

# Résumé du Rapport

La Digitalisation comme levier de promotion de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises en Tunisie



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN



AGENCE ITALIENNE  
POUR LA COOPERATION  
AU DEVELOPPEMENT



Foundation



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

# Résumé du Rapport

## La digitalisation comme levier de promotion de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises en Tunisie



Mashrou3i est un projet de partenariat public-privé mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). Ce projet est soutenu par le gouvernement tunisien, et est financé par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID), la Coopération italienne (AICS), The HP Foundation et l'ONUDI. Les principales réalisations du projet Mashrou3i sont depuis son démarrage en octobre 2016 jusqu'à septembre 2022 : près de 6'025 emplois créés (dont 68% sont occupés par des femmes) ; plus de 30 000 Tunisiens ont bénéficié d'une formation à l'entrepreneuriat ; l'accompagnement de plus de 800 start-ups qui se sont lancés ; le renforcement des capacités de 130 entreprises implantées dans les régions de l'intérieur a été réalisé ; la sensibilisation et des ateliers spécifiques sur l'entrepreneuriat conduits auprès de 2000 étudiants, et le renforcement des compétences des éducateurs en entrepreneuriat dans 46 universités partenaires grâce à la plateforme HP LIFE e-Learning et des cours en ligne.

Il existe de nos jours une forte croyance selon laquelle la digitalisation de l'économie et la diffusion des technologies digitales ont un impact sur la création de nouvelles entreprises et le développement des entreprises existantes. Cette note cherche à fournir des éléments de réponse à partir de leçons apprises lors de la mise en œuvre du projet Mashrou3i. Alors que l'objectif principal du projet Mashrou3i n'était pas centré sur la digitalisation, force est de reconnaître que la digitalisation et le recours aux technologies numériques ont été omniprésentes dans les activités des bénéficiaires et dans la mise en œuvre du projet. Nos résultats s'appuient sur une étude qualitative (vingt-cinq entretiens conduits auprès de bénéficiaires, coaches, experts et partenaires du projet) et une revue documentaire des supports existants de référence les plus récents sur ce sujet en Tunisie.

Dans notre analyse nous désignerons par digitalisation le processus de changement d'une organisation ou d'un système par des améliorations significatives dans ses propriétés grâce à l'usage des technologies de l'information et de la communication. Ces modifications peuvent être continues ou discontinues (ruptures), de court ou de long terme.

## Une trajectoire digitale tunisienne peu orientée vers les services aux entreprises

Depuis les années 2000, la Tunisie considère que les technologies digitales sont un levier important de développement économique et social. Le pays cherche à tirer profit de la digitalisation pour accélérer la création d'entreprises et la lutte contre le chômage. Des plans, des politiques et des stratégies ont été élaborés à cet effet. En outre, le Plan National Stratégique (PNS) [Tunisie Digitale 2020](#) a été mis en place pour libérer le potentiel de la Tunisie grâce aux technologies numériques. Il s'articule autour des quatre axes suivants : l'Infrastructure, l'e-Gov, l'e-business, et Smart Tunisia. Ce plan était doté d'un budget de 5,5 milliards de dinars pour la période 2014-2020. L'objectif de cette stratégie visait à faire de la Tunisie un hub numérique international et à promouvoir les TIC comme un levier essentiel pour le développement socio-économique. Malheureusement, les réalisations qui ont été conduites n'ont pu être que partielles et en deçà des attentes.

Un nouveau plan [Tunisie numérique 2025](#) est en cours de mise en place compte tenu des faibles réalisations du précédent. Celui-ci vise à réduire la fracture numérique, à favoriser la numérisation de l'éducation, la transition vers l'e-administration, à soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation et la mise en œuvre de la stratégie nationale de cybersécurité et le renforcement de souveraineté numérique.

Une des avancées les plus considérables de la dernière décennie concerne l'adoption de la loi sur les start-ups (startup act) en octobre 2018. La nouvelle loi a permis de résoudre de nombreux problèmes pour les startups comme les questions de la dématérialisation administrative, les problèmes lors de l'exportation des services, les transferts d'argent internationaux, le recrutement de personnel international, etc. En février 2022, 709 start-ups ont reçu le label start-up. L'un des indicateurs les plus pertinents, qui met en lumière la capacité de développement des startups, est le nombre d'emplois créés. En moyenne, chaque startup labellisée emploie en effet plus de 11 personnes.

