en 2015 à 15,2% (INS, 2015). Ceci implique que **le nombre de pauvres vivant avec moins de 4,6 dinars par jour en Tunisie est de plus de 1,7**

**millions de personnes.** Les écarts entre les milieux communal et rural sont très prononcés puisque les taux de pauvreté en milieu rural (26% en 2015) constituent plus du double de ceux constatés en milieu communal (10% en 2015) (INS, 2015).

FIGURE 7 : EVOLUTION DU TAUX DE PAUVRETÉ EN TUNISIE (EN %)



Source : INS (2015)

## CARACTÉRISATION DE LA POPULATION BOP EN TUNISIE

Le seuil international pour les populations à faibles revenus est de 10 dollars US en 2015. Pour estimer la taille du marché BoP, il est nécessaire de convertir ce seuil pour tenir compte des différences dans les conditions de vie en Tunisie et à l'international. Cette conversion est effectuée en appliquant le facteur PPA pour l'année 2015 qui est de 0,742

pour la Tunisie, ce qui implique que le seuil est de 7,4 TND par personne par jour pour la Tunisie.<sup>4</sup>

Sur cette base, le seuil BoP est de 2.807 TND par personne par an. Le marché BoP en Tunisie calculé sur la base d'un seuil de 10 USD est estimé à près de 11.2 milliards de TND soit plus du ¼ du marché tunisien (43 milliards de TND). Le marché BoP représente aussi une partie importante dans l'économie avec plus de 13% du PIB national.<sup>5</sup>

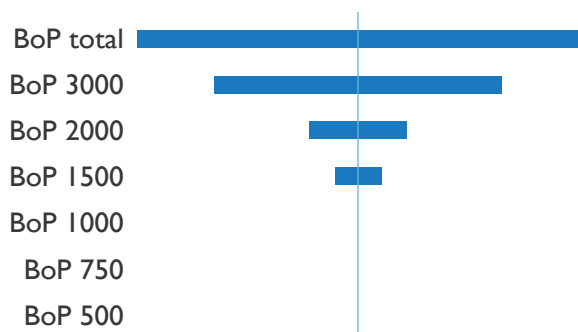
4 Selon la Banque Mondiale (2020), le facteur de conversion de la PPA est le nombre d'unités d'une devise d'un pays (Dinars tunisiens dans notre cas) nécessaire pour acheter la même quantité de biens et services sur le marché intérieur qu'un dollar américain permettrait d'acheter aux États-Unis.

5 La valeur totale du marché BoP est la somme des dépenses effectuées par les populations ayant des dépenses inférieures au seuil de 2.807 TND par an. Pour chaque catégorie de dépenses, la valeur du marché BoP est obtenue en multipliant le nombre de personnes dans cette tranche de dépenses par la moyenne des dépenses par personne par an en prenant en compte les différences entre les milieux communal et non communal. A titre d'exemple, BoP 500 est obtenue en multipliant le nombre de personnes ayant une dépense moyenne inférieure à 500 DT par an par la moyenne des dépenses dans cette tranche (figure 8).



**FIGURE 8 : ESTIMATION DU MARCHÉ BOP EN TUNISIE EN 2015 (MDT = MILLIONS DE TND)**

	Total (MDT)	% National	% PIB
BoP 500	5	0,01%	0,01%
BoP 750	62	0,14%	0,07%
BoP 1000	210	0,49%	0,25%
BoP 1500	1 178	2,72%	1,39%
BoP 2000	2 480	5,73%	2,93%
BoP 3000	7 345	16,97%	8,67%
BoP total	11 280	26,06%	13,32%

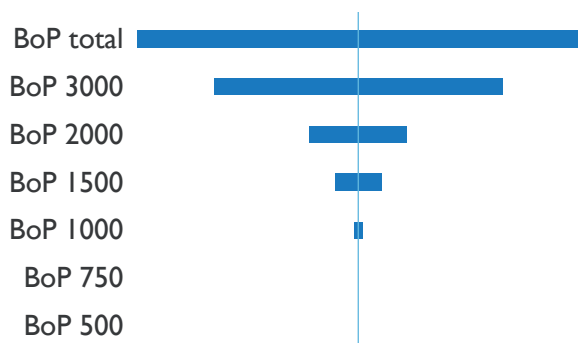


Source : Estimation auteur sur la base des données d'INS (2015)

La population BoP est d'environ 5,6 millions de personnes représentant la moitié de la population totale de la Tunisie.

**FIGURE 9 : POPULATION BOP EN TUNISIE EN 2015 (MILLIERS)**

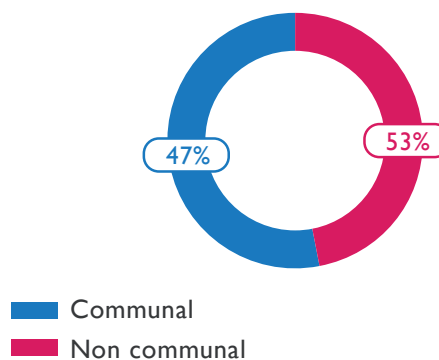
	Total (MDT)	% National
BoP 500	10	0,09%
BoP 750	92	0,82%
BoP 1000	233	2,08%
BoP 1500	910	8,14%
BoP 2000	1 400	12,52%
BoP 3000	2 953	26,42%
BoP total	5 599	50,08%



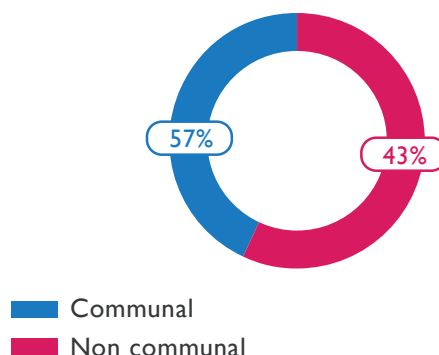
Source : Estimation auteur sur la base des données d'INS (2015)

La population BoP est localisée à raison de 53% en milieu communal. 57% des dépenses, et donc du marché BoP, sont réalisées par les populations en milieu non communal.

**FIGURE 10 : POPULATION BOP EN MILIEU URBAIN (%)**



**FIGURE 11 : MARCHÉ BOP EN MILIEU NON COMMUNAL (%)**



Source : Estimation auteur sur la base des données d'INS (2015)

Le secteur le plus important est représenté par le marché des produits de grande consommation à l'instar de l'alimentation et des boissons non alcoolisées avec des dépenses de plus de 4 milliards de TND par an, soit 36% du marché BoP tunisien. Le logement et les utilités représentent un marché de 2,8 milliards de TND soit le quart du marché BoP en tunisien. En troisième lieu, on retrouve le marché de la santé, de l'hygiène et des soins personnels avec 0.95 milliards de TND par an, soit 9% du marché BoP en Tunisie (tableau I).

TABLEAU I : MARCHÉ BOP PAR SECTEUR EN 2015 (MDT = MILLIONS DE TND)

Produits/services	BoP 500	BoP 750	BoP 1000	BoP 1500	BoP 2000	BoP 3000	BoP total	BoP total %
Produits alimentaires et boissons non alcoolisées	1,62	25	84	452	907	2 559	4 029	36%
Boissons alcoolisées et tabac	0,17	2	6	36	88	264	397	4%
Habillement	0,32	3	13	86	192	603	898	8%
Logement, électricité et eau	2,24	19	62	317	639	1814	2 855	25%
Meubles, électroménagers	0,09	2	6	35	80	247	369	3%
Santé, hygiène et soins personnels	0,12	3	13	87	205	650	959	9%
Transport	0,10	2	9	59	125	406	602	5%
Télécommunications	0,05	1	6	44	105	344	501	4%
Loisirs et culture	0,01	0	1	5	14	53	73	1%
Education et enseignement	0,13	2	6	27	53	150	238	2%
Vacances, restauration et café	0,02	1	4	28	73	247	353	3%
Autres dépenses	-	0	0	0	2	6	8	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>62</b>	<b>210</b>	<b>1 178</b>	<b>2 481</b>	<b>7 345</b>	<b>11 281</b>	<b>100%</b>

Source : Estimation auteur sur la base des données d'INS (2015)



# Le concept de l'entreprise inclusive

## DÉFINITION

Le « G20 Inclusive business framework », définit les modèles d'affaires inclusifs comme des modèles commercialement viables et reproductibles qui intègrent les consommateurs à faibles revenus, les détaillants, les fournisseurs ou les distributeurs dans les opérations de base (IFC, 2014). En adoptant ces modèles, les entreprises développent la capacité des sociétés et des entrepreneurs à faibles revenus, favorisent l'accès au financement pour les entreprises et les consommateurs, créent ou adaptent des produits pour répondre aux besoins et aux exigences locales, et développent des approches innovantes au niveau des circuits de distribution pour mieux desservir les communautés difficiles à atteindre.

En ciblant les segments de marché à faibles revenus, les entreprises inclusives stimulent également l'innovation, renforcent les chaînes de valeurs, construisent des opérations plus efficaces, découvrent de nouvelles sources de rentabilité et améliorent la compétitivité à long terme.

Ces modèles d'affaires peuvent faire partie, sur le long terme, d'une stratégie réussie de croissance, créant ainsi de nouvelles opportunités de marché, éliminant ses inefficacités, consolidant les chaînes d'approvisionnement et construisant une future fidélisation à la marque.

## IMPORTANCE DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE POUR LA TUNISIE

Les modèles d'entreprise inclusifs, qui ciblent les populations BoP, peuvent contribuer efficacement à l'atteinte des ODD par la Tunisie et ce, en réduisant la pauvreté, les inégalités et le chômage. Ces modèles et les activités menées par les entreprises inclusives

peuvent aussi contribuer à réduire les écarts entre les régions et favoriser l'emploi dans les gouvernorats les plus défavorisés. Les modèles inclusifs créent des liens entre les entreprises et les personnes à faibles revenus avec des avantages qui vont au-delà des profits immédiats, et des revenus plus élevés. Les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité de plusieurs manières, notamment par :

- **La création de nouveaux marchés :** La demande de plusieurs produits et services par les populations à faibles revenus peut être mal desservie et connaître une forte croissance. Les entreprises peuvent élargir leurs marchés en ciblant des populations, ce qui permettra une croissance de l'activité de l'entreprise. C'est particulièrement le cas d'entreprises tunisiennes dans divers secteurs exportateurs qui ne peuvent pas se positionner sur des marchés très concurrentiels, tels que l'Union européenne. Ces entreprises peuvent, par contre, développer des produits et services adaptés aux populations BoP en Afrique.
- **Le renforcement des chaînes d'approvisionnement :** Les entreprises peuvent élargir et renforcer leur offre incluant de nouveaux fournisseurs dans leurs opérations commerciales. Certains d'entre eux peuvent proposer des produits de qualité spéciale (par ex. bio ou artisanal) ou à un coût moindre que celui proposé par des fournisseurs traditionnels. Les entreprises agro-industrielles en Tunisie, notamment dans le secteur des dattes, cherchent à élargir leurs champs en incluant de plus en plus des producteurs de dattes bio.
- **L'amélioration de la réputation :** L'impact social généré par les entreprises inclusives améliore la réputation des entreprises et

renforce la confiance entre les clients, les ONG et les investisseurs. Plusieurs des entreprises tunisiennes inclusives bénéficient d'une très bonne réputation et ont une image de marque qui est valorisée aussi bien en Tunisie qu'à l'extérieur. Elles sont souvent citées comme des exemples en termes d'inclusion des populations BoP.

- **L'encouragement à l'innovation** : Le ciblage de nouveaux marchés incite souvent les entreprises à l'introduction d'innovations importantes pour développer des produits adaptés à ces marchés. C'est aussi le cas de certaines entreprises tunisiennes industrielles qui ont développé des produits spécifiques à bas prix pour cibler des marchés BoP en Afrique.

En ce qui concerne les populations à faibles revenus, les bénéfices qu'ils peuvent tirer peuvent relever de :

- **La satisfaction des besoins de base** : sachant que les entreprises inclusives offrent aux personnes à faibles revenus des biens et services à des prix abordables, ce qui permet d'améliorer nettement leurs conditions de vie. Un système de subventions a été mis en place en Tunisie pour que les populations BoP puissent acheter les biens de grande consommation fabriqués par les entreprises.
- **La génération des revenus** : Les agriculteurs, les pêcheurs et les artisans, par ailleurs, peuvent accéder à de nouveaux

canaux de distribution. La demande de services augmente et de nouveaux emplois sont créés, ce qui augmente leur revenu global. Il existe des exemples d'entreprises de l'agro-industrie ou encore d'institutions de microfinance qui garantissent des financements aux populations BoP en Tunisie et génèrent aussi bien des revenus que des emplois.

- **L'autonomisation économique** : qui offre de nouvelles opportunités et permet à ces populations d'avoir d'autres perspectives avec des objectifs concrets d'amélioration des conditions de vie. En appuyant les populations BoP, certains programmes sociaux permettent d'améliorer leurs niveaux de vie et d'assurer indirectement des revenus pour les entreprises inclusives qui les desservent.
- **L'augmentation de la productivité** : Lorsqu'ils sont intégrés à la chaîne de valeurs, les personnes à faibles revenus peuvent acquérir de nouvelles compétences en tant que fournisseurs ou entrepreneurs. Plusieurs entreprises tunisiennes offrent en plus des revenus, de l'appui technique avec des formations, ou de l'accompagnement pour améliorer les compétences de leurs partenaires BoP en tant que fournisseurs (agro-industrie, filières lait, dattes, fruits et légumes, etc.) ou clients (microcrédits, etc.).



# ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE

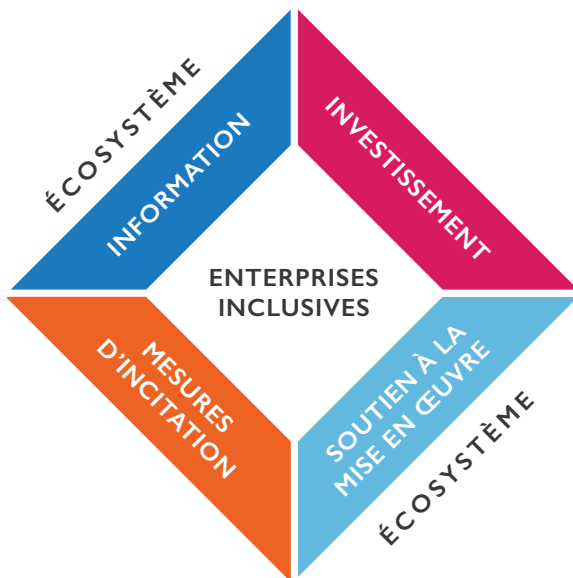
En Tunisie, le concept d'entreprise inclusive ou de business inclusif n'est pas encore utilisé. Il reste peu connu et les initiatives visant à le développer restent ponctuelles et spécifiques à certains secteurs ou projets.<sup>6</sup> D'autres concepts plus ou moins liés sont utilisés et en cours de développement, notamment la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou encore l'économie sociale et solidaire (ESS). Depuis quelques années, ces deux concepts sont de plus en plus connus et promus en Tunisie grâce notamment à plusieurs initiatives prises par plusieurs parties prenantes intervenant dans l'écosystème. Partant du constat que le concept même de l'entreprise

inclusive est peu connu en Tunisie, l'écosystème chargé d'appuyer son développement n'est pas très développé malgré l'existence d'un nombre important d'acteurs avec un potentiel pour le faire évoluer dans cette direction. Il n'y a pas de stratégie ou même d'initiatives structurées en Tunisie avec pour objectif spécifique de développer les entreprises inclusives dans le sens strict du concept avec un ciblage ou d'inclusion des populations pauvres ou à faibles revenus. On peut, toutefois, souligner l'existence de certaines initiatives sectorielles où ces populations sont ciblées pour intégrer la sphère économique en tant qu'acteur impliqué à part entière dans la chaîne de valeurs.

---

6 En Tunisie, les populations pauvres et la pauvreté en général sont traitées principalement comme un phénomène social et non économique. D'ailleurs, c'est le Ministère des affaires sociales qui est en charge du pilotage des programmes de subventions directes aux populations pauvres. Ces programmes permettent en général aux populations pauvres en plus de l'accès aux services de soins, de bénéficier d'une somme d'argent (200 TND) pour améliorer leur pouvoir d'achat. L'inclusion sociale en Tunisie a aussi été analysée avec un lien étroit avec le développement régional car les disparités géographiques sont très importantes entre l'Est et l'Ouest. L'Etat avait lancé dans les années 90 les programmes de développement régionaux intégrés (PDR) avec comme finalité de réduire les écarts de développement entre les régions et d'améliorer les conditions de vie des populations vivant dans les zones rurales. Ce sont des programmes d'investissement publics traçant deux grands axes, l'un est orienté vers des actions productives et l'autre vise l'amélioration des conditions de vie et d'infrastructures de base.

FIGURE 12 : DIAMANT DE L'ÉCOSYSTÈME DES ENTREPRISES INCLUSIVES



Source : PNUD (2013)

Le diamant de l'écosystème d'entreprises inclusives illustre les domaines nécessaires pour appuyer les modèles de business inclusifs (PNUD, 2013). Ces domaines sont segmentés en quatre volets à savoir :

- **L'information** et la sensibilisation des entreprises pour s'intéresser aux marchés à faibles revenus
- Les mesures **d'incitation** encourageant les entreprises à travailler avec les communautés à faibles revenus
- **L'investissement** avec l'appui financier
- Le **soutien à la mise en œuvre** des transactions, au marketing et à la communication

## Le soutien à la mise en œuvre

### SECTEUR PUBLIC

Comme indiqué plus haut, les termes « entreprise inclusive » et « modèle d'affaire inclusif », et le concept n'existent pas encore. Le concept le plus utilisé est celui de la croissance inclusive qui a été introduit en Tunisie dans le cadre de l'élaboration du Plan national de développement (PND) 2016-2020 piloté par le MEFAI. Ce plan qui constitue la stratégie d'investissement de l'Etat tunisien pour la période annoncée comporte cinq axes à savoir :

1. Accélération de la mise en place d'une bonne gouvernance et lutte contre la corruption
2. Transition d'une économie à faible coût vers un hub économique
3. Développement humain et inclusion sociale
4. Concrétisation des ambitions des régions
5. L'économie verte, pilier du développement durable

À travers le 3ème axe sur le développement humain et inclusion sociale, le Gouvernement tunisien s'est engagé à réduire la pauvreté par le biais de trois leviers : le **traitement économique de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie**, la mise en place d'une plateforme de protection sociale et la redistribution équitable des richesses. Dans le traitement économique de la pauvreté, le PND cible, entre autres, les objectifs suivants (MEFAI, 2016) :

- Réduire le taux de la pauvreté absolue de 4,6% en 2010 à 2% à l'horizon 2020
- Réduire le taux de pauvreté de 15,5% en 2010 à 10% en 2020
- Hisser l'Indice de Développement Humain (IDH) de 0,729 en 2015 à 0,772 en 2020

Pour ce faire, le plan indique que des solutions durables et dynamiques de la pauvreté seront privilégiées pour les populations actives. Il prévoit également un ciblage géographique et un traitement personnalisé des familles et des catégories sociales vulnérables.

Le processus d'élaboration du plan de développement pour la période 2021-2025 vient de démarrer. Ce plan devrait comprendre une évaluation des réalisations du plan 2016-2020, notamment en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de développement et d'inclusion sociale. De fait, et au regard des indicateurs socioéconomiques, il apparaît que la situation s'est nettement détériorée notamment en raison de l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur l'économie et les populations à faibles revenus. **En tant que plan de développement du pays, la promotion des entreprises inclusives pourrait être intégrée parmi les objectifs cibles. Des programmes et des actions peuvent être identifiés dans ce sens.**

Certaines initiatives ont, toutefois, permis de promouvoir l'entreprise inclusive au niveau des stratégies sectorielles, notamment le secteur du commerce ou celui des finances. Le Ministère du commerce et du développement des exportations intervient, par exemple, dans la gestion des subventions des produits de base pour garantir que ces produits soient commercialisés à des prix abordables pour la population. Ceci permet aux personnes à faibles revenus d'accéder à des produits de grande consommation comme le pain, le lait, les pâtes alimentaires, les conserves de tomate, etc. Le prix final étant plafonné, les entreprises qui interviennent généralement dans un maillon de la chaîne de production sont compensées par l'Etat pour le manque à gagner. Au cours des dernières années, la hausse des subventions a mis sous pression tout ce dispositif qui ne semble plus durable. Il existe également des réflexions sur la possibilité et la façon de lever ce système qui coûte trop cher à l'Etat (CRES, 2013).