De nombreuses autres avancées législatives sont adoptées (comme la loi sur le crowdfunding, la signature électronique, etc.) mais leur mise en pratique réelle pose encore problème en raison du flou juridique qui les entoure. Le cadre législatif n'a pas encore permis de simplifier les démarches pour les entreprises de nos jours.

## Des pratiques innovantes en matière de digitalisation dans le cadre du projet Mashrou3i

Notre étude qualitative montre clairement que des pratiques innovantes et des transformations en matière de digitalisation se sont mises en place progressivement dans le cadre du projet de Mashrou3i en Tunisie. Cela a permis d'aider les bénéficiaires à tirer profit des dividendes numériques et d'accélérer le développement de leurs affaires. Principalement, huit leçons méritent d'être soulignées. Nous proposons d'y revenir ici de manière sommaire.

**Une accélération de la digitalisation lors de la période du COVID-19 ressentie par les bénéficiaires du projet.** Pour de nombreux bénéficiaires du projet les périodes de confinement ou de restriction de déplacement ont été associées à une découverte des outils, des possibilités d'extension des marchés et de vente hors de leurs régions d'origine (lointaines), des ressources en ligne et des interactions avec des concurrents et des partenaires en ligne. La crise du COVID-19 a obligé et permis de focaliser l'attention sur le digital et les opportunités associées. Le passage au mode d'apprentissage en ligne a modifié la perception du monde digital et les opportunités liées.

**La digitalisation est un puissant outil de diffusion de la culture entrepreneuriale.** La progression de l'équipement combinée à un boom des usages durant le COVID-19 a engendré un effet bénéfique sur la diffusion de la culture numérique entrepreneuriale dans les régions intérieures de la Tunisie. La culture entrepreneuriale a été boostée par une communication positive sur l'entrepreneuriat, par la valorisation des réussites et des bonnes pratiques, et leur exposition sur Internet. Cela a influencé les jeunes dans leurs choix par effet de contagion et d'imitation. Les réseaux sociaux sont un vecteur puissant d'influence sur le comportement des jeunes tunisiens. Le choix du projet Mashrou3i de s'appuyer sur des plateformes en ligne pour diffuser une nouvelle culture entrepreneuriale dans les régions a eu un impact positif important.

À cet effet, Mashrou3i a conçu et partagé au fil des années plus de [350 success stories d'entrepreneurs](#). Plus de 37'250 abonnés à la page Facebook de Mashrou3i où ces histoires et les opportunités économiques sont promus et partagés: <https://www.facebook.com/Mashrou3i.tn>

**La digitalisation accélère les apprentissages en matière d'entrepreneuriat.** Le projet s'est adapté durant la période du COVID-19 à la nouvelle donne en proposant des apprentissages et assistances en ligne. Ceci a été un défi pour de nombreux coachs, responsables et apprenants. Globalement, l'adaptation a été jugée, tant par des coachs que par des bénéficiaires, positive et rapide. Le niveau requis de compétences numériques est faible pour la maîtrise des plateformes et les fonctionnalités de HP LIFE, Zoom ou encore Google Meet. Ils ont été très rapidement maîtrisés. L'auto-formation a été renforcée également. En complément, les individus ont cherché à développer leurs compétences et leurs connaissances par eux-mêmes sur Internet. Cette forme d'apprentissage est rentrée dans les pratiques quotidiennes et a permis de consolider de nombreux projets de création d'entreprise.

**Le coaching individuel en ligne est possible et est de plus en plus accepté.** Pour certains bénéficiaires, le coaching en ligne est un parfait substitut au coaching en mode Face à Face (F2F) et permet de leur donner davantage de flexibilité. En revanche, pour d'autres, rien ne peut remplacer les séances de coaching en mode F2F. Cette préférence pour le mode F2F s'est exprimée par certains coachs et bénéficiaires. Les résultats montrent que le mode en ligne est préféré par les femmes. L'aspect genre est clairement présent. De nombreuses bénéficiaires (femmes) ont rapporté que cela les a beaucoup aidé à concilier vie familiale et vie professionnelle. Le profil des coachs semble également être déterminant quant à l'acceptation du coaching en ligne.