Au niveau des **finances**, le Ministère en charge du secteur a piloté la réalisation de la Stratégie nationale de l'inclusion financière 2018-2022 (MEFAI, 2019b). Celle-ci part du constat de l'existence d'un taux élevé d'exclusion financière en Tunisie pour les populations à



faibles revenus qui sont, par exemple, mises à l'écart des politiques de crédit. La Stratégie a été élaborée dans le cadre plus large du plan de développement économique 2016-2020. Elle comprend cinq axes stratégiques : finance, micro-assurance, refinancement, ESS et éducation financière. Elle cible en pratique la réalisation de quatre thématiques prioritaires, à savoir la mise en place d'un cadre réglementaire et de supervision encourageant l'évolution du secteur, la contribution via la microfinance au développement des régions et segments prioritaires, la structuration du secteur pour inscrire son impact dans la durée, ainsi que la promotion et l'accompagnement d'une croissance responsable du secteur financier. Concrètement, l'élaboration de la stratégie a permis la création d'une autorité de contrôle de la microfinance, la diversification des institutions de microfinance avec l'augmentation du nombre de structures de microfinance et la diversification des produits (voir analyse sectorielle), la mise en place d'une centrale de risques et la création d'un observatoire de l'inclusion financière (MEFAI, 2019b).



Dans le **secteur des déchets ménagers**, l'Agence nationale de la gestion des déchets (ANGeD) a mis en place, dès le début des années 2000, un système intitulé « Eco-Lef ». Il permet la reprise et la valorisation des emballages usagés en plastique. Dans le cadre de ce système, des entreprises privées achètent les déchets plastiques à travers la création de centres de collecte et les vendent à l'ANGeD. Les déchets en plastique sont généralement collectés par des chiffonniers (Barbéchas) qui sont parmi les populations les plus pauvres en

Tunisie. Ces déchets sont ensuite vendus aux centres de collecte privés. La rémunération dépend de la quantité d'emballage collectée. Ces centres se chargent de les distribuer à des recycleurs conventionnés avec le système à un prix subventionné.

**Au niveau législatif, il n'existe pas de textes réglementaires spécifiant explicitement la promotion des modèles inclusifs en Tunisie.** Quelques

textes sont venus enrichir l'arsenal juridique existant pour promouvoir indirectement et dans une certaine mesure, une orientation vers des modèles d'affaires inclusifs. La loi n° 2020-30 du 30 juin 2020, relative à l'ESS a prévu plusieurs mécanismes préférentiels et incitatifs à savoir l'affectation de lignes de financement préférentielles auprès des institutions financières qui seraient dédiées aux organisations de l'ESS ou la création de banques coopératives. Ceci devrait, par exemple, permettre à des entreprises ou des coopératives de bénéficier de lignes de financements pour développer les achats groupés auprès des petits agriculteurs ou artisans et de commercialiser les produits via différents circuits de distribution.

Récemment, les startups ont été fortement appuyées, notamment au niveau législatif avec la promulgation du Startup Act. Ceci a permis de créer un cadre juridique dédié aux startups en Tunisie permettant de faciliter leur lancement et leur développement.<sup>7</sup> Depuis sa mise en place, le système a permis la labellisation de près 250 startups en 2020 (Start Up Act, 2020). Plusieurs de ces startups permettent d'intégrer la technologie et de faciliter l'accès des populations à faibles revenus.

7 Il est matérialisé principalement par : (i) la loi n° 2018-20 du 17 avril 2018 relative aux startups ; (ii) le décret n° 2018-840 du 11 octobre 2018 portant fixation des conditions, des procédures et des délais d'octroi, de retrait du label startup, du bénéfice des encouragements et des avantages au titre des startups et de l'organisation, des prérogatives et des modalités de fonctionnement du comité de labellisation ; et (iii) des circulaires de la Banque Centrale de Tunisie n° 2019-01 et 2019-02.



## PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT

Certains partenaires techniques et financiers interviennent depuis quelques années en Tunisie à travers la mise en œuvre de projets de développement. La plupart de ces programmes appuient directement certaines catégories de populations à faibles revenus (chômeurs, agriculteurs, femmes en milieu rural, etc.) généralement via des actions d'autonomisation économique pour leur garantir des revenus durables.

Les projets visant directement à appuyer le développement de modèles d'entreprises inclusifs sont surtout axés sur l'agriculture avec l'appui à la création de coopératives. Le projet *Jeun'ess* mis en œuvre par l'Organisation internationale du travail (OIT) vise, par exemple, la création de coopératives dans plusieurs filières agricoles potentielles dans sept gouvernorats de la Tunisie, ce qui permettra d'améliorer les revenus des agriculteurs dans ces régions.

Le *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)* a aussi appuyé certaines filières notamment les dattes dans le cadre du projet *Innovation, développement économique régional et emploi (IDEE)*. La filière dattes a été sélectionnée pour une assistance technique à travers la promotion de l'agriculture contractuelle comme un modèle d'affaire inclusif. Le projet a permis la formation du personnel du premier exportateur de dattes en Tunisie, *Valorisation et conditionnement de produit agricole (VACPA)*, sur l'agriculture contractuelle et leur encadrement par des experts nationaux sur ces aspects (GIZ, 2018).

En plus de promouvoir ses champs traditionnels d'intervention (le genre, par exemple), l'ONG *Oxfam* à travers le projet « *Youth Participation and Employment* » (YPE) a permis d'appuyer des entreprises comme « l'artisanerie » par des financements pour acheter des produits de l'artisanat auprès de plusieurs femmes artisanes dans plusieurs régions défavorisées de la Tunisie (Oxfam, 2020b).

## ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Bien qu'elles ne soient pas impliquées directement dans la promotion des modèles d'affaires inclusifs, plusieurs autres associations jouent un rôle important dans le développement des secteurs. Elles comptent aussi, pour la plupart d'entre elles, des entreprises membres qui ont des modèles inclusifs. L'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA) et l'Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP) représentent les intérêts des industriels et des agriculteurs. L'UTAP est représentée dans tous les gouvernorats de la Tunisie et gère des projets de renforcement des capacités qui intègrent les groupes vulnérables (principalement les jeunes diplômés chômeurs, les petits agriculteurs et les femmes des zones rurales) dans les activités génératrices de revenus. L'Organisation confédération des entreprises citoyennes (CONNECT), qui regroupe des entreprises publiques et privées de petites, moyennes et grandes tailles, a initié un système de labellisation de Responsabilité sociale d'entreprise « RSE » qui permet à ses membres de comparer, d'identifier et de promouvoir l'engagement social pour obtenir un label.

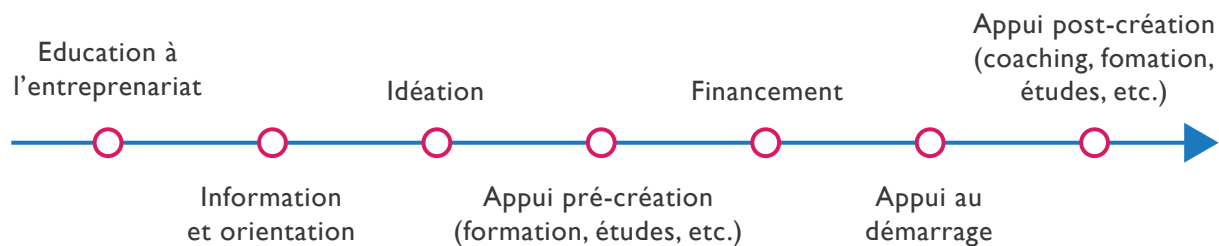


## L'investissement

L'écosystème de l'entrepreneuriat tunisien est assez diversifié. Plusieurs structures interviennent tout le long de la chaîne de valeurs de la promotion de l'entrepreneuriat en partant de l'éducation (formation initiale) et en débouchant sur l'accompagnement post-

création. Cet écosystème est dominé par le secteur public et souffre, néanmoins, d'une mauvaise coordination entre les acteurs publics et privés. La chaîne de valeurs entrepreneuriale peut être représentée par le diagramme suivant :

FIGURE 13 : CHAÎNE DE VALEURS ENTREPRENEURIALE



Source : Elaboration auteur

## ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION

Dans le domaine de l'accompagnement à la création (incubation et accélération), il existe plusieurs structures publiques. En plus des acteurs transversaux comme le Bureau de l'emploi et du travail indépendant (BETI), les espaces entreprendre, les centres d'affaires, ou encore les pépinières d'entreprises, il existe aussi des structures sectorielles qui interviennent pour promouvoir l'entrepreneuriat. L'Agence de promotion des investissements agricoles (APIA) intervient, par exemple, en appui au secteur de l'agriculture et l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII) au secteur de l'industrie. Certaines structures restent mieux connues que d'autres. L'APIA appuie les coopératives agricoles aussi bien dans la création que par le biais d'incitations financières. Dans les TIC, on trouve, par exemple, les cyber parcs qui sont destinés à héberger, sur une période allant de deux à trois années, les nouveaux créateurs d'entreprises en vue de leur assurer des ressources logistiques et un accompagnement

durant la phase d'incubation de leurs projets d'entreprise. Le réseau comprend ainsi dix-huit Cyberparcs. Le réseau des centres 4C sous la tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur a aussi des activités structurées autour de la formation (principalement les soft skills), le réseautage avec les entreprises, le coaching des étudiants et la certification des enseignants accompagnateurs.

Les acteurs du secteur privé dans l'écosystème comprennent un réseau de business angels (Carthage Business Angels) et 13 incubateurs et accélérateurs. Certaines entreprises comme Orange télécom ou Ooredoo ont créé des incubateurs pour accompagner des promoteurs dans le développement de leurs projets. L'incubateur Orange Fab sélectionne plusieurs fois par an des startup prometteuses et leur propose un programme de développement de leur activité, ainsi que du renforcement managérial. La Start-Up Factory d'Ooredoo s'est associée au fonds Qatar Friendship Fund pour financer le programme et soutenir les startups à l'aide d'un financement de démarrage.

Certaines banques comme la Banque internationale arabe de Tunisie (BIAT) ont aussi créé des incubateurs (B@labs), alors que la banque Attijaria a créé Dar Al Macharii, dispositif qui a pour vocation d'accompagner tout particulièrement les porteurs de projets, les autos-entrepreneurs et les très petites entreprises. La plupart de ces structures ont accompagné la création de startups qui intègrent les populations BoP dans leurs modèles d'affaires.

## INVESTISSEMENT : FINANCEMENT<sup>8</sup>

Au niveau de l'investissement, et pour le maillon du financement, le réseau bancaire en Tunisie est assez développé et comprend, en plus des banques privées, des banques publiques comme la Banque tunisienne de solidarité (BTS), qui offrent des microcrédits avec un plafond de 5.000 TND pour les activités productives. En outre, la BTS offre aussi différents types de méso-crédits dont par exemple le crédit TIC à l'investissement pour la création d'une startup ou d'une entreprise dans le domaine du numérique. La Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME) est également une banque publique qui appuie les jeunes dans la création de leurs projets par l'octroi de crédits avec des montants plus importants. Malgré la multiplicité des intervenants, les auto-entrepreneurs ou les personnes à faibles revenus ont traditionnellement des difficultés à obtenir des crédits, notamment en raison des problèmes de garantie. L'activité des deux banques publiques reste caractérisée par une certaine lenteur due notamment aux procédures administratives. Le manque d'idées pour de nouveaux projets innovants est généralement mis en avant par ces structures pour justifier la faiblesse des réalisations dans la création des projets par



les jeunes diplômés. L'accès au financement reste donc une contrainte majeure pour les populations à faibles revenus et les TPE/PME. Les banques dominent le secteur financier tandis que le capital-investissement et le capital-risque restent peu développés, malgré la présence de plus d'une cinquantaine de sociétés d'investissement en capital-risque (SICAR) et plus d'une trentaine de fonds communs de placement à risque qui sont très averses au risque. Les TPE/PME continuent de faire face à des exigences de garantie élevées qui les empêchent d'accéder au financement traditionnel des banques.

Depuis quelques années, l'écosystème du financement de l'investissement et du crédit a connu une évolution et une diversification notables. L'environnement de la microfinance s'est considérablement développé avec l'émergence de plusieurs institutions, notamment Enda Tamweel, Baobab Tunisie, Advans Tunisie, le Centre

8 Voir le mapping de l'écosystème en Annexe pour plus de détails sur les références de ce chapitre.

financier aux entrepreneurs (CFE) Tunisie, Taysir Microfinance, ZitounaTamkeen et El Amel qui interviennent dans quasiment tous les secteurs d'activité.

Un certain nombre de fonds de capital-risque (tels que United Gulf Financial Services (UGFS), Impact Partner, Flat6Labs, the Tunisian American Enterprise Fund (TAEF), IntilaQ, etc.) ont récemment été créés pour fournir un financement aux TPE et surtout aux startups aux premiers stades du développement des affaires. UGFS gère des fonds d'une taille globale de 150 millions de TND qui lui ont permis de financer plus de 70 sociétés (TPE, PME et startups), permettant la création de 2.000 emplois. UGFS Afrique du Nord gère aussi 11 fonds de placement à capital risque

(UGFS, 2016). Il a développé un business dédié au financement de l'innovation avec des partenariats stratégiques avec Carthage Business Angels, l'incubateur Wikistartup, IntilaQ et Impact Partner.

Le TAEF connaît également une dynamique importante. Il a investi 1,6 millions de TND dans la société « Rose de Sable » spécialisée dans le conditionnement et l'export des dattes. Basée dans la région de Nefta (Sud Tunisie), l'entreprise a une usine d'une superficie de 9.000 m<sup>2</sup> avec 250 emplois directs et indirects dont 80% de femmes. La société entretient une collaboration étroite avec ses fournisseurs agriculteurs en mettant à leur disposition son expertise et en les accompagnant dans leur cycle de production.

## L'incitation

Le secteur privé et les entreprises de façon générale, y compris celles ayant développé des modèles inclusifs, peuvent bénéficier comme toute autre entreprise de plusieurs programmes ou incitations pouvant améliorer leurs performances. Ces programmes généralement sectoriels ne ciblent pas spécifiquement les entreprises inclusives mais toutes les entreprises opérant en Tunisie. Quasiment tous les ministères et les structures publiques ont mis en place des incitations en faveur du secteur privé et des entreprises.

Certaines de ces incitations financières visent indirectement à promouvoir des modèles d'affaires inclusifs. La nouvelle loi sur l'investissement prévoit, par exemple, des primes à l'investissement dans les régions moins développées. Ce sont les primes de développement régional qui varient d'une zone à l'autre de 15 à 30% du coût de l'investissement avec un plafond oscillant entre 1,5 et 3 millions de TND (Invest in Tunisia, 2021). Ces primes

ont pour objectif d'inciter les entreprises à investir dans les régions de l'intérieur et les gouvernorats relativement moins développés. Ceci permet, donc, de promouvoir l'investissement et l'emploi dans ces régions où les populations ont des pouvoirs d'achat plus faibles. La loi prévoit également des primes encourageant l'employabilité avec la prise en charge des participations à la Caisse nationale de la sécurité sociale (CNSS) pour une période allant de 3 à 10 ans en fonction des secteurs ciblés et des régions bénéficiaires, et des primes au développement durable. Le Ministère du commerce gère la caisse de compensations qui est un système de subventions permettant d'assurer l'approvisionnement du marché local par les produits à des prix relativement stables, qui tiennent compte du pouvoir d'achat des citoyens. Ceci permet à des entreprises de proposer les biens de grande consommation à des prix faibles pour que les populations à faibles revenus puissent y accéder.

## L'information

L'information sur la population BoP, sur l'écosystème de l'entreprise inclusive et sur le concept reste quasi-inexistante. De même, il n'existe pas d'études ou de rapports sur les opportunités offertes par les secteurs ou le marché BoP en Tunisie, pas plus qu'il n'existe d'organisme spécifique dont la mission est le suivi ou la veille ou la production d'une information sur les modèles d'entreprises inclusives. L'INS produit des statistiques générales concernant l'ensemble de l'économie, y compris des domaines pouvant être exploités pour la caractérisation de l'environnement où évoluent les entreprises inclusives. Ces domaines incluent, par exemple, la consommation des ménages, la pauvreté, l'accès aux utilités, etc. L'INS réalise, ainsi, tous les cinq ans une enquête sur la consommation des ménages qui permet de caractériser le marché BoP en Tunisie. En outre, l'INS produit des données actualisées sur l'évolution de diverses données socioéconomiques, notamment la pauvreté dans les différentes régions de la Tunisie. Il a récemment élaboré une plateforme pour le suivi des indicateurs de développement durable pour positionner la Tunisie par rapport aux ODD.

Certaines initiatives notables ont été produites récemment avec la création de l'Observatoire de l'inclusion financière (OIF). En 2016, un communiqué de la Banque Centrale de Tunisie (BCT) a transformé l'Observatoire des services bancaires (OSB), antérieurement créé au sein de la BCT en vertu du décret n° 2006-1879 en date du 10 Juillet 2006, en OIF. Les principales missions de cet observatoire sont, entre autres, d'analyser et de communiquer sur les progrès de l'inclusion financière, au travers de l'établissement d'indicateurs de performance,

tant financiers que sociaux, et régulièrement mesurés, d'analyser la cohérence de l'offre avec les besoins et d'encourager un esprit de performance.

Toujours dans le domaine de l'inclusion financière, l'Institut arabe des chefs d'entreprises (IACE) a appuyé l'Observatoire dans la réalisation d'études et de rapports de l'état de l'inclusion financière en Tunisie. L'IACE créé en 1984, se positionne comme un think tank visant au développement des entreprises et du milieu des affaires à travers le renforcement de la communication entre les chefs d'entreprises, l'échange d'idées et la diffusion de l'information. Il élabore fréquemment des études sur des thématiques telles que le chômage, l'emploi ou l'entrepreneuriat ayant un lien spécifique avec les modèles d'affaires inclusifs.

Une initiative notable est celle récemment effectuée par l'Inclusive Business Action Network (iBAN) qui a organisé en 2017, en partenariat avec la CONECT, une journée d'information et de promotion de l'entreprise inclusive. Des tables rondes ont eu lieu avec une analyse de l'état des lieux, des défis et des opportunités auxquels sont confrontées les entreprises inclusives en Tunisie. Plus récemment, iBAN (2018) a réalisé une étude sur l'état des lieux des entreprises inclusives dans le secteur des biens de consommation avec la présentation de diverses expériences dans ce domaine. L'étude indique que la taille du marché à faibles revenus en Tunisie est considérable, mais que le nombre d'entreprises de grande consommation qui répondent spécifiquement à ce groupe cible est faible, et les études et données disponibles sur ce groupe cible restent très limitées.



# OPPORTUNITÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE

Les entreprises inclusives en Tunisie concernent plusieurs secteurs mais restent localisées dans des secteurs traditionnels notamment l'agriculture ou des secteurs liés tels que l'industrie agroalimentaire. Les modèles inclusifs concernent un ou plusieurs volets de la chaîne de valeurs en lien avec l'entreprise et peuvent avoir plusieurs objectifs. Il y a, par exemple, des entreprises qui assurent un appui et un accompagnement continu à leurs fournisseurs en matière première. Ceci permet,

ainsi, aux entreprises de bénéficier d'une bonne qualité et impacte directement la durabilité de son activité. C'est, par exemple, le cas de la filière dattes ou lait où les grandes entreprises accompagnent quasiment tous les acteurs le long de la chaîne de valeurs, surtout les petits agriculteurs. D'autres secteurs, comme la finance, connaissent des développements importants avec des entreprises privées de la microfinance, les TIC, etc.

# Agriculture

## PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Les petits exploitants sont confrontés à divers obstacles souvent interconnectés avec, en premier, la pauvreté. La majorité des petits exploitants vit dans la pauvreté, ce qui constitue un obstacle au développement de leurs activités. Ils constituent avec les ouvriers agricoles et non agricoles, les chômeurs et autres inactifs, une des catégories socioprofessionnelles les plus pauvres en Tunisie (FTDES, 2020).

Le changement climatique affecte particulièrement ces petits agriculteurs qui sont de plus en plus vulnérables à la hausse des températures et qui n'ont quasiment aucune alternative pour les prévenir ou répondre aux risques qui y sont associés. L'augmentation de la fréquence de ces phénomènes extrêmes a un impact direct sur les revenus des petits agriculteurs et, de façon plus générale, sur la durabilité de leurs activités. Les banques commerciales ne prêtent pas aux petits exploitants en raison de l'absence de garanties mais aussi à cause du caractère aléatoire de leurs revenus qui restent fluctuants d'une saison à l'autre (FTDES, 2020).

Les petits exploitants agricoles sont complètement isolés des circuits de commercialisation. Ils ont une forte dépendance par rapport aux intermédiaires qui maîtrisent mieux les circuits de distribution et qui se garantissent des marges beaucoup plus importantes que celles des agriculteurs (FTDES, 2020). L'isolement géographique des petites exploitations agricoles, le manque de moyens de transport et la faiblesse des infrastructures routières dans les zones rurales constituent également des obstacles importants à l'accès au marché pour les agriculteurs.

## RÉPONSES DES ENTREPRISES INCLUSIVES

Plusieurs initiatives inclusives ont émergé pour soutenir l'effort des agriculteurs dans divers domaines et répondre aux problématiques susmentionnées. En plus des grandes entreprises de l'agroalimentaire (lait, dattes, conserves de tomates, etc.) qui les ont inclus dans leurs chaînes d'approvisionnement, plusieurs autres initiatives utilisant les TIC ont émergé au cours des dernières années. Pour améliorer les revenus des agriculteurs et leur accès aux marchés, la startup *Swanina*, créée en 2019 et ayant obtenu le label *Startup Act* lors de la même année, propose des services d'accompagnements aux petites structures agricoles afin de développer leurs activités et accroître leurs ventes. L'entreprise propose des services d'appui technique, logistique et commercial aux petits agriculteurs notamment par la commercialisation en ligne de leurs produits. L'appui peut aussi concerner la promotion et la mise en valeur par le "packaging" et le bon étiquetage.

Pour aider les agriculteurs à mieux faire face aux aléas du changement climatique par une gestion optimale des ressources, la startup *Seabex* a développé un système de surveillance électronique et d'automatisation intelligente visant à aider les agriculteurs à trouver le bon équilibre de consommation d'eau pour obtenir la meilleure qualité et la meilleure quantité de leurs produits agricoles. La solution intelligente de la startup est capable de surveiller et de contrôler les paramètres environnementaux d'une ferme en temps réel, interagit et réagit automatiquement et de manière appropriée à toute variation de ces paramètres avec un niveau minimum d'intervention humaine. L'entreprise s'est vue décerner plusieurs prix, notamment le *Global Inclusion Awards* en 2017.

Créée en 2017, iFarming développe des applications web et mobile pour aider les agriculteurs à mieux maîtriser les paramètres liés à l'environnement de la ferme. Le premier produit développé par iFarming, Phyt'Eau, a permis à certaines fermes de réduire la consommation d'eau de 20%, et de l'électricité tout en augmentant la production de 20% et en améliorant la qualité des produits. La startup a levé des fonds auprès de la Sofia Holding qui a acquis 60% des parts d'iFarming (IBM, 2019). iFarming a aussi bénéficié de Scale Zone, le programme d'industrialisation des jeunes du géant américain IBM au cours de la période juillet 2017 - janvier 2018, ce qui lui a permis de devenir un partenaire d'IBM qui met à sa disposition plusieurs solutions cloud, BlueMix (maintenant appelé IBM Cloud), et sa plateforme d'intelligence artificielle (Jeune Afrique, 2017).

## OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

### Financement



Les agriculteurs sont considérés parmi les populations les plus pauvres en Tunisie. Leurs capacités financières et l'accès au financement en général sont très limités. Pour développer les entreprises inclusives dans le secteur de l'agriculture, il est nécessaire d'augmenter les capacités financières des agriculteurs et

d'élargir leur accès à une gamme complète de mécanismes financiers (tels que le crédit productif, les prêts à la consommation ou à l'éducation, l'épargne, les transferts et l'assurance).

Dans le cadre du système actuel de subventions mis en place par l'Etat, des financements pourraient être prévus pour octroyer des primes et des avantages aux agriculteurs voulant acheter des équipements ou mettre en place des technologies en partenariat avec des entreprises inclusives. Travailler en partenariat avec un grand fabricant permet de réduire le risque de ces prêts en s'assurant que les petits agriculteurs reçoivent une assistance technique (du fabricant) et disposent d'un marché garanti pour leurs produits.

Des partenariats peuvent aussi être créés entre les entreprises inclusives et les sociétés de microcrédit pour permettre à celles-ci de commercialiser leurs technologies et aux agriculteurs d'y accéder avec des facilités de paiement. Dans ce cas, il est essentiel d'étendre la disponibilité du financement à long terme pour l'acquisition d'actifs sur des outils et équipements améliorant la productivité.

L'irrégularité des flux de trésorerie agricole appelle des termes de produits distincts et des stratégies de gestion des risques. Une opportunité d'étendre les prêts aux petits agriculteurs consiste à appliquer une tarification basée sur le risque pour les cultures et les produits, car cela pourrait entraîner des taux plus bas pour certaines combinaisons de clients, de cultures, de zones géographiques ou de produits financiers. L'offre d'assurance-production agricole pourrait conduire à la réplication et à l'innovation des produits.<sup>9</sup>

9 IFC. Access to Finance for Smallholder Farmers, 2014.



## Information



Les agriculteurs sont généralement localisés dans des régions rurales éloignées et cloisonnées. Ils sont aussi géographiquement éparpillés, ce qui constitue une contrainte importante pour les entreprises inclusives qui veulent travailler avec un groupe homogène d'agriculteurs. Les besoins des agriculteurs sont aussi variables, et il est nécessaire pour chaque entreprise voulant travailler avec eux de les connaître. L'amélioration de la connaissance des populations agricoles localisées dans les zones rurales et de leurs besoins est donc une nécessité.

Le prêt agricole est intrinsèquement risqué, et il devient plus difficile lorsque l'on travaille avec de petits agriculteurs, en particulier ceux qui ont des liens faibles avec les acheteurs et/ou des cultures de moindre valeur. Pour ce faire, il est essentiel de comprendre les flux de production et de trésorerie des agriculteurs afin de concevoir une application de prêt adapté à leur profil.

Certaines entreprises inclusives ont aussi besoin de connaître les marchés qu'elles intègrent et les opportunités offertes en Tunisie et dans d'autres pays pour éventuellement exporter leurs produits ou services. La mise à disposition des informations sur les marchés, les perspectives, les barrières à l'entrée, etc. facilite de façon importante l'activité des entreprises inclusives.

## Capacités



L'intégration des agriculteurs par les entreprises inclusives dans leurs chaînes de valeurs reste entravée par plusieurs facteurs dont le manque d'infrastructures telles que les routes. L'aménagement des pistes rurales et l'amélioration de la qualité des routes permettent de réduire le cloisonnement des agriculteurs et garantissent un meilleur accès des entreprises inclusives aux zones rurales. L'amélioration de l'éducation est également une opportunité pour que les agriculteurs puissent bénéficier pleinement des services mis en place.

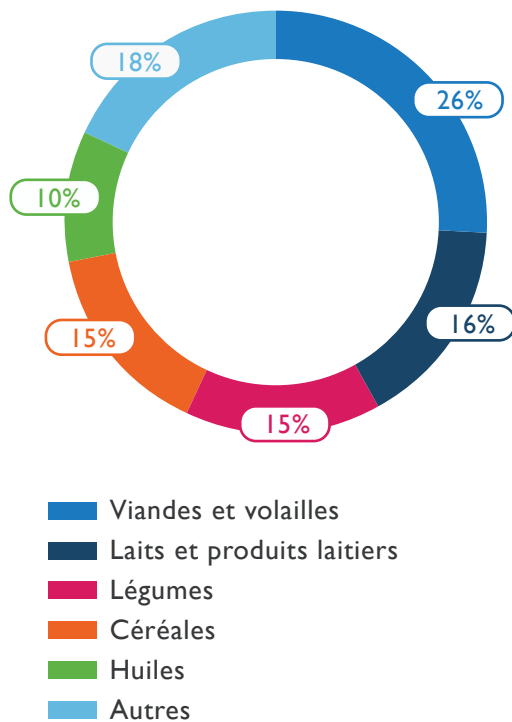
Comme d'autres groupes vulnérables, les petits agriculteurs ont besoin d'un large éventail de renforcement des capacités (assistance technique, informations sur les solutions technologiques, intrants de production à haut rendement, commercialisation), de l'accès aux services financiers et à l'éducation financière pour réduire leur vulnérabilité et soutenir leur essor économique.

Les entreprises inclusives éprouvent le besoin d'être accompagnées pour résoudre les problématiques diverses qu'elles rencontrent et qui incluent, entre autres, la commercialisation de leurs produits et services. À partir d'une chaîne d'approvisionnement basée sur la technologie, les entreprises inclusives peuvent mettre ces petits agriculteurs en contact avec des acheteurs commerciaux formels, augmentant ainsi la traçabilité, la connexion à des marchés à forte valeur ajoutée et créant des opportunités pour améliorer leurs moyens de subsistance.

## Biens de grande consommation

### PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

FIGURE 14 : CONSOMMATION ALIMENTAIRE (EN %)



Source : INS (2015)

La consommation des Tunisiens reste dominée par les produits alimentaires qui représentent en moyenne 29% des dépenses totales. Cette part est beaucoup plus importante pour les populations à faibles revenus, soit 36% (INS, 2015). Traditionnellement, la structure de la consommation alimentaire a été dominée par les céréales traditionnelles, orge et blé dur. Le changement dans les habitudes de consommation ont fait que le Tunisien s'oriente plus vers la consommation de produits à base de blé tendre, farine de riz et de produits à base de céréales comme les biscuits et les pâtisseries.

Au-delà de l'importance des céréales dans la consommation des Tunisiens, la consommation alimentaire des ménages montre une

diversification avec des parts importantes de consommation de viandes (surtout les volailles), légumes, lait et dérivés, œufs et huiles. Plusieurs des produits alimentaires de grande consommation, notamment les produits à base de blé (pain, semoule, pâtes alimentaires, etc.), le sucre, le lait, l'huile végétale et le concentré de tomates, sont subventionnés par l'Etat pour permettre aux populations à faibles revenus d'en bénéficier. Toutefois, de grandes disparités de consommation existent entre les régions et les milieux d'habitat. Elles sont liées à plusieurs facteurs, notamment au phénomène d'urbanisation. Les disparités de consommation sont généralement en faveur des zones urbaines (ITES, 2017). La plupart des agriculteurs travaillant dans les filières de grande consommation (lait, dattes, céréales, etc.) font de plus en plus face à des problèmes importants affectant la durabilité même de la filière. C'est principalement le manque de moyens financiers et d'assistance de la part de l'écosystème d'appui en vigueur.

### RÉPONSES D'ENTREPRISES INCLUSIVES

La filière lait et produits dérivés comprend, entre autres, trois grandes entreprises : Vitalait, Natilait et le Groupe Délice. Ce dernier, en partenariat avec la multinationale Danone, est implanté un peu partout en Tunisie avec plusieurs sites produisant du lait, du yaourt, ou encore du fromage. Le groupe est notamment présent à travers ses filiales et centrales laitières dans certaines régions défavorisées de la Tunisie, notamment Bou Salem (site Centrale laitière du Nord dans le Gouvernorat de Béja) et la Centrale laitière de Sidi Bouzid (gouvernorat du même nom). En Tunisie, 80% de la production laitière provient de petits éleveurs possédant entre 1 et 10 vaches. Le Groupe Délice, avec



l'appui du Fonds Danone Écosystème, s'est associé à Taysir Microfinance pour concevoir un projet complet mêlant support technique aux éleveurs, accès au microcrédit et installation d'unité de froid à la ferme. Ce projet a pour but d'améliorer la qualité du lait, les compétences et les revenus des agriculteurs et, en bout de chaîne, les produits proposés aux consommateurs (Délice Holding, 2020). Cette démarche pour une agriculture inclusive est profitable à toutes les parties et permet une maîtrise tout le long de la chaîne de la valeur du produit. Le Groupe Délice commercialise aussi le lait à un prix bas car subventionné (Délice Holding, 2020).

Dans le secteur des dattes, et pour assurer la durabilité de son activité d'exportation de dattes sur les marchés internationaux, l'entreprise VACPA a mis en œuvre, depuis une dizaine d'années, le programme d'amélioration du système d'approvisionnement (PASA) visant à s'impliquer en amont de la filière dattes sous forme de partenariats avec ses fournisseurs agriculteurs. Le programme a donné lieu à l'adhésion de 148 producteurs avec la création d'un groupement de producteurs dénommé « Hazoua Palm ». Après quelques années d'initiation des agriculteurs aux bonnes pratiques agricoles, l'entreprise a soumis la candidature du groupement à la certification

suivant le système de culture biologique. « Hazoua Palm » a été certifié bio en 2006. En 2015, neuf groupements ont été certifiés biologiques à travers 450 producteurs répartis sur 470 hectares. L'entreprise a investi encore plus, et ces groupements sont aujourd'hui certifiés « commerce équitable », en l'occurrence Fairtrade et Global Gap.

Dans le secteur des conserves de tomates, une petite dizaine de marques s'est développée. Les plus grosses et les plus connues étant Société tunisienne industrielle du Cap Bon (STICAP), la Société industrielle des conserves alimentaires (SICAM), Jouda, Amira, Abida etc. SICAM est le premier producteur avec l'une des marques les plus reconnues dans le secteur agroalimentaire tunisien. L'entreprise est leader du marché, notamment grâce à des relations historiques avec l'industrie agricole locale, lui permettant d'accéder à des récoltes de tomates. L'entreprise commercialise des conserves à des prix bas bénéficiant des subventions qui sont mises en place par l'Etat. Les produits sont aussi commercialisés dans des emballages permettant des prix bas. En outre, elle fournit aux agriculteurs des conseils techniques, du financement, des outils et intrants agricoles pour améliorer la productivité et la qualité des récoltes de tomates. La SICAM, qui est implantée à

Medjez El Bab (Gouvernorat de Béjà), vise à avoir des partenaires agriculteurs capables d'augmenter leur production à hauteur de 120 tonnes à l'hectare pour atteindre la norme mondiale. Pour la production de tomates industrielles, l'entreprise (et les industriels en général) concluent des contrats de cultures avec les petits producteurs, ce qui permet de leur garantir des revenus réguliers (Financial Afrik, 2020).

## OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

### Réglementation



La mise en place d'une réglementation de l'agriculture contractuelle favorisant le développement et la mise en relation des petits exploitants avec les acheteurs est nécessaire. L'agriculture contractuelle réduit les risques liés à la fluctuation des prix et les exploitants peuvent avoir un accès facilité aux intrants et au crédit car ils ont une part de marché garantie et un revenu plus stable. Les risques et pertes liés aux catastrophes naturelles et au changement climatique, sont aussi partagés avec l'acheteur dans le cadre du contrat. L'Etat peut mettre en place les instruments de réglementation nécessaires régissant les relations entre les entreprises et les agriculteurs. De plus, les procédures pour la création d'entreprises doivent être améliorées et allégées. La création d'entreprises agricoles, notamment les coopératives, en Tunisie implique souvent des procédures et des contraintes importantes. L'introduction et la numérisation des procédures par le recours aux TIC sont à encourager.

### Financement



Dans une perspective de levée des subventions qui existent actuellement en Tunisie, les prix des biens de grande consommation devraient connaître une hausse relativement importante pour les populations à faibles revenus. Ceci impactera aussi l'offre des produits agroalimentaires et les relations entre les entreprises inclusives et les agriculteurs. De plus, pour accéder à des produits de qualité à des prix raisonnables dans les zones où elles vivent, souvent les populations BoP sont contraintes de payer ces produits plus chers en raison des coûts logistiques plus importants. Dans un tel contexte, il est nécessaire de mettre en place un système qui permette aux populations BoP de garder le pouvoir d'achat capable de garantir une demande stable des produits de grande consommation. Ce système pourrait être représenté par des subventions directes aux familles nécessiteuses.

Les entreprises inclusives ont aussi un besoin important en termes de financement et d'accès au crédit avec le démarrage des campagnes de récoltes. Ceci permet d'avancer de l'argent aux agriculteurs pour qu'ils puissent eux-mêmes acheter les intrants, etc. Des garanties et des lignes de financement dédiées peuvent être prévues pour les crédits de campagne contractés par les entreprises inclusives.

Le financement de la chaîne de valeurs pourrait être utilisé pour servir les 'agriculteurs moyens manquants': petits exploitants commerciaux dans les chaînes de valeurs existantes qui peuvent être trop petits pour que les banques puissent les financer, mais plus grands que les clients typiques des institutions de microfinance. Cela peut permettre aux

institutions de microfinance à la fois de diversifier leur clientèle et d'atteindre plus efficacement des groupes plus importants de petits agriculteurs. Cela pourrait se faire, par exemple, en intégrant les petits agriculteurs aux chaînes de valeurs ou en prêtant aux petits exploitants par l'intermédiaire d'un acheteur plus important.<sup>10</sup>

### Information



Les entreprises inclusives ont des besoins importants d'informations sur les marchés y compris à l'exportation, sur les secteurs, sur les réglementations, etc. Ceci permet d'améliorer leurs positionnements vis-à-vis de la concurrence. En termes d'information sur les agriculteurs, le besoin se fait sentir

## Education

### PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Les dépenses en éducation n'ont cessé d'augmenter compte tenu du développement des écoles privées, mais aussi en raison du développement des cours de soutien aux élèves qui restent informels et non réglementés.

En Tunisie, l'enseignement est obligatoire pour les enfants dont l'âge se situe entre 6 et 16 ans. Ceci fait que les taux d'accès à l'école primaire sont élevés et dépassent les 95% à l'échelle nationale (UNICEF, 2014). Néanmoins, un certain nombre d'enfants n'a pas accès à l'école primaire, notamment dans les régions

de cartographier les zones de production, les flux logistiques, les producteurs, etc. Cet aspect est particulièrement difficile et requiert des connaissances approfondies avec des informations cumulées sur plusieurs années.

### Capacités



La formation et le renforcement des capacités techniques des agriculteurs dans l'amélioration de la qualité des matières premières sont souvent pris en charge par les entreprises pour qu'ils répondent à leurs besoins. Les capacités de l'Etat sont souvent faibles, ne permettant pas d'atteindre une bonne partie des agriculteurs. Des partenariats publics-privés (PPP) avec les entreprises inclusives permettront d'améliorer la situation.

intérieures du pays (Kasserine, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana) (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2018). Ce sont en général les régions à forte dominance rurale qui ont les taux les plus faibles. Les gouvernorats qui ont les niveaux les plus faibles dans l'accès à l'école et dans la qualité des cours, sont généralement ceux-là mêmes qui affichent les taux de chômage et de pauvreté les plus élevés et qui accusent le plus de retard en matière d'accès aux utilités (eau, électricité, TIC, etc.)

Il faut aussi souligner la persistance d'un taux élevé d'analphabétisme à l'échelle nationale et de fortes disparités régionales. Ce taux est évalué à 19,3% de la population âgée de dix ans

<sup>10</sup> IFC. Access to Finance for Smallholder Farmers, 2014.

et plus, mais le taux en milieu rural est deux fois plus élevé que celui en milieu urbain (32,6% contre 13%) (INS, 2014b). La femme en milieu rural possède le taux d'analphabétisme le plus élevé avec 41,7% parmi les femmes en milieu rural (INS, 2014a).

En ce qui concerne l'enseignement supérieur, ce sont plus des questions liées à la qualité, à l'inadéquation entre les profils des diplômés et aux besoins du marché du travail qui font qu'il y ait une hausse importante du chômage des jeunes surtout dans les régions défavorisées de la Tunisie. Pour rappel, les chômeurs sont une des catégories qui se caractérise par les taux de pauvreté les plus élevés en Tunisie.

## RÉPONSES D'ENTREPRISES INCLUSIVES

Plusieurs modèles représentés principalement par des startups ont émergé depuis quelques années pour améliorer l'accès à l'éducation. Certaines d'entre elles proposent des modèles inclusifs en facilitant l'accès des jeunes à faibles revenus aux formations. La startup GoMyCode, qui a été créée en 2017, propose par exemple aux jeunes différents types de formations aux métiers de la technologie et du numérique. Pour ses programmes de formation, la startup utilise un modèle mixte associant un apprentissage classique présentiel avec des cours en ligne pour offrir une formation en développement Web et d'applications, en intelligence artificielle, en science des données, en expérience utilisateur, en développement de jeux vidéo et en intelligence d'affaires. Ces formations ont, ainsi, pour objectif de fournir aux jeunes sortants des compétences leur permettant d'améliorer leur employabilité, d'accéder au marché de l'emploi et de créer leurs propres projets. Pour faciliter l'accès des jeunes issus de familles à faibles revenus aux formations, la startup offre plusieurs formules de paiement avec un principe d'une grande flexibilité. Le jeune dispose, par exemple, de la possibilité de payer les frais en quatre versements mensuels. Il peut également payer une avance pour rejoindre le programme et le reste pourra être complété sur plusieurs tranches et cela seulement après avoir décroché un emploi. Les jeunes qui accèdent à la formation peuvent également demander un microcrédit auprès des institutions de microfinance Advans Tunisie ou Zitouna Tamkeen avec lesquelles la startup a noué un partenariat. Dans le même objectif d'améliorer l'employabilité des jeunes, la startup WeCode Land développe des formations en économie numérique pour réduire le chômage des jeunes et accompagner la transition digitale, notamment dans les régions défavorisées de la Tunisie. La startup intègre dans ses programmes des populations vulnérables dont des jeunes issus des régions défavorisées, ou des immigrés.