**Le monde digital : une nouvelle source d'inspiration et d'innovation.** Internet et le monde digital sont un espace qui favorise la diffusion et l'échange des idées. A cet égard, il permet d'augmenter le niveau d'innovation dans les entreprises et d'améliorer les produits et les processus de production. En effet, des bénéficiaires du projet Mashrou3i ont confirmé l'idée selon laquelle l'Internet leur a permis de trouver de nouvelles idées pour leurs affaires et constitue une source d'inspiration inépuisable. L'espace numérique permet l'accès à une variété d'idées, de modèles, de prototypes et d'outils. Tous ces éléments permettent aux entrepreneurs de développer leurs idées originales et d'en trouver d'autres.

**La digitalisation comme un moyen d'extension du marché et de transformation des modèles d'affaires.** Le développement des plateformes digitales ainsi que l'usage des réseaux sociaux a permis d'élargir les possibilités de marchés pour les promoteurs et les entreprises tunisiennes. Lancées dans des régions avec une faible taille de marché, les entreprises se sont vu offrir de nouvelles possibilités grâce au monde numérique. Internet a permis de servir des consommateurs localisés dans des régions lointaines. Cette nouvelle possibilité ouvre de nouvelles perspectives pour les entreprises nouvellement lancées. Confrontées à cette nouvelle donne, de nombreuses entreprises ont changé de modèle d'affaires rapidement en s'ouvrant sur des stratégies multi-canaux. La vente en ligne semble se généraliser et rentrer dans les mœurs.

**Des pratiques émergentes en matière de veille stratégique et de connaissance des préférences des consommateurs se mettent en place.** Plusieurs bénéficiaires et coachs ont rapporté un usage de plus en plus important en matière de veille stratégique sur les pratiques des concurrents grâce à l'Internet. En effet, les promoteurs des projets s'informent sur les concurrents de manière régulière en examinant leurs traces numériques. Ceci concerne les tarifs qu'ils pratiquent, les modèles et les offres proposés ainsi que les stratégies commerciales. Cet usage dépend en partie des compétences des promoteurs. Plus les promoteurs ont un niveau d'étude élevé, plus cette observation est rapportée.

**Un apprentissage rapide et une accumulation des compétences numériques par les nouveaux entrepreneur.e.s.** L'ensemble des interviewé.e.s ont rapporté que la période du COVID-19 a été une période de changement profond dans leurs pratiques en matière d'apprentissage. Le passage au e-learning via des plateformes a modifié leurs anciennes pratiques et a permis de consolider leurs compétences numériques. Les apprentissages ont été accélérés. Une majorité des interviewés considèrent que leur auto-apprentissage sur d'autres plateformes a augmenté de manière significative. Le projet Mashrou3i a augmenté leur désir d'apprentissage.

## Des problèmes encore non résolus empêchant la création et le développement des entreprises dans les régions intérieures

La présence de nombreuses bonnes pratiques et réussites entrepreneuriales ne peut cacher les difficultés et les challenges importants qui se dressent en face des entrepreneurs et des promoteurs de nouveaux projets en Tunisie. De nombreuses barrières limitent encore la pleine exploitation de la digitalisation comme un moyen de diffusion de l'entrepreneuriat.

**La couverture du réseau demeure fortement inégale en fonction des régions.** Un des handicaps majeurs concerne la couverture du réseau (notamment pour les réseaux de l'Internet fixe). Les régions intérieures ne sont pas encore suffisamment couvertes en matière de réseaux fixes et mobiles en Tunisie. La faible densité de la population a conduit les opérateurs à moins investir dans ces zones comparativement à d'autres zones. Par conséquent, la qualité de la connexion à Internet est encore faible. Ceci limite les opportunités offertes par le numérique dans les régions.

**La logique de coût/bénéfice est encore défavorable à l'achat d'équipements et de solutions numériques.** Pour de nombreux bénéficiaires du projet Mashrou3i, la contrainte financière les oblige à investir davantage dans d'autres dépenses jugées prioritaires comparativement aux technologies digitales. Les bénéficiaires cherchent à prioriser et à acheter d'abord les équipements essentiels pour le fonctionnement de leur projet. Le digital n'est pas leur priorité et est perçu comme coûteux. La valeur perçue des apports du digital est encore faible pour la population cible.