Dans le domaine de l'éducation des enfants, Class Quiz est une plateforme éducative numérique qui aide les enfants à accéder à des services éducatifs en ligne. La plateforme présente des exercices sous une forme interactive, qui couvrent les matières scientifiques, mathématiques et éveil scientifique de tous les niveaux du cycle primaire, de la première à la sixième année et s'adresse à : l'école, l'éducateur, l'élève et les parents. Outre l'amélioration de l'accès à des services éducatifs des populations qui ne peuvent accéder directement aux locaux des écoles ou à des cours d'appui, la plateforme offre ses services à des tarifs très abordables. Ceci garantit que des populations à faibles revenus puissent accéder aux services de Class Quiz.

## OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

### Réglementation



Les modèles développés sont surtout représentés par des startups nécessitant une très grande flexibilité et une rapidité dans la mise en œuvre des procédures administratives. Le développement des entreprises inclusives nécessite une évaluation de la réglementation régissant la création des entreprises pour la rendre plus efficace. L'amélioration des procédures avec une réduction des délais et de la bureaucratie est aussi une priorité.

De même, la réglementation concernant la certification et la reconnaissance des formations est à évaluer pour permettre aux structures inclusives offrant des formations

courtes à forte employabilité de fournir des certificats reconnus par l'Etat. La mise en place de modèles innovants en éducation, culture numérique et développement des compétences peut être étudiée pour développer les partenariats entre le Gouvernement et les entreprises inclusives.

### Financement



Des instruments du type du « chèque emploi » peuvent être développés pour attribuer des subventions aux chômeurs afin d'améliorer leur formation et leur employabilité dans des entreprises privées. Ces dernières peuvent aussi nouer des partenariats avec des institutions de microfinance pour permettre aux populations BoP d'accéder à des formations de qualité. Ceci permet d'augmenter la demande et de garantir que les entreprises aient des revenus stables tout en maximisant l'impact social sur les populations BoP.

Le recours et l'amélioration de l'utilisation des technologies numériques peuvent également permettre de réduire l'isolement des populations BoP avec l'accès aux services de crédits pour l'éducation. Les TIC peuvent, en effet, permettre aux fournisseurs de crédits de prêter de manière durable et plus facilement à des clients à faibles revenus traditionnellement exclus des canaux de financement. Ces prêts seront utilisés pour le paiement des frais de scolarité et d'autres dépenses liées.

Des incitations spécifiques peuvent aussi être mises en place pour les entreprises inclusives qui veulent s'implanter dans les régions défavorisées où les services éducatifs sont peu développés.

## Information



Pour appuyer les entreprises inclusives dans le secteur de la formation et de l'éducation, il existe la possibilité d'améliorer l'information sur les besoins du marché de l'emploi en termes de formation pour garantir que l'offre corresponde à la demande et minimiser le chômage des jeunes. Les associations professionnelles ont un rôle important dans la définition de leurs besoins et leur communication. De cette façon, les entreprises peuvent ajuster leur offre de formation pour l'adapter aux besoins des bénéficiaires et du marché de l'emploi. Les entreprises inclusives peuvent produire des guides simplifiés présentant les outils et instruments de financement disponibles à même de permettre aux jeunes de financer leurs formations (chèques emploi et autres).



## Capacités



L'amélioration de l'adéquation entre l'éducation/formation et les besoins du marché de l'emploi est une nécessité compte tenu des taux de chômage élevés qui existent en Tunisie. Les besoins en compétences des entreprises inclusives doivent être bien identifiés pour permettre un ajustement des programmes de formation dans les établissements de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle. Sachant que les jeunes issus de populations BoP sont plus concernés par les problématiques de décrochage scolaire, ils devront être spécifiquement ciblés pour intégrer les programmes de formation professionnelle tout en améliorant leurs soft skills.

Il est aussi primordial d'encourager les jeunes à s'engager dans la voie de l'entrepreneuriat pour créer leurs propres entreprises. Ces jeunes doivent acquérir le savoir et les compétences nécessaires pour permettre la réussite de leurs projets. Dans ce cadre, ils pourront être initiés aux opportunités d'affaires offertes par les marchés inclusifs.

Des partenariats entre les entreprises inclusives et le Gouvernement peuvent être créés pour fournir des services d'éducation dans les régions où le gouvernement a moins de couverture et a besoin de soutien pour fournir des services éducatifs. Ceci concerne spécifiquement les femmes en milieu rural qui peuvent être ciblées pour améliorer leur situation. Le Gouvernement peut, dans ce cadre, recourir à l'appui des partenaires de développement et des donateurs pour développer le ciblage de ces femmes par des entreprises inclusives. De même, des programmes pour l'autonomisation des femmes en milieu rural peuvent être mis en place.



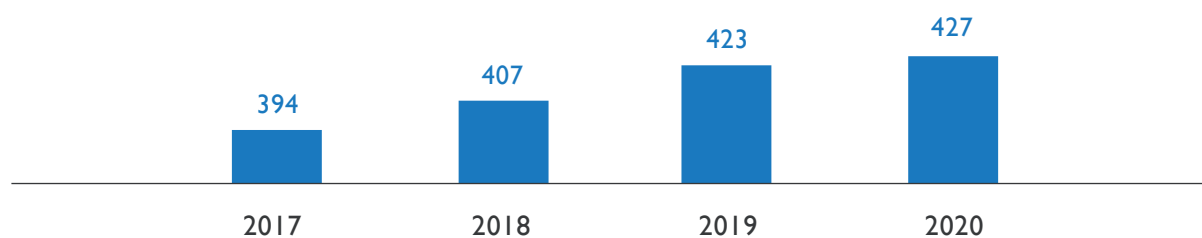
## Finance

### PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Les résultats de l'enquête nationale sur l'inclusion financière montrent que 61% des Tunisiens sont clients d'une institution financière formelle (Altai Consulting, 2018). De plus, 33% d'entre eux possèdent un compte bancaire, 32% un compte postal, 5% des clients des institutions de microfinance et 2% des clients d'assurances (Altai Consulting, 2018). Ces résultats sont confirmés par d'autres études réalisées, notamment celle de la Banque Mondiale et du Centre des Femmes Arabes pour la formation et la recherche (CAWTAR, 2015), qui montre que 64% de la population tunisienne de plus de 15 ans n'a pas accès aux services financiers formels ou en fait une utilisation très limitée. **Le taux d'inclusion financière en Tunisie se situerait donc à 36%** (Banque Mondiale, 2015).

Selon l'enquête, la plus forte inclusion financière caractérise les zones urbaines avec 73% et les zones côtières avec 71% alors qu'elle est beaucoup plus faible dans les régions de l'Ouest (Altai Consulting, 2018). En termes de répartition par genre, 71% des hommes font partie de la clientèle d'une institution financière formelle contre 51% des femmes (Altai Consulting, 2018). Pour la répartition en termes de zones urbaines et de zones rurales, un décalage important a été constaté avec un taux d'inclusion de 65% des urbains contre 54% des populations rurales (Altai Consulting, 2018). En prenant en compte les écarts de revenus, les écarts des taux d'inclusion sont très significatifs. Pour les hauts revenus (revenu mensuel supérieur à 1.500 TND par mois), le taux d'inclusion financière est de 87% contre 44% seulement pour les bas revenus (inférieur à 500 TND par mois) (Altai Consulting, 2018).

FIGURE 15 : NOMBRE DE CLIENTS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE



Source : ACM (2020)

Pour combler cet écart, l'offre de microcrédits et de services financiers pour les populations à bas revenu a connu une évolution importante au cours de la dernière décennie avec une augmentation significative du nombre de clients. La Banque Mondiale (2015) estime que, malgré le développement d'une offre de microcrédits en Tunisie, la demande de services de microfinance varie entre 2,5 et 3,5 millions pour les particuliers et leurs activités génératrices de revenus.

### RÉPONSES D'ENTREPRISES INCLUSIVES

Pour permettre une meilleure inclusion des populations à faibles revenus, plusieurs initiatives privées ont été menées en Tunisie. L'augmentation du nombre d'institutions de microcrédit dénote de l'opportunité qu'offre ce marché. Il existe actuellement sept institutions de microfinance avec Enda Tamweel, Taysir Microfinance, Baobab Tunisie, Advans Tunisie,

CFE Tunisie, Zitouna Tamkeen et El Amel.<sup>11</sup> (ACM, 2020). Le Leader du secteur est Enda Tamweel qui offre divers services financiers avec des lignes de crédit diversifiés,<sup>12</sup> micro-assurance, etc. A travers une grande synergie avec l'association Enda inter-arabe, Enda Tamweel assure aux micro-entrepreneurs des activités de formation, d'encadrement et d'appui à la commercialisation pour le renforcement de leurs compétences et la pérennisation de leurs microentreprises. Pour faciliter l'accès des populations rurales aux services financiers, Enda Tamweel a développé plusieurs outils adaptés au profil des clients. A titre d'exemple, la carte prépayée et co-brandée avec la poste tunisienne, MobiTamweel permet l'encaissement et le remboursement des échéances de prêts. En outre, elle donne accès à d'autres services, notamment la réception de mandats, le transfert d'argent et le paiement des factures.

Une autre bonne initiative est celle de Zitouna Tamkeen qui est une institution de microfinance utilisant les mécanismes de la finance Islamique, créée en 2015. L'institution de microfinance compte parmi ses fondateurs et actionnaires la Banque Islamique de développement, la Banque Zitouna, la compagnie d'assurance Zitouna Takaful, le Groupe Poulina Holding, Groupe Délice, le Fonds souverain Marocain (JAIDA) (détenu par l'Agence Française de développement (AFD), la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) et la Poste Maroc) et le Fonds souverain tunisien « Caisse de dépôt et consignation ». Dans le cadre de son activité, Zitouna Tamkeen travaille en collaboration avec le Groupe

Délice pour l'appui à 2.500 petits agriculteurs pour l'amélioration de la qualité du lait. Ce projet vise le renforcement et le soutien de la capacité de production des petits éleveurs laitiers à travers des ateliers de formation dans la conduite de l'élevage laitier et le financement d'achat d'équipements ou de bétail (mini-tanks de refroidissement de lait, machines à traire, travaux d'aménagement des étables, génisses de race pure, etc.).

## OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

### Réglementation



La réglementation tunisienne a connu une évolution importante depuis 2011 en faveur du développement de la finance inclusive et des institutions de microfinance. Plusieurs services ont été développés et élargis pour inclure la micro-assurance, ou le mobile paiement et transferts. Certaines barrières subsistent néanmoins car les institutions de microfinance ne peuvent offrir la micro-assurance que par le biais de la signature d'une convention avec une société d'assurance. Les services de micro épargne ne sont pas autorisés pour les institutions de microfinance, et il est nécessaire de lever cette interdiction.

<sup>11</sup> En 2019, 40% de la valeur totale des microfinancements accordés durant l'année 2019 ont profité à la région du Nord-Est qui a le taux de pauvreté le plus élevé (28% de cette valeur a été attribuée aux agriculteurs) (ACM, 2020).

<sup>12</sup> A titre d'exemple, le microcrédit Eco-Champs cible les micro-entrepreneurs agricoles spécialisés, notamment dans la culture des palmiers dattiers, en leur permettant l'acquisition et l'installation de systèmes d'irrigation et de pompage solaire. Il permet également de bénéficier d'un accompagnement sur les bonnes pratiques de l'irrigation.

Le développement d'une réglementation favorable aux services financiers numériques est primordial. Ceux-ci constituent, désormais, un des principaux moteurs de l'inclusion des personnes non bancarisées dans le monde, en particulier dans les pays en développement. Un ensemble complexe de règles sous-tend la capacité des populations à accéder aux services financiers de manière pratique et sûre via, par exemple, un téléphone mobile.

Pour ce faire, les législateurs, le Gouvernement et la Banque Centrale doivent veiller à ce que les réglementations dans des domaines tels que la banque, l'usage des TIC, les paiements, la protection des consommateurs et la lutte contre le blanchiment d'argent s'harmonisent pour former un cadre favorable. Les mécanismes innovants et basés sur la technologie ont besoin du soutien d'un cadre propice adéquat pour faciliter l'accès aux services financiers numériques de manière pratique et sûre au point de service pour les utilisateurs finaux. Les meilleures pratiques en matière de services financiers numériques dans les pays en développement suggèrent qu'il existe un ensemble de mécanismes réglementaires pour soutenir le processus de service aux personnes sous-bancarisées et non bancarisées, notamment l'octroi de licences pour l'émission de monnaie électronique par des non-banques, la diversification des canaux de distribution (utilisation d'agents pour faciliter l'accès et réduire les coûts) et la fixation de règles pour réduire les risques que les services de finance numérique font peser sur les clients et le système financier (en

intégrant un devoir de vigilance à l'égard des clients basé sur les risques et une protection efficace des consommateurs financiers).<sup>13</sup>

## Financement



L'accès au financement des entreprises est particulièrement difficile en Tunisie. Il est important de développer des mécanismes et des financements spécifiques adaptés aux besoins des petites et moyennes entreprises, et en particulier celles qui servent la balance des paiements. Les banques publiques et privées peuvent être encouragées à mettre en place des lignes de financement pour les entreprises inclusives. L'Etat peut intervenir à travers la mise en place de garanties pour faciliter l'accès au crédit bancaire.

Les institutions de microfinance ont un besoin croissant de financer leurs activités. Pour augmenter leurs capacités de financement, les institutions de microfinance peuvent cibler les fonds d'investissement pour les inciter à signer des contrats dans ce sens.

L'inclusion financière des femmes, et spécifiquement les femmes en milieu rural, est une priorité absolue. La création d'opportunités pour ces femmes permettra de réduire les inégalités de genre. L'articulation entre les entreprises inclusives et les acteurs du BoP peut être élargie à l'accès au financement au BoP à travers les instruments financiers innovants.

---

<sup>13</sup> CGAP. Regulation for Inclusive Digital Finance: An Enabling Regulatory Framework is Critical for Financial Inclusion, November 2018. Available at : <https://www.cgap.org/topics/collections/regulation-inclusive-digital-finance>.



### Information



Les institutions de microfinance doivent accentuer leur communication sur les services offerts car les populations cibles ont des niveaux d'instruction très faibles et ne comprennent pas généralement les instruments qui leur sont proposés. Les réseaux des institutions de microfinance doivent être élargis pour se rapprocher le plus des clients et permettre d'expliquer les services offerts.

Des enquêtes régulières doivent être conduites aussi bien par le Gouvernement que par des structures privées pour mesurer le degré de l'inclusion financière en Tunisie avec l'accent porté sur l'amélioration de la situation des femmes.

### Capacités



Les femmes, les jeunes, les populations rurales pauvres et les autres BoP isolées sont les plus touchés par l'exclusion financière. Il convient de renforcer les capacités de ces catégories dans l'usage de nouvelles technologies (en particulier la téléphonie mobile), ce qui pourra faciliter leur accès aux services financiers à moindre coût. Le paiement par téléphone mobile et les services financiers digitaux nécessitent aussi le développement d'une infrastructure technologique adaptée pour sécuriser les opérations.

Il est aussi recommandé d'encourager les institutions de microfinance à proposer aux populations BoP l'accès au capital des services non financiers tels que la formation, l'assistance technique, l'encadrement et le suivi, les conseils, et encore l'aide à la commercialisation. Les institutions de microfinance doivent aussi être encouragées à élargir leurs services dans le domaine de la micro-assurance et du paiement mobile.

La numérisation rapide générée par la COVID-19 a accéléré la transition vers la finance numérique. Les outils numériques (par exemple, l'argent mobile et les portefeuilles électroniques, le financement participatif, la notation de crédit alternative et les envois de fonds transfrontaliers) ont le potentiel de soutenir l'inclusion financière de qualité des personnes et des communautés mal desservies, de réduire les coûts et de fournir de nouveaux moyens de subsistance et opportunités de marché.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> UN Department of Economic and Social Affairs. Leveraging digital technologies for social inclusion, 18 February 2021.

# Santé, hygiène et soins personnels

## PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Les dépenses dans le domaine de la santé représentent une part importante s'élevant à 9% de la consommation totale des ménages tunisiens (INS, 2015). Ce marché est représenté, en premier, par les soins personnels et les produits pharmaceutiques, ensuite par les soins médicaux généraux (INS, 2015).

En Tunisie, les soins médicaux sont assurés principalement par le secteur public. L'Etat garantit à travers deux principaux programmes, l'accès aux services de santé des populations pauvres. En 2018, 285.000 familles bénéficient du « Programme d'assistance médicale gratuite » et 623.000 familles de l'assistance médicale à tarif réduit (Oxfam, 2020a).

Malgré l'existence de ces programmes, Il existe en Tunisie des inégalités importantes en termes d'accès aux services de soins. Ainsi, les plus fortes concentrations de médecins spécialistes (exprimées en nombre de médecins spécialistes pour 100.000 habitants) sont enregistrées dans les villes côtières de Tunis, Sousse et Sfax. Ce sont les régions de l'intérieur avec les gouvernorats du Nord-Ouest et du Centre-Ouest qui enregistrent de faibles concentrations des médecins spécialistes. Il y a pratiquement huit fois plus de médecins spécialistes du secteur public par habitant à Tunis qu'à Tataouine, Kasserine, Sidi Bouzid ou Jendouba (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2018).

## RÉPONSES D'ENTREPRISES INCLUSIVES

Depuis quelques années, plusieurs entreprises se sont rendu compte de l'opportunité que représente le marché BoP de la santé et des soins personnels en Tunisie. C'est, par exemple, le cas de la startup Ahmini qui a

l'objectif d'élargir la sécurité sociale à toutes les femmes rurales en Tunisie. Ce projet cible tout particulièrement les ouvrières agricoles saisonnières qui travaillent dans des conditions difficiles et sans couverture de santé. Dans ce cadre, Ahmini facilite l'accès à la sécurité sociale en agissant en tant qu'intermédiaire entre les femmes rurales et la CNSS en Tunisie. Après plus de deux années de travail avec le Gouvernement et les structures concernées, Ahmini a réussi à mettre en place un modèle d'entreprise inclusive innovant en Tunisie. Ce modèle a notamment permis d'amorcer des changements au niveau de la réglementation pour assurer qu'elle soit adaptée à ce qui est proposé par la startup. A travers la signature d'un partenariat avec l'administration, la CNSS et un opérateur téléphonique, la startup permet aux ouvrières agricoles de bénéficier d'une couverture sociale avec un tarif réduit sans avoir à se déplacer pour aller au siège régional de la CNSS. Le paiement d'un montant relativement faible en TND pour la cotisation est réalisé par les ouvrières via un téléphone portable grâce à un code et une liaison directe entre la ligne téléphonique et le compte à la CNSS (Oxfam, 2020a).



Pour améliorer l'accès aux soins des populations à bas revenus, notamment celles localisées dans les régions défavorisées, plusieurs startups se sont développées en Tunisie. La plus connue est Med.tn, qui est une plateforme permettant la mise en réseau des patients et des médecins. Les personnes éloignées dans les zones rurales peuvent trouver le médecin le plus proche de chez eux et prendre rendez-vous en ligne gratuitement, ou encore poser ses questions en ligne directement aux médecins. Elle permet, également, de trouver la pharmacie à proximité et de consulter la base de données de la majorité des médicaments avec prix et indications. En ce qui concerne les professionnels de santé, Med.tn présente un service complet de gestion. La plateforme s'est récemment orientée vers la commercialisation en ligne de produits parapharmaceutiques (soins, hygiènes, etc.) sachant que ces produits constituent une part très importante de la consommation des populations BoP en Tunisie. Plusieurs autres startups ont aussi lancé des produits innovants dédiés à la télémédecine. Ces derniers permettent, entre autres, la mise en relation des praticiens de santé, des patients avec des médecins.

Par exemple, la startup SPIKE-X commercialise la solution IMAGE-X qui est une plateforme collaborative Web/mobile dédiée aux professionnels de santé qui permet de partager des images médicales, de discuter de cas cliniques et d'aider à réduire l'isolement des médecins opérant dans des zones éloignées ou rurales. L'entreprise envisage de développer son activité sur le marché tunisien pour ensuite cibler des marchés en Afrique subsaharienne.

La startup NextGenCorp créée en 2012 propose des solutions diverses avec des applications mobiles « lowcost » qui résolvent les problèmes des patients et des médecins. L'objectif est de rendre la technologie accessible au grand public en proposant des produits innovants selon une optique « lowcost ».

## OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

### Réglementation



La levée des barrières réglementaires pour développer l'accès des populations BoP aux soins est nécessaire. La couverture sociale des populations BoP doit être améliorée sachant qu'elle est faible en Tunisie. Pour accélérer le développement de la télémédecine, il est, par exemple, requis de promulguer les textes d'application encadrant la loi dans ce domaine.

La nécessité de fournir des services de santé à une population mal desservie et la demande croissante de réduire les consultations en face à face sans compromettre la qualité et l'accès aux services de santé essentiels ont revitalisé la télémédecine et l'ont portée au premier plan avec la crise de la COVID-19. La création d'un environnement propice à la promotion d'une approche centrée sur le patient et contextualisée pour la pratique de la télémédecine nécessite des normes, des standards et des directives techniques et éthiques.

La collaboration entre les secteurs public et privé est nécessaire pour assurer la conception et la mise en œuvre réussies d'un cadre juridique, politique et institutionnel pour la télémédecine. La participation active et responsable de toutes les parties prenantes est une condition préalable pour fournir des services de télémédecine qualifiés, accessibles et durables tout en permettant son adoption par les populations mobiles, migrantes, rurales et vulnérables.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> WHO Guideline: Recommendations on Digital Interventions for Health System Strengthening. Implementing telemedicine services during COVID-19: guiding principles and considerations for a stepwise approach, May 2021.

## Financement



Au niveau de l'offre, l'Etat peut encourager par des aides financières diverses (crédits à taux faibles, primes d'investissement, exonérations fiscales, etc.) le secteur privé à s'implanter dans les régions défavorisées pour améliorer la couverture des populations BoP par les soins. La télémédecine est aussi à encourager en tant que modèle permettant de réduire les coûts d'accès aux soins pour les personnes à faibles revenus. En tant qu'acheteur, le Gouvernement peut, à travers les hôpitaux publics, aussi appuyer les entreprises inclusives dans le secteur de la santé en achetant leurs biens et services.

En ce qui concerne la demande, l'Etat peut étudier la mise en place de systèmes de financements innovants (subventions, chèques de soins, etc.) pour permettre aux populations BoP d'accéder à des services de soins de qualité.

## Information



Au niveau de l'offre, les entreprises peuvent être appuyées dans le développement de leurs activités notamment par des études du marché de la santé des populations BoP. En outre, pour certaines entreprises dans le domaine de la santé, et selon les entretiens menés, il existe un besoin de connaître les perspectives et les contraintes de développement de l'activité à l'export notamment dans des pays d'Afrique subsaharienne. Ces marchés offrent un potentiel qui reste largement sous exploité pour un nombre important d'entreprises tunisiennes.

Pour les populations à faibles revenus, le besoin se fait sentir de faire connaître les nouveaux modèles, tels que la télémédecine, et les avantages qu'ils offrent. Des programmes de sensibilisation et d'éducation sur l'accès au soin sont aussi nécessaires.

## Capacités



Encourager les partenaires de développement et les donateurs à financer les entreprises inclusives dans le secteur de la santé tout en leur apportant une assistance technique. Pour mieux valoriser leurs modèles, les entreprises doivent aussi être appuyées à hauteur de leurs impacts sociaux sur les populations BoP. Pour consolider la mise à l'échelle des startups dans le secteur de la santé, l'amélioration des infrastructures technologiques est une priorité pour faciliter à des modèles basés sur la télémédecine de fonctionner efficacement.



# TIC

## PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Les dépenses des ménages en TIC ont connu une forte augmentation depuis les années 90 jusqu'à aujourd'hui. Les TIC représentent, de plus en plus, une composante primordiale de la vie des Tunisiens. De plus, la baisse des niveaux des prix des TIC a fortement augmenté leur accessibilité pour les populations à faibles revenus. Cette situation a aussi été facilitée par le fait que le secteur soit considéré comme prioritaire en Tunisie à la fois en tant que vecteur de développement des autres secteurs économiques mais aussi en tant que secteur dynamique d'innovation. Les TIC en tant que secteur contributeur, en effet, à hauteur de 7,5% du PIB (Tunisian Investment Authority, 2019).

L'accès aux TIC reste, toutefois, problématique et des inégalités importantes sont à déplorer entre les populations vivant dans les régions et celles du littoral. A titre d'exemple, selon le dernier Recensement général de la population et de l'habitat (RGPH), environ 43% des ménages en milieu communal disposent d'un ordinateur contre seulement 9,8% en milieu rural (INS, 2014a).

La transformation numérique rapide qui avait déjà lieu avant la crise de la COVID-19 s'est accélérée pendant la pandémie, entraînant une expansion des opportunités de transformation et d'inclusion numériques ainsi que des technologies de l'information et de la communication.

## RÉPONSES D'ENTREPRISES INCLUSIVES

Les TIC constituent un marché important pour les entreprises qui commercialisent des produits ou des services dans ce domaine tout en ciblant les populations BoP. En Tunisie, il y a trois opérateurs de télécommunication à savoir : Ooredoo, Tunisie Télécom et Orange. L'activité des trois opérateurs a connu une forte augmentation du chiffre d'affaires de près de 275 millions de TND en 2019 par rapport à 2018, pour atteindre 3,2 milliards de TND (INT, 2020). Ces entreprises ciblent, de plus en plus, les populations à bas revenu dans leur stratégie commerciale. Toutes ont mis en place des guichets commerciaux mobiles qui sont pour la plupart actifs dans les quartiers et les régions où les populations BoP sont les plus présentes. Les trois opérateurs développent aussi leurs réseaux 3G et 4G dans les régions





pour pouvoir cibler le plus possible les populations BoP en offrant les meilleures qualités d'accès. Ils offrent, également, leurs services selon des formules adaptées à ces populations.

Les TIC constituent eux-mêmes un secteur transversal pouvant être utilisé dans divers domaines notamment la finance, le commerce, etc. pour cibler les marchés BoP. Ainsi, en plus de constituer un marché cible, les TIC permettent de faciliter l'inclusion des populations à faibles revenus et leur accès aux marchés. Dans le domaine du mobile banking, l'opérateur Ooredoo a, par exemple, développé en partenariat avec la Poste Tunisienne et Taysir Microfinance une solution complète de microfinance mobile à partir du service appelé Mobiflouss. Cette solution permet la réception de fonds sur une carte e-dinar SMART, et le remboursement périodique des échéances de microcrédits directement à partir du mobile.

Dans le secteur du transport, l'entreprise IntiGo utilise des « taxis-scooters » pour transporter ses clients. Les clients passent leurs commandes de transport via l'application « IntiGo » et les tarifs qui sont proposés par l'entreprise sont de 30% moins chers que ceux des taxis traditionnels. Les scooters sont surtout utilisés par les jeunes et les étudiants pour cette raison. En plus de permettre des tarifs moins chers, ce type de transport est beaucoup moins énergivore. L'entreprise offre également des prestations logistiques diverses telles que la livraison express. D'autres plateformes électroniques telles que MyTek et Tunisianet sont spécialisées dans le commerce de produits informatiques et high-tech et livrent sur toute la Tunisie y compris dans les régions défavorisées. Ces plateformes proposent des facilités de paiement importantes pour permettre de cibler le marché BoP. Ces plateformes de vente en ligne rendent, ainsi, les technologies telles que les smartphones ou les ordinateurs portables accessibles aux populations à bas revenus.

Dans le secteur de l'artisanat, des startups ont intégré les populations BoP dans leurs chaînes de valeur en tant que fournisseurs. C'est, par exemple, le cas de la startup Auction It 4 Her (Mazed) qui est une plateforme d'enchères en ligne spécialisée dans les produits artisanaux tunisiens fabriqués par des femmes artisanes, résidant dans des zones rurales. La plateforme relie ces artisanes au marché mondial en permettant la valorisation et la commercialisation de leurs produits.

## OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

L'accès aux TIC est essentiel pour que les entreprises inclusives suivent le rythme de la transformation numérique promue par la COVID-19, pour soutenir la continuité des entreprises, réduire les inégalités d'accès à la technologie et soutenir les activités de la vie quotidienne.

### Financement



Il est recommandé de mettre en place des programmes de financement pour améliorer l'accès des populations BoP aux technologies de l'information : internet, ordinateurs, smartphone, etc. L'amélioration des revenus de ces populations permettra d'assurer la continuité de la demande pour les entreprises inclusives.

La mise en place de programmes de financement innovants dédiés à l'amélioration de l'accès à une infrastructure technologique de qualité dans les régions défavorisées est aussi nécessaire pour combler les inégalités de l'accès numérique urbain-rural. Ceci permettra une meilleure inclusion digitale des populations localisées dans ces régions avec un impact social durable.

## Information



Il est nécessaire d'investir dans la recherche et la collecte de données sur l'accès des populations BoP aux TIC. Ceci permettra aux entreprises dans le domaine des TIC de trouver l'information nécessaire pour développer de nouveaux modèles inclusifs ou encore des produits et des services dédiés aux populations BoP. En outre, cela réduira le fossé numérique croissant entre les populations et mettra la technologie numérique au service de ceux qui en ont le plus besoin

## Capacités



Il est primordial de veiller à ce que la réponse et les plans de relance du gouvernement après la crise de la COVID-19 incluent l'augmentation de la connectivité numérique d'une manière abordable, sûre et inclusive.

Le faible accès aux technologies numériques et les faibles capacités numériques ont également eu des conséquences importantes sur les micros et petits détaillants, qui jouent un rôle central dans le commerce traditionnel et les points de vente alimentaires.

En améliorant les infrastructures des TIC dans les régions défavorisées, le Gouvernement permet un meilleur accès des populations à faibles revenus aux technologies de l'information. Ceci permet aussi aux entreprises inclusives de déployer leur activité dans les régions et de vendre plus facilement



leurs biens et services aux populations BoP qui pourront aussi bénéficier d'une connectivité et d'un meilleur accès à l'information.

Une transformation numérique rapide risque d'accroître l'exclusion sociale de groupes déjà vulnérables qui ne maîtrisent pas les compétences numériques ou ne sont pas connectés.

Les apprenants les plus vulnérables sont parmi ceux qui ont de faibles compétences numériques et qui ont le moins accès au matériel et à la connectivité requis pour l'apprentissage à distance. Il est aussi nécessaire de généraliser l'accès aux TIC et à internet des établissements scolaires et universitaires situés dans les régions pour donner aux jeunes les compétences nécessaires dont ils ont besoin pour s'épanouir dans l'économie numérique.



# PERSPECTIVES : ACCROÎTRE L'IMPACT DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE EN TUNISIE

Il existe plusieurs leviers permettant de développer l'entreprise inclusive pour accroître son impact sur les populations BoP. Ces leviers relèvent de la réglementation, de la finance, de l'information et de l'appui et du renforcement des capacités. Les gouvernements, les

entreprises, les partenaires de développement, les OSC, les établissements de recherche et les intermédiaires peuvent contribuer à améliorer les écosystèmes d'entreprises inclusives en participant au renforcement de chacun de ces leviers.



## Réglementation

La définition et la promulgation d'un cadre réglementaire adéquat sont une condition nécessaire pour le développement des modèles d'affaires inclusifs. Sachant que les modèles d'entreprises inclusifs sont présents dans un large éventail de secteurs, cela implique la nécessité de développer des réglementations spécifiques à chaque secteur.

En Tunisie, des initiatives ont été réalisées pour mettre en place des cadres réglementaires dans certains secteurs pour promouvoir des modèles d'affaire inclusifs, notamment la finance. Toutefois, des barrières existent encore pour que les entreprises puissent intégrer les populations BoP dans leurs chaînes de valeurs.

L'implication du secteur privé dans le développement des cadres réglementaires reste également insuffisante. Ceci a créé un écart important entre les besoins des entreprises inclusives et la réglementation en vigueur.

En plus de créer un environnement général propice aux affaires, les politiques publiques soutenant les entreprises inclusives se concentrent explicitement sur la facilitation de la relation entre les entreprises inclusives et le BOP. Ces politiques sont transversales au gouvernement, nécessitant souvent l'engagement d'un large éventail de ministères coordonnés ou dirigés par l'organisme gouvernemental, qui contribuent à créer une cohérence entre ministères et parties prenantes du gouvernement. 16

Pour établir les cadres réglementaires nécessaires pour développer les entreprises inclusives en Tunisie, il est recommandé de :

- Développer des cadres réglementaires adéquats dans les secteurs offrant les opportunités plus importantes pour les modèles inclusifs

Pour établir des règles et des réglementations propices à l'entreprise inclusive, les législateurs et les gouvernements peuvent créer la base juridique d'une action au niveau sectoriel. Plusieurs secteurs offrent des opportunités importantes de développement des entreprises inclusives. Ces secteurs nécessitent, souvent, des cadres réglementaires et des approches différentes pour pouvoir développer des modèles inclusifs.

La taille des entreprises, leurs besoins, et les modèles d'intégration des populations BoP dans la chaîne de valeurs sont très variables. Les besoins des entreprises de secteurs classiques tels que l'agro-industrie peuvent être liés à la mise en place de mécanismes réglementaires

pour améliorer l'agriculture contractuelle. Dans d'autres secteurs moyennement matures (télécommunication et dans une moindre mesure la finance), le développement de la réglementation est encore récent, ce qui fait que les services d'entreprises inclusifs tels que la micro-assurance, ou le mobile paiement se développent moins rapidement que le microcrédit. Enfin, pour d'autres secteurs traditionnellement monopolisés par l'Etat, tels que la santé, l'éducation, et encore l'énergie, il est nécessaire de mettre en place des réglementations innovantes pour permettre un développement des entreprises inclusives.

- Lever les barrières réglementaires qui entravent le développement de modèles d'affaires inclusifs

Le développement de l'entreprise inclusive nécessite aussi de lever les barrières existantes. Le gouvernement peut améliorer l'accès de la BOP aux marchés en révisant les réglementations existantes. Celles-ci peuvent être liées, par exemple, à la rigidité et l'ancrage de pratiques généralement dans les secteurs traditionnels tels que l'agro-industrie. Bien souvent, les relations entre l'entreprise inclusive et les populations BoP évoluent dans un cadre caractérisé par des activités informelles. Un des nombreux défis est alors celui de la mise en place de nouvelles mesures réglementaires pour changer les pratiques mises en œuvre pendant de longues années. Dans certains cas, la réglementation peut aussi impliquer plusieurs parties prenantes (surtout des Ministères), ce qui rend sa mise en œuvre relativement difficile. Ceci complique, dans la plupart des cas, les formalités pour les entreprises inclusives. Pour d'autres secteurs moins développés, les nouveaux cadres promulgués peuvent eux-mêmes inclure des barrières car ils sont non adaptés aux besoins des entreprises – par exemple dans les exigences ou les formalités demandées.

---

16 IFC and UNDP. G20 Inclusive Business Framework, 2014.

Dans les secteurs traditionnellement « publics », une des barrières peut aussi être liée à la réticence des acteurs à s'ouvrir au secteur privé (exemple, le secteur de l'énergie en Tunisie).

- Impliquer les entreprises inclusives dans le développement des cadres réglementaires de l'entreprise inclusive

Les besoins en matière de réglementations et les barrières qui entravent le développement des modèles d'affaires inclusifs sont mieux connus des opérateurs eux-mêmes. Ces entreprises représentent une force de proposition qui doit nécessairement être impliquée dans l'élaboration des réglementations car celles-ci vont les impacter directement et déterminer le niveau de développement de leur activité dans le futur.

Pour assurer la mise en place d'une réglementation propice au développement de l'entreprise inclusive en Tunisie, les acteurs suivants peuvent agir, chacun selon ses champs d'intervention, de la manière suivante. :

## GOVERNEMENT

Le Gouvernement tunisien a le pouvoir absolu pour l'élaboration de cadres réglementaires. Pour développer les entreprises inclusives, il est nécessaire d'analyser les faiblesses, les manquements et les contraintes législatives qui empêchent l'émergence et le développement de modèles d'affaires inclusifs. De nombreux exemples de contraintes existent en Tunisie pour les secteurs tels que la finance, notamment.

Le Gouvernement peut aussi développer des réglementations pour l'amélioration de l'accès au marché des populations BoP, notamment à travers sa capacité d'acheteur.

A travers les procédures de passation des marchés et la réglementation des marchés publics, le Gouvernement peut promouvoir le développement de modèles d'affaires inclusifs. Ceci peut se faire à travers l'obligation d'un certain minimum d'exigences légales ou encore de conditions préférentielles pour des entreprises qui s'approvisionnent auprès des populations BoP.

Par ailleurs, la promotion de la mise en place par les entreprises de certifications internationales (exemple Fairtrade) pouvant encourager l'engagement durable dans des modèles inclusifs est aussi nécessaire, sachant que certaines entreprises tunisiennes dans l'agro-industrie se sont engagées dans cette voie.

## ENTREPRISES INCLUSIVES

A travers les associations professionnelles, les entreprises inclusives doivent communiquer sur les problématiques et les contraintes réglementaires qui se posent pour développer leur activité. Elles doivent, ainsi, être une force pour proposer les recommandations en vue de développer une réglementation propice au développement de modèles d'affaires inclusifs, y compris celle ciblant les populations BoP.

## PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT

En matière d'amélioration du cadre réglementaire, la mobilisation d'une expertise reconnue peut être réalisée par les partenaires de développement pour une analyse en profondeur de la réglementation dans les secteurs opportuns et proposer les améliorations nécessaires à apporter à la réglementation en vigueur.

## ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

De nombreuses OSC ou des associations ayant une expertise dans un secteur spécifique peuvent apporter leur savoir en la matière. Elles peuvent aussi plaider en faveur de la levée des barrières pour la création d'entreprises inclusives, de même qu'en faveur des impacts sociaux importants générés.

## ETABLISSEMENTS DE RECHERCHE

Les établissements de l'enseignement et de la recherche peuvent se lancer dans des projets de recherche académiques en lien avec la réglementation (droit des affaires) spécifique aux entreprises inclusives. La recherche peut, ainsi, contribuer à faire évoluer les cadres réglementaires, notamment en identifiant les bonnes pratiques qui existent à l'échelle internationale.



## Financement

L'engagement dans des modèles d'affaires inclusifs implique souvent des risques relativement plus importants. Ceci est de nature à rendre les entrepreneurs plus hésitants à créer des business inclusifs. La pandémie de la COVID-19 a aussi détérioré la situation des entreprises. Elle a aussi amplifié la problématique de l'accès au financement. La situation est aussi la même pour les entreprises en activité qui sont réticentes à développer des affaires ciblant des marchés à faibles revenus. Cette réticence se justifie par le niveau de risque mais aussi par le manque d'information sur les marchés BoP. De plus, les nouveaux

modèles d'affaires qui doivent être développés nécessitent, bien souvent, des périodes plus longues pour la réalisation de retour sur investissement et de bénéfices.

Pour inciter les entreprises à mettre en place des modèles d'affaires inclusifs, des instruments et des incitations financiers doivent être introduits. Ceci permet de réduire les risques encourus par les entreprises inclusives, et d'augmenter les revenus anticipés.

En Tunisie, les incitations financières dédiées à la promotion de modèles d'affaires inclusifs restent insuffisantes. Les mécanismes financiers

existants sont principalement représentés par des subventions directes des prix de grande consommation. Les entreprises qui produisent ces biens se garantissent une certaine rentabilité, continuent à acheter les intrants auprès des populations BoP (agriculteurs par exemple) et de commercialiser les biens finaux aux personnes avec des revenus limités. Ce système de subvention est en cours de réforme.

Pour développer les entreprises inclusives par la mise en place d'instruments financiers et d'incitations dédiées, il est recommandé de :

- Prévoir des incitations financières pour développer l'écosystème des entreprises inclusives

Pour promouvoir les modèles d'affaires inclusifs, des incitations diverses peuvent être mises en place allant des exonérations fiscales, aux subventions, aux dons, etc. Ces incitations peuvent cibler directement les entreprises inclusives mais peuvent aussi concerner les autres acteurs de l'écosystème.

En tout premier, ces incitations peuvent être fournies aux populations BoP pour accroître leur pouvoir d'achat. A travers cette autonomisation économique, on enregistre une augmentation des capacités financières des personnes à faibles revenus, et donc leur capacité à articuler efficacement la demande.

Des incitations financières peuvent aussi couvrir des structures d'appui ou des programmes visant à améliorer les performances des entreprises inclusives.

Ce type d'incitations pourra être proposé par le Gouvernement mais des modèles de financement innovants doivent être étudiés pour minimiser la charge pour l'Etat.

- Promouvoir des modèles de financement innovants pour les entreprises inclusives

Il existe plusieurs façons d'offrir des financements pour les entreprises ou encore les populations BoP. Ces modèles peuvent être portés par le Gouvernement ou encore le secteur privé et les entreprises inclusives elles-mêmes. Les modèles de financement innovants peuvent aussi provenir d'initiatives de partenariats entre plusieurs acteurs dans le cadre d'un modèle « win-win ». Une attention particulière devra être accordée aux entreprises inclusives qui ont été fortement impactées par la COVID-19.

- Faciliter l'accès au crédit bancaire des entreprises inclusives

Les banques financent une part importante des besoins des entreprises. Les PME / startups ont généralement besoin d'une variété de services financiers supplémentaires que seules les banques commerciales sont bien placées pour fournir. Ceux-ci incluent la gestion de trésorerie, l'assurance, les transferts et autres produits transactionnels, l'accès aux services bancaires et tout particulièrement au crédit par les entreprises en Tunisie demeurant difficile. La problématique se pose tout particulièrement pour les entreprises inclusives en raison de leurs modèles d'affaires bien spécifiques qui mettent les populations BoP au cœur de l'activité. La facilitation de l'accès au crédit pour les entreprises installées et les porteurs de projets de création de business inclusif devient, de ce fait, une nécessité absolue.

Pour assurer la mise en place d'incitations financières et de mécanismes favorables au développement de l'entreprise inclusive en Tunisie, les acteurs suivants peuvent agir, chacun selon ses champs d'intervention, de la manière suivante :

## GOVERNEMENT

Le Gouvernement joue actuellement un rôle majeur en créant des conditions favorables et en offrant des mesures d'incitation pour les entreprises inclusives. Les mesures sont représentées par des subventions aux entreprises dans les biens de grande consommation. Ce système de subvention est actuellement en cours de révision, en raison du fardeau financier de plus en plus important pour l'Etat. Dans tous les cas, le Gouvernement devra s'assurer que la réforme de ce système n'impacte pas négativement les entreprises inclusives et les populations BoP. Dans le cas contraire, cela pourrait engendrer des risques sur la durabilité des entreprises avec des pertes d'emploi en plus de retombées sociales négatives pour les populations à faibles revenus.

Le Gouvernement peut aussi développer les revenus des entreprises inclusives à travers des achats directs auprès de micro et petites entreprises ou petits exploitants. Certaines clauses de textes de loi prévoient déjà que des secteurs prioritaires puissent voir s'attribuer des pourcentages *déterminés dans les achats publics*. Les entreprises inclusives les plus touchées par la pandémie de la COVID-19 peuvent être favorisées dans ce processus d'achats publics.

Le Gouvernement peut aussi encourager les banques privées à prendre des risques pour prêter aux BoP et aux entreprises inclusives à travers des mécanismes de garantie pour les crédits. Les banques publiques (la BTS et la BFPME) pourraient aussi adopter des programmes de prêt et mettre en place des lignes dédiées avec taux d'intérêt faibles pour les entreprises inclusives. Ces banques peuvent être encouragées à concevoir des programmes spéciaux pour accroître l'accès au financement des entreprises appartenant à des femmes. Ces programmes pourront être accompagnés d'un soutien tel qu'une formation aux compétences en développement d'entreprise ou encore à l'amélioration de la résilience face aux crises.

## ENTREPRISES INCLUSIVES

Les entreprises privées peuvent s'engager dans des partenariats avec structures de financement privées ou de microfinance pour développer des modèles de financement qui bénéficient à chacun des intervenants. Les entreprises de l'agro-industrie peuvent, par exemple, signer des conventions avec des institutions de microcrédit pour financer les besoins de leurs fournisseurs agriculteurs pour améliorer la qualité des intrants (stockage, etc.).

Les entreprises agro-industrielles peuvent appuyer financièrement leurs fournisseurs en leur avançant des crédits de campagne pour qu'eux-mêmes puissent acheter les intrants nécessaires à la continuation de leurs activités. Ce sont des modèles qui existent un peu partout et qui sont développés en Tunisie. Sachant que la crise de la COVID-19 a particulièrement impacté les revenus de ces populations qui sont vulnérables, les avances données par les entreprises inclusives constituent un mécanisme vital pour leur permettre de continuer leurs activités.

En apportant des financements aux entreprises inclusives et aux startups, les sociétés et les fonds d'investissements en Tunisie ont aussi un rôle important dans leur développement et leur mise à l'échelle. Souvent, ces investisseurs ont parmi leurs objectifs de cibler des opérateurs avec une maximisation des impacts en matière d'emploi des femmes et de réduction des inégalités de genre. Ceci contribue efficacement à l'atteinte des ODD.

Les organisations professionnelles peuvent, également, jouer un rôle important en façonnant et en pilotant le développement de mécanismes d'appui. Pour ce faire, elles peuvent engager un dialogue avec le Gouvernement et les autres organismes d'appui pour exposer leurs propres difficultés, proposer et mettre au point en commun des solutions de financement efficaces.



## **PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT**

Les partenaires de développement, et plus précisément les donateurs, peuvent engager des fonds pour le développement de projets de financement sur une période déterminée. Ce sont des fonds dédiés à consolider les entreprises inclusives pour réduire les impacts de la COVID-19 (par exemple par la prise en charge d'une partie des dépenses d'exploitation de l'entreprise) sur leurs activités.

Des fonds peuvent aussi être structurés de manière à financer les projets inclusifs avec une flexibilité plus importante que ceux pouvant être mis en place par l'État. De plus, ils permettent, dans une certaine mesure, de limiter la pression sur les ressources du Gouvernement. Ce type de projet peut prendre la forme d'une ligne de crédit dédiée aux entreprises inclusives et gérée par des banques privées ou publiques en Tunisie. Les donateurs peuvent aussi engager des partenariats avec des fonds d'investissement ou des accélérateurs pour développer l'entreprise inclusive. Ce mécanisme peut être mis en place entre le gouvernement, les entreprises multinationales ou les grandes entreprises nationales pour développer des paiements basés sur les résultats, en particulier pour les entreprises qui répondent à des priorités de développement clés, en complément des services fournis par le gouvernement.

Les partenaires de développement peuvent aussi financer des programmes de certifications d'entreprises inclusives dans les domaines de promotion de l'entreprise inclusive. Bien entendu, il sera nécessaire de trouver un équilibre au niveau du schéma de financement de ce type de programmes pour que l'entreprise elle-même puisse contribuer par une certaine partie.

## **ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

L'activité des OSC, les ONG et les associations connaissent depuis quelques années une dynamique importante en Tunisie. La capacité de ces ONG et associations dans la mobilisation de financements internationaux est de plus en plus reconnue. Plusieurs de ces structures ont, d'ailleurs, une forte connexion avec les populations BoP. Elles sont, ainsi, en mesure de les appuyer directement à travers des financements directs sous la forme de subventions.

La société civile est aussi une force importante de proposition et de changement. Elle peut jouer un rôle majeur de plaidoyer pour sensibiliser les gouvernements sur la situation financière et sociale des populations BoP.

Les ONG peuvent également aider les gouvernements à réduire l'asymétrie d'information sur les populations BoP qui les empêche d'accéder aux instruments financiers. Elles ont un rôle important à jouer dans le soutien des activités d'éducation financière pour renforcer la capacité de ces populations à y accéder et à les utiliser efficacement. Ceci concerne spécifiquement les femmes en milieu rural.

## **ETABLISSEMENTS DE RECHERCHE**

Les établissements de recherche, que ce soit public ou privé, peuvent développer les connaissances sur les mécanismes financiers les plus efficaces pour impacter les entreprises inclusives. Ils peuvent aussi jouer un rôle dans l'évaluation des instruments financiers et suggérer des améliorations.

Ces établissements peuvent aussi identifier les meilleurs mécanismes financiers à mettre en place pour aider les entreprises inclusives à faire face à la crise de la COVID-19.



## Information

Pour promouvoir l'entreprise inclusive, un besoin important se fait sentir de développer l'information à tous les niveaux. Le concept même de l'entreprise inclusive n'est pas connu ou promu en Tunisie. Il existe une grande confusion avec des concepts qui ont été travaillés au cours des dernières années avec la RSE et l'ESS. Il y a aussi clairement un manque d'information sur les marchés spécifiques aux populations BoP. Les entreprises visant à intégrer ces marchés ont souvent besoin d'investir de façon importante dans la recherche d'information pour affiner et fiabiliser leurs modèles d'affaires. L'information sur les revenus, sur la consommation, etc. de ces populations n'est pas accessible directement, d'où le besoin en recherches et en analyses pour identifier les opportunités et les marchés (taille, etc.). D'autre part, compte tenu de la situation pandémique, il est aussi primordial de suivre de façon régulière l'impact de la crise de la COVID-19 sur les entreprises inclusives et les populations BoP.

Le manque d'information sur les opportunités offertes par les entreprises inclusives réduit le développement de modèles d'affaires inclusifs. Les populations BoP en Tunisie connaissent très peu les initiatives et les entreprises avec lesquelles elles peuvent travailler en tant que fournisseurs, employés ou clients. Ceci concerne, par exemple, les opportunités offertes dans les domaines de la microfinance, la micro-assurance, etc. La qualité et la quantité d'information que les populations BoP reçoivent sont largement dépendantes des réseaux des entreprises, de leur implantation dans les régions défavorisées et de leurs stratégies de communication et de sensibilisation.



Pour développer les entreprises inclusives par le biais de l'amélioration de l'information, il est recommandé de :

- Améliorer la connaissance du concept de l'entreprise inclusive en Tunisie

Le concept reste peu connu de la majorité des parties prenantes en Tunisie y compris le Gouvernement et l'écosystème d'appui, mais aussi les entreprises elles-mêmes. Ceci constitue une barrière importante à son développement. Certaines entreprises inclusives ne sont pas conscientes de l'impact social important qu'elles génèrent. Il existe, donc, un besoin fondamental d'améliorer la connaissance et de promouvoir le concept même de l'entreprise inclusive. Ceci permettra de faire en sorte que l'écosystème de l'entreprise inclusive se familiarise avec ce concept.

- Plaidoyer en faveur du développement de modèles d'affaires inclusifs

Le rôle de l'entreprise inclusive dans la création de richesse, la promotion de l'emploi, la réduction du chômage et de la pauvreté est à mettre en valeur. Les entreprises inclusives génèrent des revenus pour les femmes en milieu rural. Compte tenu de leurs spécificités, les entreprises inclusives jouent aussi un rôle particulièrement important dans la relance économique post COVID-19. Un engagement fort dans des actions de plaidoyer pour mettre en valeur cette relation est nécessaire. Le Gouvernement devra être ciblé directement par ces actions pour le sensibiliser à être un acteur et un partenaire important pour le développement de l'entreprise inclusive.

- Augmenter la communication sur les entreprises inclusives

Il existe également un besoin de développer la communication sur l'entreprise inclusive par des actions visant à valoriser les meilleurs modèles d'affaires dans des secteurs différents. Ceci permet d'encourager les entreprises existantes à développer leurs activités dans ce sens. D'autre part, cela crée des idées nouvelles de projets pour des entrepreneurs qui veulent dupliquer ou s'inspirer des modèles existants. L'écosystème d'appui prend aussi conscience de l'apport de ces entreprises et augmente son appui en ciblant davantage ces modèles.

Pour assurer, améliorer et développer l'information sur l'entreprise inclusive en Tunisie, les acteurs suivants peuvent agir, chacun selon ses champs d'intervention, de la manière suivante :

## GOVERNEMENT

Le Gouvernement tunisien et les Ministères ont un pouvoir et un rôle centraux compte tenu de la position privilégiée qu'ils occupent, due principalement à un accès presque illimité aux données sur le secteur privé et les entreprises inclusives. En outre, le

Gouvernement dispose de données très importantes pouvant développer les marchés inclusifs. Les informations concernent tous les domaines y compris à propos des cadres institutionnels et juridiques, des données statistiques, des bailleurs de fonds et de leurs projets de développement et d'appui, etc. Ceci constitue une richesse pouvant être exploitée pour promouvoir les modèles d'entreprises inclusifs. Le Gouvernement pourra utiliser ce réseau pour développer l'information quant à l'impact de la COVID-19 sur les entreprises inclusives. Des outils spécifiques peuvent aussi être créés avec des sites web dédiés au suivi de cet impact.

Outre l'information « classique » sur l'écosystème des entreprises inclusives, le Gouvernement peut être une partie prenante et un partenaire important impliqué dans les actions de communication et de sensibilisation qui sont organisées dans le pays. Le Gouvernement peut aussi lui-même organiser des actions telles que des conférences, des journées d'information, de sensibilisation et des ateliers de travail sur l'entreprise inclusive.

Les entreprises qui réussissent à créer des opportunités pour les populations à faibles revenus ont aussi un besoin de reconnaissance. Le Gouvernement et les Ministères peuvent envisager dans le cadre de partenariat, notamment avec les associations professionnelles, les partenaires de développement, etc., de prévoir un prix pour l'entreprise inclusive. Des actions de ce type peuvent générer un impact rapide en envoyant un signal fort sur la performance des entreprises inclusives. Les meilleures réponses des entreprises inclusives pour faire face à la COVID-19 peuvent être mises en valeur. Elles permettent non seulement d'améliorer la réputation de l'entreprise lauréate, mais aussi d'attirer de nouveaux investisseurs pour créer des entreprises inclusives en s'inspirant des modèles promus.

## ENTREPRISES INCLUSIVES

Les entreprises inclusives ont-elles mêmes un rôle central à jouer dans la promotion de modèles d'affaires inclusifs. Le partage de l'information sur les meilleures pratiques et initiatives inclusives peuvent être bénéfiques pour ces entreprises. La communication sur les impacts socioéconomiques qu'elles génèrent est importante car elle améliore leur réputation. Les entreprises gagneraient à intégrer des indicateurs de performance en lien direct avec l'impact inclusif de façon à pouvoir communiquer facilement sur leurs contributions dans l'atteinte des ODD. Outre la contribution à la réduction des inégalités de genre, ces indicateurs doivent désormais tenir compte de l'impact de la COVID-19 sur l'entreprise et son environnement. Les associations professionnelles (UTICA, CONECT, etc.) peuvent jouer un rôle central dans ce domaine.

Les entreprises inclusives ont aussi intérêt à accéder aux différents réseaux d'information et de promotion de l'entreprise inclusive et à bénéficier des avantages offerts en matière d'échange d'expérience notamment en ce qui concerne la réponse à la COVID-19.

Étant donné que les populations à bas revenus ont un faible accès à l'information, les entreprises inclusives doivent développer des initiatives spécifiques pour améliorer cet accès. La communication par le biais des canaux les plus adéquats (communication directe, porte à porte, radio, etc.) doit être mise en place pour s'assurer d'atteindre une population assez large.

## PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT

Les partenaires de développement peuvent développer l'information sur les marchés inclusifs et l'entreprise inclusive en réalisant des études, ou des guides dédiés à ce sujet. A

titre d'exemple, des guides sur les incitations existantes en faveur des entreprises inclusives peuvent être produits. D'autres supports peuvent concerner des guides sur les meilleures pratiques des modèles inclusifs ou sur l'écosystème d'appui aux entreprises inclusives.

Une des initiatives les plus pertinentes pourra être liée au développement de guides et de boîtes à outils pour améliorer la résilience des entreprises face à la COVID-19 ou à d'autres crises semblables dans le futur.

Les partenaires peuvent aussi participer activement dans les actions de communication et de promotion de l'entreprise inclusive avec l'organisation d'événements tels que les concours et les prix nationaux ou internationaux.

La reconnaissance internationale des entreprises inclusives peut aussi être promue par les partenaires par le biais du *développement et de la mise en place de labels qui améliorent la visibilité* et l'image de marque des pourrait aussi être étudiée.

## ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Les OSC ayant une expertise dans le domaine peuvent communiquer sur les entreprises inclusives et les acteurs d'appui à l'entreprise inclusive. Les OSC ont aussi un rôle crucial en matière de plaider en faveur de l'appui financier aux entreprises inclusives qui ont été fortement impactées par la COVID-19 en mettant en exergue leurs rôles dans l'intégration des populations BoP. Elles peuvent aussi valoriser l'apport des incubateurs, accélérateurs et fonds d'investissement qui appuient les entreprises inclusives. Au préalable, il sera certainement nécessairement d'établir une base de données sur les organisations opérant en Tunisie et pouvant jouer un rôle dans le développement de l'information sur l'entreprise inclusive.

## ETABLISSEMENTS DE RECHERCHE

Les établissements de recherche peuvent exploiter efficacement les données disponibles pour orienter les décideurs et les entreprises

## Capacités

Le renforcement des capacités à différents niveaux permet de faire en sorte que les entreprises inclusives se retrouvent dans un environnement favorable au développement de leur activité. Ceci est primordial dans le contexte actuel de la pandémie de la COVID-19. Les infrastructures de transport, les réseaux d'énergie, les écoles ou les services de santé peuvent être manquants ou en mauvais état, ce qui rend difficile aux entreprises d'atteindre leur groupe cible et aux communautés à faibles revenus d'intégrer les chaînes de valeurs des entreprises.

Les acteurs de l'écosystème ont aussi un besoin de renforcement des capacités dans plusieurs volets notamment en ce qui concerne la résilience face aux crises. Les entreprises inclusives recherchent des opportunités et ont un besoin de développement de marchés et d'amélioration des relations et des partenariats avec les populations cibles.

A côté de l'amélioration des infrastructures et des capacités, il y a également un besoin de mettre en place des actions diverses pour développer les entreprises inclusives et les marchés inclusifs. Pour maximiser l'efficacité, ces actions doivent être mises en place dans le cadre de visions et de stratégies avec une organisation et une planification préalables.

Pour le renforcement des capacités de l'entreprise et des marchés inclusifs, les recommandations suivantes sont à mettre en œuvre :

vers les marchés potentiels et les opportunités offertes. Ils peuvent fournir des conseils concrets aux entreprises, comme ils peuvent aussi documenter, maintenir une veille et élaborer des « benchmarks » pour fournir l'information.

- Renforcer les infrastructures pour faciliter la connexion entre les entreprises inclusives et les populations à faibles revenus

Le manque d'infrastructures et d'accès aux services de base (éducation, TIC etc.) dans les régions de la Tunisie est une barrière réelle au développement des marchés inclusifs. Le renforcement des capacités peut se faire par le biais de l'amélioration des infrastructures (routes ou autres) pour que les entreprises inclusives aient un accès plus facile aux marchés BoP. Cette recommandation constitue une priorité absolue dans un contexte de pandémie où l'accès aux services des TIC est devenu vital.



- Renforcer les capacités des acteurs de l'écosystème de l'entreprise inclusive

Les acteurs de l'écosystème eux-mêmes ont des besoins de renforcement des capacités qui doivent être identifiés et assurés. Ceci concerne tout particulièrement l'amélioration de la résilience des entreprises inclusives face à la COVID-19. Des partenariats durables peuvent être créés entre les parties prenantes pour développer les entreprises inclusives. Pour renforcer les capacités et promouvoir l'entreprise inclusive en Tunisie, les acteurs suivants peuvent agir, chacun selon ses champs d'intervention de la manière suivante :

- Elaborer des visions et des stratégies pour le développement de l'entreprise inclusive

La mise en place des actions de renforcement des capacités nécessite souvent l'implication et l'intervention d'une multitude d'acteurs publics, privés, de partenaires de développement et d'OSC. L'élaboration de visions de stratégies pour le développement de l'entreprise inclusive est une priorité pour assurer que les efforts déployés soient orientés vers les mêmes objectifs de développement.

Pour le renforcement des capacités de l'entreprise et des marchés inclusifs, les acteurs suivants peuvent agir, chacun selon ses champs d'intervention, de la manière suivante :

## GOVERNEMENT

Le Gouvernement peut faciliter la connexion entre les entreprises inclusives et les populations BoP en tant que consommateurs, producteurs, distributeurs et employés par la mise en place de politiques d'investissement adéquates. Les investissements dans les régions défavorisées de la Tunisie pour réduire le cloisonnement via la construction de routes dans les zones rurales permet de faciliter les échanges entre les entreprises et les agriculteurs. L'investissement dans l'éducation

et dans les TIC permet de créer et de développer des marchés pour des entreprises inclusives dans des secteurs tels que la santé, l'éducation, l'énergie, les communications, etc. Ce type d'investissement encourage également le secteur privé à développer des modèles commerciaux inclusifs innovants. La pandémie de la COVID-19 a montré que l'éducation et l'accès aux TIC constituent des facteurs cruciaux pour garantir la continuité de l'activité et des revenus.

Afin de créer un cadre propice aux opérations de l'entreprise inclusive, les stratégies et politiques globales doivent s'insérer dans une vision large, favorable au développement dans le domaine économique, social et dans les domaines environnementaux. Idéalement, le Gouvernement mettra au point une stratégie de développement de l'entreprise inclusive selon un processus participatif qui implique le secteur privé et d'autres acteurs de la société civile (ONG, citoyens, et autres OSC, comme les syndicats et les associations). Bien entendu, cette stratégie devra prendre en compte l'impact de la COVID-19 et l'évolution future de la pandémie. Un plan d'action pourra découler des orientations stratégiques identifiées en indiquant clairement le rôle de chaque acteur dans la concrétisation de la stratégie. Un tel projet pourrait être pris en charge par un Ministère « transversal », notamment le Ministère de l'économie. Le Gouvernement peut, dans ce cadre, créer des forums de dialogue et de consultation avec les groupes cibles.

Des partenariats pour soutenir les entreprises inclusives pourront être créés par l'Etat en s'appuyant sur ses propres structures et capacités. Des PPP bien conçus offrent des opportunités de développement où chacun des acteurs peut contribuer, selon ses capacités, à la mise en œuvre d'un projet créant des bénéfices pour entreprises inclusives.

## ENTREPRISES INCLUSIVES

Les entreprises inclusives ont l'expérience et l'expertise nécessaires pour développer des modèles commerciaux inclusifs au sein de leurs propres secteurs, et connaissent les spécificités et défis posés par le travail sur les marchés à faibles revenus. Elles peuvent initier des stratégies profitant à tous en investissant dans de nouveaux modèles inclusifs, en identifiant les barrières et en les articulant sous forme de dialogue avec des décideurs politiques et donateurs ou en réalisant des études de marché quantitatives et qualitatives pour étudier les meilleures approches à adopter en vue d'intégrer les populations BoP dans leurs chaînes de valeurs.

Les entreprises inclusives peuvent participer à la fourniture de produits et de services novateurs à des prix abordables pour les clients BoP ou au renforcement des compétences techniques de leurs fournisseurs par le biais d'actions d'accompagnement et de formations spécifiques. Plusieurs exemples de ce type existent en Tunisie et peuvent servir de « benchmark » pour les dupliquer ou les améliorer. Les modèles les plus innovateurs et les plus réussis en matière de réponse à la COVID-19 sont à valoriser.

Pour renforcer leurs capacités, les entreprises peuvent collaborer avec d'autres entreprises sur des plateformes ou dans les associations professionnelles pour se mettre d'accord et communiquer sur des agendas communs. Les associations professionnelles (UTICA, CONECT, etc.) peuvent jouer un rôle important dans la création, l'animation et le développement de tels réseaux.

Les entreprises inclusives peuvent aussi monter des partenariats avec d'autres entreprises de secteurs divers pour renforcer les capacités des populations BoP. Des exemples existent en Tunisie avec des programmes qui incluent des entreprises de divers secteurs (agro-industrie, microfinance, formation, agriculture, TIC, etc.), ce qui bénéficie à toutes les parties prenantes.

## PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT

Les partenaires de développement peuvent mettre en place des programmes de renforcement des capacités de tous les acteurs de l'écosystème de l'entreprise inclusive en Tunisie à travers la mobilisation d'une expertise dans divers domaines. Des programmes d'amélioration de la résilience des entreprises inclusives à la crise de la COVID-19 seront certainement nécessaires. Des outils dédiés peuvent aussi être développés notamment pour orienter les stratégies d'entreprises qui veulent s'engager avec les populations BoP en temps de COVID-19. Les partenaires ont aussi la capacité d'accompagner les entreprises dans l'évaluation et la mesure d'impact et de contribution à la réalisation des ODD.

Ces partenaires peuvent collaborer avec les fonds d'investissement pour appuyer les entreprises inclusives qu'ils ont financées. Ils ont aussi la capacité d'appuyer les entreprises en partageant des initiatives concernant les politiques commerciales inclusives à travers les pays. Ils peuvent également promouvoir l'approche entrepreneuriale inclusive en assistant les gouvernements et en soutenant l'élaboration de politiques favorables. Le Ministère en charge de l'emploi pourra être impliqué dans les actions visant à développer l'entrepreneuriat inclusif.

Les partenaires de développement peuvent encourager la création d'organismes d'appui locaux (structures de conseils, etc.) dans le domaine de la promotion de l'entreprise inclusive. Des programmes de formation peuvent être mis en place autour de l'entreprise inclusive. Leur développement faciliterait considérablement la création d'entreprises inclusives et réduirait les coûts pour les entreprises établies qui souhaitent investir dans les marchés à faibles revenus. De telles actions structurantes peuvent être intégrées à stratégie qui serait élaborée par le Gouvernement tunisien.

Les partenaires de développement peuvent appuyer spécifiquement les modèles « pilotes » pour assurer une mise à l'échelle moyennant une expertise spécifique. Plusieurs startups inclusives tunisiennes peuvent encore être considérées comme des modèles « pilotes » et nécessitent ce type d'appui. Cette initiative peut prendre la forme d'un programme dédié comprenant les activités d'identification des entreprises cibles, de diagnostic des problématiques et des possibilités de mise à l'échelle, et d'un plan d'action élaboré en commun avec l'entreprise.

## ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Les OSC peuvent être impliquées dans l'élaboration de la vision et de la stratégie de développement de l'entreprise inclusive. Elles peuvent aussi participer à la mise en œuvre de programmes de promotion de l'entreprise inclusive en Tunisie notamment ceux en lien avec la pandémie. Elles peuvent soutenir le développement, favoriser l'accès des entreprises aux communautés à faibles revenus et veiller au respect des intérêts de ces communautés, principalement en sensibilisant les acteurs et en renforçant leurs capacités.

## ETABLISSEMENTS DE RECHERCHE

Les instituts de recherche, y compris les universités et think tanks privés, peuvent analyser la politique existante, identifier les lacunes et proposer les solutions potentielles compatibles avec les politiques et institutions existantes.

Un partenariat entre les établissements de recherche et les entreprises inclusives peut être mis en place pour développer de nouveaux modèles, des activités, des produits ciblant les populations BoP, etc. De telles initiatives ont été réalisées dans certaines universités tunisiennes dans des domaines tels que la RSE et peuvent être envisageables pour l'entreprise inclusive.

Les instituts de recherche peuvent recueillir et analyser des informations détaillées et contextuelles quant aux aspects réussis des modèles d'entreprise. En particulier, une meilleure compréhension de l'efficacité relative des différents modèles peut être effectuée et mise à la disposition des entreprises.

Ils peuvent éduquer et former les entrepreneurs et dirigeants actuels sur les opportunités de développement de l'entreprise inclusive. Ils peuvent aussi élaborer et diffuser des outils pédagogiques (notamment numériques) pour tous les âges afin de montrer que l'entreprise peut être un instrument au service de l'inclusion des populations à faibles revenus.





# CONCLUSION

---

Depuis quelques années, la Tunisie est significativement frappée par une crise socioéconomique qui a affecté négativement l'emploi, les revenus et les conditions de vie des ménages. La pandémie de la COVID 19 a fortement réduit les perspectives de redémarrage et la relance de l'économie tunisienne. Dans un tel contexte, le rôle du secteur privé et plus particulièrement des entreprises inclusives devient crucial pour réduire le chômage, les inégalités, la pauvreté et générer des revenus pour les populations BoP.

Pour appuyer le développement des entreprises inclusives et maximiser leurs impacts socioéconomiques en Tunisie, il est nécessaire de définir les priorités d'intervention au niveau des secteurs, des régions et des thématiques transversales. Traditionnellement, c'est le secteur de l'agroalimentaire de biens de grande consommation qui a un nombre important d'entreprises inclusives. Ces entreprises intègrent les populations BoP aussi bien en amont en tant que fournisseurs, qu'en aval en tant qu'employés, distributeurs ou même clients. Le nombre d'opérateurs de la finance/microfinance mais aussi des TIC et télécommunication ciblant le marché BoP est aussi relativement important. Tous ces secteurs, et surtout celui de la microfinance, connaissent une dynamique très forte qui doit être soutenue et consolidée.

La création des startups se caractérise également par une évolution favorable en Tunisie. Cette dynamique est en train de tirer les secteurs de l'éducation, de l'artisanat, de la santé, etc. vers l'inclusion des populations BoP. L'enjeu réel est de mettre à l'échelle ces startups pour qu'elles puissent générer un impact socioéconomique significatif pour les populations BoP.

Idéalement, le ciblage régional pour le développement des entreprises inclusives serait en priorité orienté vers celles qui sont localisées dans les régions défavorisées de la Tunisie. Ce sont les régions de l'Ouest de la Tunisie (Centre-Ouest, Nord-Ouest et Sud-Ouest) où les taux de pauvreté sont les plus importants. Toutefois,



ce ciblage régional ne signifie pas que les entreprises implantées dans les autres régions ne soient pas concernées. En effet, plusieurs entreprises, notamment dans le secteur de l'agroalimentaire, de la microfinance et des TIC, bien que localisées dans des régions « non défavorisées », intègrent les populations BoP.

Le développement de l'entreprise inclusive doit aussi avoir pour priorité de promouvoir l'emploi sachant que les chômeurs sont les catégories les plus pauvres en Tunisie. La plupart des régions de la Tunisie, notamment les plus défavorisées, offrent de très faibles opportunités d'emploi salarié principalement en raison du faible développement du secteur privé. L'inadéquation de la formation avec les besoins du marché de l'emploi réduit aussi les perspectives de recrutement. La pandémie de la COVID-19 a amplifié toutes ces problématiques en impactant tous les secteurs de l'économie et les capacités financières de l'Etat. Dans un tel contexte, les perspectives d'emploi salarié sont de plus en plus étroites et la promotion de l'entrepreneuriat inclusif permettra d'offrir une alternative importante pour réduire le chômage.

Le chômage des jeunes est particulièrement élevé, un jeune tunisien sur trois dans le milieu rural et un jeune tunisien sur cinq en milieu urbain appartiennent à la catégorie des jeunes « NEET » (Banque mondiale, 2014). La promotion de l'entrepreneuriat inclusif chez cette catégorie devient primordiale pour maximiser les impacts socioéconomiques.

Les inégalités de genre sont particulièrement prononcées en ce qui concerne l'accès à l'emploi en Tunisie. Les taux de chômage des femmes en Tunisie sont presque le double de ceux des hommes. Beaucoup de jeunes femmes sont dissuadées de chercher un emploi par les normes et les attentes de la société, en particulier dans l'intérieur et le Sud du pays où les traditions patriarcales sont profondément enracinées (Banque Mondiale, 2014). Le changement de ces normes par un accès égal des femmes à la formation, au financement et la promotion de l'entrepreneuriat féminin sont, donc, particulièrement à encourager pour réduire les écarts socioéconomiques entre les hommes et les femmes.

# REFERENCES

---

- ACM. (2020). Baromètre de la Microfinance. [http://www.acm.gov.tn/Fr/publications\\_108\\_212](http://www.acm.gov.tn/Fr/publications_108_212).
- Altai Consulting. (2018). Etude sur l'Inclusion Financière en Tunisie : Présentation de Résultats. [http://www.altaiconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/Pr%C3%A9sentation\\_\\_Etude\\_sur\\_l'Inclusion\\_Financi%C3%A8re\\_-\\_Altai\\_Consulting\\_-\\_18\\_DEC\\_2018.pdf](http://www.altaiconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/Pr%C3%A9sentation__Etude_sur_l'Inclusion_Financi%C3%A8re_-_Altai_Consulting_-_18_DEC_2018.pdf).
- Banque mondiale. (2014) Tunisia : Breaking the Barriers to Youth Inclusion. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/753151468312307987/tunisia-breaking-the-barriers-to-youth-inclusion>.
- Banque mondiale. (2015). Etat des Lieux : Inclusions Financières en Tunisie – Populations à Bas Revenus et Micro-Enterprises. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/519931467991909092/pdf/96222-REVISED-Box393219B-PUBLIC-FRENCH-2015-Snapshot-Inclusion-Financiere-Tunisie-FR-10-06.pdf>.
- Banque mondiale. (2020). Tunisia : Country Data. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=TN>.
- BCtA 2020 Mid-Year Report. <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/H70/2020%20Mid%20year%20annual%20report.pdf>.
- BCtA. (2020b). 2019 Annual Report. <https://www.businesscalltoaction.org/sites/default/files/resources/BCtA%202019%20Annual%20Report%20-vf%20-%20web%20version.pdf>.
- CAWTAR. (2015). Etude de Marché sur la Finance Digitale pour la Promotion de l'Inclusion Financière. [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/2015.04\\_finance\\_digit\\_et\\_inclusion\\_fi\\_0.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/2015.04_finance_digit_et_inclusion_fi_0.pdf).
- CGAP (2018). Regulation for Inclusive Digital Finance: An Enabling Regulatory Framework is Critical for Financial Inclusion, November 2018. <https://www.cgap.org/topics/collections/regulation-inclusive-digital-finance>.
- CRES. (2013). Analyse de l'Impact des Subventions Alimentaires et des Programmes d'Assistance Sociale sur la Population Pauvre et Vulnérable. [http://www.cres.tn/uploads/tx\\_wdbiblio/rapport\\_impact\\_des\\_subvention\\_01.pdf](http://www.cres.tn/uploads/tx_wdbiblio/rapport_impact_des_subvention_01.pdf).
- Délice Holding. (2020). Rapport d'Activité 2019. <http://www.delice.tn/wp-content/uploads/2020/06/RAPPORT-D%E2%80%99ACTIVITE-2019-4.pdf>.
- iBAN. (2018). L'entreprise Inclusive en Tunisie et les Biens de Grande Consommation. [https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/wp/IBAN\\_Tunesien\\_fr\\_web-1.pdf](https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/wp/IBAN_Tunesien_fr_web-1.pdf).
- FMI. (2020), Tunisia : Country Data, <https://www.imf.org/en/Countries/TUN>.
- Financial Afrik. (2020). Tunisie: le Fonds Panafricain DPI Investit 56 millions de Dollars dans SICAM. <https://www.financialafrik.com/2020/05/21/tunisie-le-fonds-panafricain-dpi-investit-56-millions-de-dollars-dans-sicam/>.
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (2018). Déséquilibres Régionaux et Inégalités Sociales en Tunisie : Axes et Actions Prioritaires. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/tunesien/14418.pdf>.
- FTDES. (2020). Étude sur les petites exploitations agricoles en Tunisie. <https://ftdes.net/en/etudes-sur-les-petites-exploitations-agricoles-en-tunisie/>.
- GIZ. (2018). Tunisie : Amélioration du Système d'Approvisionnement d'un des Leaders Mondiaux en Export de Dattes. [https://www.giz.de/de/downloads/GIZ\\_SVAAA\\_Factsheet-Tunesia-Dates\\_FR.pdf](https://www.giz.de/de/downloads/GIZ_SVAAA_Factsheet-Tunesia-Dates_FR.pdf).

- IBM. (2019). iFarming : More Crops, Less Water, Better Planet. <http://www.ibm.com/downloads/cas/RL28L2OW>.
- IFC (2014). Access to Finance for Smallholder Farmers. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/536ed03b-82ef-4733-ac27-2282844cdf8e/A2F+for+Smallholder+Farmers-Final+English+Publication.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kAQzrkq>
- IFC and UNDP. (2014). G20 Business Inclusive Framework. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/05e89926-040a-44de-b22e-ec44fc629db3/Attachment+G+-+G20+Inclusive+Business+Framework\\_Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IKbDzsh](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/05e89926-040a-44de-b22e-ec44fc629db3/Attachment+G+-+G20+Inclusive+Business+Framework_Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IKbDzsh).
- IFC et WRI. (2007). The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. [http://pdf.wri.org/n4b\\_full\\_text\\_lowrez.pdf](http://pdf.wri.org/n4b_full_text_lowrez.pdf).
- INS. (2014a). Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 : Principaux Indicateurs. <http://www.ins.tn/fr/publication/recensement-général-de-la-population-et-de-lhabitat-2014-principaux-indicateurs>.
- INS. (2014b). Statistiques Tunisie : Flash Education (No. 4). <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Bulletin%20n%C2%B04-2016-v3.pdf>.
- INS. (2015). Enquête Nationale sur le Budget, la Consommation et le Niveau de Vie des Ménages, 2015. <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/vol1-budget-2015-site.pdf>.
- INS. (2020a). Carte de la Pauvreté 2020. [http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Carte%20de%20la%20pauvreté%20en%20Tunisie\\_final.pdf](http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Carte%20de%20la%20pauvreté%20en%20Tunisie_final.pdf).
- INS (2020b) La Croissance Économique au Quatrième Trimestre 2020. [http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/PIB\\_2020-T4.pdf](http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/PIB_2020-T4.pdf).
- INS (2020c) Répertoire National des Entreprises. <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/RNE-2020.pdf>
- INT. (2020). Rapport Financier : Année 2019. <http://www.intt.tn/upload/files/Rapport%20Financier%202019.pdf>.
- Invest in Tunisia. (2021). Benefit from Financial Incentives. [http://www.investintunisia.tn/Fr/beneficier-deincitations-financieres\\_11\\_622](http://www.investintunisia.tn/Fr/beneficier-deincitations-financieres_11_622).
- ITES. (2017). Revue Stratégique de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Tunisie. <http://www.onagri.nat.tn/uploads/Etudes/securite%20alimentaire.pdf>.
- Jeune Afrique. (2017). Start-Up de la Semaine : iFarming, Future Licorne Tunisienne de l'Irrigation en Temps Réel ? <https://www.jeuneafrique.com/501309/economie/start-up-de-la-semaine-ifarming-future-licorne-tunisienne-de-lirrigation-en-temps-reel/>.
- MEFAI. (2016). Plan Quinquennal, PND 2016-2020, Tunisie [http://www.mdci.gov.tn/wp-content/uploads/2017/06/Volume\\_Global.pdf](http://www.mdci.gov.tn/wp-content/uploads/2017/06/Volume_Global.pdf)
- MEFAI. (2019a). Rapport National Volontaire sur la Mise en Œuvre des ODD 2019. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23372Rapport\\_National\\_Volontaire\\_2019\\_Tunisie.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23372Rapport_National_Volontaire_2019_Tunisie.pdf).
- MEFAI. (2019b). Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière, 2018-2022. <http://www.cae.gov.tn/wp-content/uploads/2019/11/SNIF-Tunisie.pdf>.
- OIT. (2015). La Jeunesse Tunisienne et l'Economie Informelle. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_444912.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_444912.pdf).
- Oxfam. (2020a). Etude sur la Situation Légale et Institutionnelle Régissant le Travail Saisonnier des Ouvrières.ères.s Agricoles en Tunisie. [https://oxfam.app.box.com/s/99yx36mdi5otvxliu0l6ricpi5lcl5h6?fbclid=IwAR0ZPs0Tj\\_aqDSkWTjCLYVgMfIC4klPfqdNNrDZjtPXNdiUgYZzAbJpTzJ8](https://oxfam.app.box.com/s/99yx36mdi5otvxliu0l6ricpi5lcl5h6?fbclid=IwAR0ZPs0Tj_aqDSkWTjCLYVgMfIC4klPfqdNNrDZjtPXNdiUgYZzAbJpTzJ8).

- Oxfam. (2020b). Etude d'Évaluation de l'Impact de la COVID-19 sur les Bénéficiaires du Projet YPE. (Document Interne d'Oxfam Tunisie).
- PNUD. (2013). Révéler les Richesses Cachées de l'Afrique : Créer des Entreprises Inclusives pour une Prospérité Partagée. <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/undp-psd-UNDP-AFIM-RAW-Report-2013-%20FR.pdf>.
- PNUD. (2020). Impact Economique de la COVID-19 en Tunisie : Analyse en Termes de Vulnérabilité des Ménages et des Micro et Très Petites Entreprises. <https://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/COVID19/Etude%20Impact%20Economique%20du%20Covid%20en%20Tunisie.pdf>.
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2020). The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020. Cambridge: Cambridge University Press. [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020\\_sustainable\\_development\\_report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf).
- Start Up Act. (2020). Rapport Annuel 2019-2020. <https://www.startupact.tn/rapport-annuel/#p=2>.
- Tunisian Investment Authority. (2019). Secteur TIC: Argumentaire Sectoriel. [https://tia.gov.tn/storage/app/media/TIA\\_ARG/AG%20TIC%20FR.pdf](https://tia.gov.tn/storage/app/media/TIA_ARG/AG%20TIC%20FR.pdf).
- UGFS. (2016). Prospectus: Theemar Investment Fund, 2016. [https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/epargne/prospectus/Prospectus\\_FCPR\\_Theemar\\_Investment\\_Fund\\_fr\\_2016.pdf](https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/epargne/prospectus/Prospectus_FCPR_Theemar_Investment_Fund_fr_2016.pdf).
- UNICEF. (2014). Tunisie : Rapport National sur les Enfants non Scolarisés. [https://www.unicef.org/mena/media/6666/file/Tunisia%20Country%20Report%20on%20OOSC%20Summary\\_FR.pdf%20.pdf](https://www.unicef.org/mena/media/6666/file/Tunisia%20Country%20Report%20on%20OOSC%20Summary_FR.pdf%20.pdf).
- WHO (2021). Guideline: Recommendations on Digital Interventions for Health System Strengthening. Implementing telemedicine services during COVID-19: guiding principles and considerations for a stepwise approach. <https://iris.wpro.who.int/bitstream/handle/10665.1/14651/WPR-DSE-2020-032-eng.pdf>

# ANNEXES

## CARTOGRAPHIE DE L'ÉCOSYSTÈME TUNISIEN DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE

Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
Abida	Entreprise privée	S'approvisionne en légumes (tomates, piments) auprès des petits agriculteurs moyennant des contrats de cultures	<a href="https://www.facebook.com/AbidaTunisie/">https://www.facebook.com/AbidaTunisie/</a>
Advans	Institution financière	Octroie des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP.	<a href="https://www.advantunisie.com/">https://www.advantunisie.com/</a>
Agence nationale de la Gestion des Déchets	Structure Publique	Gère les subventions aux centres de collectes privés qui s'approvisionnent auprès des populations pauvres	<a href="https://www.anged.nat.tn">https://www.anged.nat.tn</a>
Ahmini	Start up	Améliore l'accès des femmes rurales aux services de soins et à la sécurité sociale	<a href="https://ahmini.net/en/home/">https://ahmini.net/en/home/</a>
APIA	Structure Publique	Donne un appui technique et financier aux petits agriculteurs	<a href="http://www.apia.com.tn/">http://www.apia.com.tn/</a>
APII	Structure Publique	Appuie l'entrepreneuriat notamment dans les régions défavorisées	<a href="http://www.tunisieindustrie.nat.tn/en/home.asp">http://www.tunisieindustrie.nat.tn/en/home.asp</a>
Attijari bank	Institution financière	Création de Dar Al Masharii qui est un dispositif d'accompagnement et de conseil des PME/TPE	<a href="http://www.attijaribank.com.tn/Fr/DAR_AL_MACHARII_II_547">http://www.attijaribank.com.tn/Fr/DAR_AL_MACHARII_II_547</a>
Auction it 4 Her	Start up	Plateforme reliant les artisans au marché mondial en permettant la valorisation et la commercialisation de leurs produits	<a href="https://www.facebook.com/Mazed.tn/posts/598104047349157/">https://www.facebook.com/Mazed.tn/posts/598104047349157/</a>
Baobab	Institution financière	Octroie des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP.	<a href="https://baobabgroup.com/fr/baobab/">https://baobabgroup.com/fr/baobab/</a>
BETI (Bureaux de l'emploi et du travail indépendant)	Structure Publique	Fournissent des formations en entrepreneuriat aux jeunes chômeurs notamment dans les régions défavorisées	<a href="http://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php">http://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php</a>

Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
<b>BIAT</b>	Institution financière	Création de B@Labs Programme d'incubation dédié aux Start up dont celles se focalisant sur les BoP	<a href="https://www.biatlabs.com/en/home/">https://www.biatlabs.com/en/home/</a>
<b>BTS</b>	Institution financière	Attribue des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP dans divers secteurs dont l'agriculture, l'artisanat (sauf pour le commerce)	<a href="http://www.bts.com.tn/la-banque/">http://www.bts.com.tn/la-banque/</a>
<b>Centres d'affaires</b>	Structure Publique	Appuie l'entrepreneuriat notamment dans les régions défavorisées	<a href="http://www.cccentre.org.tn/">http://www.cccentre.org.tn/</a>
<b>CFE</b>	Institution financière	Octroie des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP.	
<b>CHO (Group Makhloufi)</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en olives et huile d'olives auprès des petits agriculteurs et huileries, favorise les bonnes pratiques dans la culture des olives et leur trituration	<a href="https://group-cho.com/">https://group-cho.com/</a>
<b>Class Quiz</b>	Start up	Propose des services éducatifs en ligne pour les élèves à des tarifs réduits	<a href="https://classquiz.tn/">https://classquiz.tn/</a>
<b>CONECT</b>	Association professionnelle	Regroupe un certain nombre d'entreprises inclusives et les appuie pour développer leurs politiques RSE	<a href="https://www.conect.org.tn">https://www.conect.org.tn</a>
<b>Cyberparcs</b>	Structure Publique	Appuie l'entrepreneuriat dans les TIC notamment dans les régions défavorisées	<a href="http://www.elgazala.tn/en/cyberparks-r%C3%A9gionaux">http://www.elgazala.tn/en/cyberparks-r%C3%A9gionaux</a>
<b>Délice (Group)</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en Lait auprès des petits agriculteurs et leur offre une assistance technique, formation pour améliorer la qualité du lait	<a href="http://www.delice.tn">http://www.delice.tn</a>
<b>Deyma (Dattes)</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en dattes auprès des petits agriculteurs	<a href="https://www.deyma.tn">https://www.deyma.tn</a>
<b>El Amel</b>	Institution financière	Octroie des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP.	<a href="https://www.elamel.com.tn/contact/">https://www.elamel.com.tn/contact/</a>

Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
<b>El Mazraa (Groupe Poulina)</b>	Entreprise privée	Commercialise de la viande de volaille à des prix abordables pour les populations BoP.  Fournit une formation aux populations à faibles revenus et les recrute.	<a href="https://www.poulinagroupholding.com">https://www.poulinagroupholding.com</a>
<b>Enda Tamweel</b>	Institution financière	Octroie des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP.  Assistance techniques aux BoP : agriculteurs, artisans Microassurance	<a href="http://www.endatamweel.tn/">http://www.endatamweel.tn/</a>
<b>Epis d'or</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en blé auprès des petits agriculteurs.	<a href="https://lepidor.com.tn/">https://lepidor.com.tn/</a>
<b>Espaces entreprendre</b>	Structure Publique	Appuie l'entrepreneuriat notamment dans les régions défavorisées	<a href="http://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php">http://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php</a>
<b>Flat6Labs</b>	Incubateur d'entreprises sociales, Start ups et accélérateur	Appuie financièrement et techniquement (incubation) les Start Up notamment celles ciblant les BoP	<a href="https://www.flat6labs.com/">https://www.flat6labs.com/</a>
<b>GEBANA</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en dattes auprès des petits agriculteurs	<a href="https://www.gebana.com/shop/fr-ch/fruits-secs/dattes.html">https://www.gebana.com/shop/fr-ch/fruits-secs/dattes.html</a>
<b>GIZ</b>	Partenaire technique et financier	Met en œuvre des projets pour la création d'entreprises et de coopératives qui s'approvisionnent auprès de BoP (petits agriculteurs, artisans, etc.)	<a href="https://www.giz.de/en/worldwide/22600.html">https://www.giz.de/en/worldwide/22600.html</a>
<b>GoMyCode</b>	Start up	Formation hybride des jeunes chômeurs à des tarifs abordables et des modalités faciles (Microcrédits par exemple)	<a href="https://gomycode.tn/TN-FR/home">https://gomycode.tn/TN-FR/home</a>
<b>Horchani dattes</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en dattes auprès des petits agriculteurs et favorise les bonnes pratiques dans la culture des dattes biologiques et le traitement des palmiers.	<a href="http://www.horchani-dattes.com/en/">http://www.horchani-dattes.com/en/</a>
<b>IACE</b>	Think tank	A appuyé l'OIF dans l'élaboration des rapports sur l'état des lieux de l'inclusion financière en Tunisie	<a href="https://www.iace.tn/">https://www.iace.tn/</a>



Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
<b>IAT (Industries alimentaires de Tunisie)</b>	Entreprise privée	A développé des gammes de produits (fromages) à bas prix pour cibler spécifiquement les Populations BoP	<a href="https://www.iace.tn/">https://www.iace.tn/</a>
<b>iFarming</b>	Start up	Développe des applications web et mobile pour aider les agriculteurs à mieux maîtriser les paramètres liés à l'environnement de la ferme	<a href="https://www.facebook.com/iFarmingSARL/">https://www.facebook.com/iFarmingSARL/</a>
<b>IMPACT Partner (Yunus Social Business)</b>	Incubateur d'entreprises sociales, Start ups et accélérateur	Appuie financièrement et techniquement (incubation) les Start Up notamment celles ciblant les BoP	<a href="https://www.impactpartner.co/">https://www.impactpartner.co/</a>
<b>INS</b>	Structure publique	Statistiques sur la pauvreté et les populations BoP en Tunisie Création d'une plateforme ODD Tunisie	<a href="http://www.ins.tn">http://www.ins.tn</a>
<b>INTIGO</b>	Start up	Fournit des services de transport à coûts réduits avec un ciblage des jeunes	<a href="https://intigo.tn/">https://intigo.tn/</a>
<b>INTILAQ</b>	Incubateur d'entreprises sociales, Start ups et accélérateur	Appuie financièrement et techniquement (incubation) les Start Up notamment celles ciblant les BoP	<a href="https://intilaq.tn/">https://intilaq.tn/</a>
<b>Jouda</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en légumes (tomates, piments) auprès des petits agriculteurs moyennant des contrats de cultures	<a href="https://www.jouda.com.tn/">https://www.jouda.com.tn/</a>
<b>La Rose blanche (Groupe Belkhiria)</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en blé auprès des petits agriculteurs.	
<b>Land'or</b>	Entreprise privée	A développé des gammes de produits (fromages) à bas prix pour cibler spécifiquement les Populations BoP	<a href="https://www.facebook.com/LandOr.Tun/about/">https://www.facebook.com/LandOr.Tun/about/</a>
<b>Med.tn</b>	Start up	Facilite l'accès aux soins des populations rurales et défavorisées (télémedecine)	<a href="http://www.med.tn">www.med.tn</a>
<b>Ministère de l'économie, des finances et de l'appui à l'investissement</b>	Structure Publique	A piloté l'élaboration de la stratégie de l'inclusion financière.  Gère les primes pour les entreprises qui veulent s'installer dans des régions défavorisées	<a href="http://www.mdici.gov.tn/">http://www.mdici.gov.tn/</a>

Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
<b>Ministère des Technologies de la communication</b>	Partenaire technique et financier	Favorise la création de Start Up notamment celles ciblant les BoP par la mise en place de la réglementation adéquate	<a href="https://www.mtcen.gov.tn/">https://www.mtcen.gov.tn/</a>
<b>Ministère du commerce et du développement des exportations</b>	Structure Publique	Gère les subventions pour les produits de grandes consommations en Tunisie pour permettre leur accès aux populations à bas revenus	<a href="http://www.commerce.gov.tn/">http://www.commerce.gov.tn/</a>
<b>Mliha (SOPAT)</b>	Entreprise privée	Commercialise de la viande de volaille à des prix abordables pour les populations BoP Fournit une formation aux populations à faibles revenus et les recrute.	<a href="https://ste.tn/fr/entreprise/mliha">https://ste.tn/fr/entreprise/mliha</a>
<b>MyTek</b>	Entreprise privée	Plateforme de commerce en ligne avec des modalités très aisées pour intégrer les populations boP	<a href="https://www.mytek.tn/">https://www.mytek.tn/</a>
<b>Natilait</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en Lait auprès des petits agriculteurs et leur offre une assistance technique, formation pour améliorer la qualité du lait	<a href="http://www.natilait.com.tn/">http://www.natilait.com.tn/</a>
<b>Next Gen Corp</b>	Start up	Propose des applications mobiles lowcost qui résolvent les problèmes des patients et des médecins.	<a href="https://www.facebook.com/NextGenTunisia/">https://www.facebook.com/NextGenTunisia/</a>
<b>Observatoire de l'inclusion financière (OIF)</b>	Structure publique	Information sur l'évolution de la situation de l'inclusion financière en Tunisie	<a href="https://oif.bct.gov.tn/">https://oif.bct.gov.tn/</a>
<b>OIT</b>	Partenaire technique et financier	Met en œuvre des projets pour la création d'entreprises et de coopératives qui s'approvisionnent auprès de BoP (petits agriculteurs, artisans, etc.)	<a href="https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/lang--fr/index.htm">https://www.ilo.org/africa/countries-covered/tunisia/lang--fr/index.htm</a>
<b>Ooredoo</b>	Entreprise privée	Propose la vente de ses services selon des modalités adaptées aux BoP (Tickets) à des montants faibles  Propose des solutions de Mobile banking  A créé un Incubateur pour appuyer les Start up	<a href="https://www.ooredoo.com/en/who_we_are/innovation/startup_accelerators/">https://www.ooredoo.com/en/who_we_are/innovation/startup_accelerators/</a>

Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
Orange Télécom	Entreprise privée	Propose la vente de ses services selon des modalités adaptées aux BoP (Tickets) à des montants faibles  Propose des solutions de Mobile banking  A créé Orange Fab incubateur pour l'appui aux Start uP	<a href="https://orangefab.tn/">https://orangefab.tn/</a>
OXFAM	ONG	Met en œuvre des projets pour la création d'entreprises et de coopératives qui s'approvisionnent auprès de BoP (petits agriculteurs, artisans, etc.)	<a href="https://www.oxfam.org/en/what-we-do/countries/tunisia">https://www.oxfam.org/en/what-we-do/countries/tunisia</a>
Pépinières d'entreprises	Structure Publique	Appuie l'entreprenariat notamment dans les régions défavorisées	<a href="http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?docid=757&amp;mcat=22&amp;mrub=178">http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?docid=757&amp;mcat=22&amp;mrub=178</a>
Qatar's Friendship Fund	Fonds d'investissement pour des entreprises sociales, Start ups	Octroie de financements pour la création et l'extension de projets par des populations BoP : agriculteurs, artisans, etc.  Finance un projet pour la construction de logements à bas coûts pour les populations BoP	<a href="http://www.qatarfriendshipfund.org/en/">http://www.qatarfriendshipfund.org/en/</a>
Randa (Groupe hachicha)	Entreprise privée	S'approvisionne en blé auprès des petits agriculteurs.	<a href="http://www.randa.tn/en/the-group/">http://www.randa.tn/en/the-group/</a>
Réseau 4C	Structure Publique	Appuie les étudiants dans la création d'entreprises	<a href="https://www.4c.tn/">https://www.4c.tn/</a>
Rose De Sable	Entreprise privée	S'approvisionne en dattes auprès des petits agriculteurs et favorise les bonnes pratiques dans la culture des dattes et le traitement des palmiers.	<a href="http://www.neptus-dattes.com/en/">http://www.neptus-dattes.com/en/</a>
Seabex	Start up	Assiste les agriculteurs pour réduire la consommation d'eau et les coûts liés par la mesure du climat dans les fermes	<a href="https://www.seabex.com/">https://www.seabex.com/</a>
SICAM	Entreprise privée	S'approvisionne en légumes (tomates, piments) auprès des petits agriculteurs moyennant des contrats de cultures	<a href="http://www.sicam-tunisia.com/">http://www.sicam-tunisia.com/</a>
SPIKE-X	Start up	Télé médecine, facilite l'accès des populations rurales boP aux services de soins	<a href="https://www.spike-x.tn/">https://www.spike-x.tn/</a>

Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
<b>STICAP</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en fruits et légumes auprès des petits agriculteurs	<a href="http://www.sticap.com.tn/En/">http://www.sticap.com.tn/En/</a>
<b>Swanina</b>	Start up	Appuie (Marketing, Packaging, etc.) les petits agriculteurs et les aide dans la commercialisation de leurs produits	<a href="https://www.facebook.com/startup.swanina/">https://www.facebook.com/startup.swanina/</a>
<b>Taysir Mircofinance</b>	Institution financière	Octroie des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP.  Assistances techniques aux BoP : agriculteurs, artisans Microassurance	<a href="https://www.taysir.com.tn/fr/">https://www.taysir.com.tn/fr/</a>
<b>Tunisian American Enterprise Fund-TAEF</b>	Fonds d'investissement pour des entreprises sociales, Start ups et accélérateur	Appuie financièrement les Start Up notamment celles ciblant les BoP  Finance les institutions de Microcrédits (Exp CFE, Taysir) Investit dans les TPE/PME, etc.	<a href="https://www.taefund.org/en/">https://www.taefund.org/en/</a>
<b>Tunisianet</b>	Entreprise privée	Plateforme de commerce en ligne avec des modalités très aisées pour intégrer les populations boP	<a href="https://www.tunisianet.com.tn/">https://www.tunisianet.com.tn/</a>
<b>UGFS</b>	Incubateur d'entreprises sociales, Start ups et accélérateur	Appuie financièrement et techniquement les Start Up notamment celles ciblant les BoP	<a href="https://www.ugfsnorthafrica.com.tn/">https://www.ugfsnorthafrica.com.tn/</a>
<b>UTAP</b>	Association professionnelle	Regroupe un certain nombre d'entreprises inclusives dans le domaine agricole	<a href="http://www.utap.org.tn/language/en/">http://www.utap.org.tn/language/en/</a>
<b>UTICA</b>	Association professionnelle	Regroupe un certain nombre d'entreprises inclusives dans le domaine des IAA, et autres	<a href="http://www.utica.org.tn/Fr/">http://www.utica.org.tn/Fr/</a>
<b>VACPA</b>	Entreprise	S'approvisionne en dattes auprès des petits agriculteurs et favorise les bonnes pratiques dans la culture des dattes biologiques et le traitement des palmiers.	<a href="https://www.boudjebeldates.com/en/">https://www.boudjebeldates.com/en/</a>
<b>Vitalait</b>	Entreprise privée	S'approvisionne en Lait auprès des petits agriculteurs et leur offre une assistance technique, une formation pour améliorer la qualité du lait	<a href="https://www.vitalait.net/en/home/">https://www.vitalait.net/en/home/</a>

Structure	Type	Activité inclusive	Site Web
WeCode	Start up	Formation sur l'économie numérique pour des jeunes chômeurs issus de régions défavorisées	<a href="https://wecode.tn/">https://wecode.tn/</a>
Zitouna Tamkeen	Institution financière	Octroie des microcrédits pour la création de projets par des populations BoP.	<a href="http://zitounatamkeen.com/Fr/">http://zitounatamkeen.com/Fr/</a>

## LISTE DES CONTACTS

### Ahmini

M. Maher Khlifi  
Fondateur et directeur

### Amen Bank

M. Ahmed El Karam  
Directeur général

### Groupe Délice

M. Moez Selmi  
Directeur des  
ressources humaines  
de la filiale boissons

### Groupe Boujbel

M. Ahmed Boujbel  
Directeur général

### Shanti

M. Mehdi Baccouche  
Fondateur et directeur

### Key Consulting

M. Ziad Kadhi  
Fondateur et directeur

### Impact Partners

Mme. Sarra Ben Miled  
Chargée de communication

### Oxfam

Mme. Fatma Mokaddem  
Project Officer (Value Chain)

### IACE

M. Lamine Ben Azzouz  
Employment &  
CSR Projects Manager

### FIDEL

M. Nizar Hamed  
Membre de l'ONG

### Wiki Academy

Mme. Ons Ben Ounis  
Fondateur et directeur

### UN Global Compact

Mme. Iness Mhissen  
Animateur réseau

### Enda Tamweel

M. Khaireddine Kahia  
Responsable stratégie agricole

### Spike-X

M. Kirmene Marzouki  
Fondateur et directeur

### UTICA

M. Anis Gharbi  
Secrétaire général

### Green Climate Fund Tunisie

M. Chokri Mezgheni  
Point focal

### MEFAI

M. Jamel Louati  
Ingénieur et planificateur

### TAEF

Mme. Lilia Ben Aabdalah  
Responsable des relations  
publiques et de la  
communication

M. Hédi Ksiaa

Directeur de SME  
Investment Platform

### Swanina

Mme. Sana Hafsa  
Fondatrice et directrice

### Seabex

Mme. Narjes Mahjoub  
Fondatrice et directrice

### WeCode Land

Mme. Wala Kasmi  
Fondatrice et directrice





**Contact:**

**Business Call to Action**  
**United Nations Development Programme**  
[www.businesscalltoaction.org](http://www.businesscalltoaction.org) | [www.undp.org](http://www.undp.org)  
Email: [bcta@undp.org](mailto:bcta@undp.org)  
Twitter: @BCtAinitiative  
LinkedIn: BusinessCalltoAction  
Facebook: BusinessCalltoAction  
Instagram: bctainitiative