**Le développement et la digitalisation dans les administrations publiques ne sont pas réalisés de bout en bout.** L'administration tunisienne n'a pas changé ses pratiques depuis le web 1.0. Elle n'est jamais passée réellement au web 2.0 (un web interactif avec les usagers). Le développement des services est quasi absent. « La majorité des administrations utilisent des méthodes désuètes" et sont restées trop axées sur la culture papier » Un exemple qui montre cette mauvaise expérience est la digitalisation des bureaux de recettes fiscales et les formalités associées. Dans tous les projets de l'administration, il y a toujours une partie non numérisée et qui nécessite un contact physique avec les administrés et le recours au papier.

**Les difficultés rencontrées en matière de e-administration sont plus importantes dans les régions intérieures que dans les régions côtières.** L'administration et sa relation avec les entrepreneurs est un vrai handicap au développement des entreprises. Dans les régions, l'administration est jugée avoir une connaissance basique du numérique et une culture axée sur le papier. En théorie, la digitalisation devrait permettre d'homogénéiser les démarches entre les régions défavorisées et les régions favorisées (Grand Tunis-Sahel). Dans certains lieux du sud, on nous a rapporté que le personnel de l'administration n'a aucune connaissance du monde digital. Ils n'acceptent pas la digitalisation, ils ne pensent pas qu'elle est valable.

**L'absence de système de paiement en ligne est un handicap majeur pour les entreprises.** Alors que les initiatives privées progressent - du fait des progrès des équipements et de l'usage des technologies numériques - il existe des barrières structurelles à la e-économie en Tunisie : l'absence d'un système efficace de paiement en ligne. Le développement limité des paiements électroniques et mobiles entrave l'usage de la technologie et constitue un frein au développement des entreprises, et à leurs relations fournisseurs et clients.

**La défiance du numérique pose un problème structurel aux entreprises naissantes.** La Tunisie fait face à un problème structurel de défiance du numérique. Cette défiance a plusieurs origines dont le motif socio-culturel. Pour certains, le numérique est une intrusion dans l'espace familial, idéologique et des systèmes de valeurs. Ceci les conduit à limiter son usage ou encore à remettre en cause sa pertinence comme choix possible pour le monde des affaires et l'entrepreneuriat.

**La fuite des cerveaux limite des compétences disponibles dans les régions.** De manière générale, la question des compétences numériques se pose encore pleinement dans les régions. L'économie numérique accroît les possibilités de mobilité et les décisions de changement de localisation en raison des opportunités offertes plus nombreuses dans l'espace numérique.

## Des bonnes pratiques et des pistes de recommandations pour un environnement plus favorable et la planification de nouveaux projets

**Améliorer l'infrastructure numérique est nécessaire pour le développement de la digitalisation comme un vecteur de développement des entreprises et des startups dans les régions intérieures.** L'émergence des startups liées au secteur digital dans les régions est tributaire de l'existence d'une infrastructure numérique de bonne qualité.

**Accélérer la digitalisation de l'administration publique est vital pour permettre de donner de la flexibilité et d'épargner aux entreprises du temps et des moyens.** L'administration publique en Tunisie nécessite de passer d'urgence à une stratégie de transformation digitale de bout en bout complète. Cette digitalisation devrait offrir des services de bonne qualité afin d'aider les entreprises à remplir leurs fonctions et à se concentrer sur leurs affaires. Cela permettra d'économiser des ressources économiques et financières aux entreprises et au pays.

**Mettre en œuvre des programmes de mise à niveau des compétences numériques pour l'entrepreneuriat est fondamental pour la généralisation de l'entrepreneuriat via le numérique.** La numérisation de l'entrepreneuriat nécessite de nouvelles compétences et de nouveaux programmes pour préparer les entrepreneurs à adopter la transformation numérique.

**Mettre en œuvre de nouvelles formes d'enseignement mixtes (cours en présentiel et en ligne) est une option à retenir pour les programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat.** Cela nécessite la mobilisation de ressources et d'équipements pour dispenser les cours dans les deux modes. Une approche centrée sur les utilisateurs permet d'optimiser les outils aux attentes.

**Généraliser les systèmes de paiement électronique et m-paiement afin de faciliter le processus de paiement des entrepreneur.e.s et des startups.** Fournir des options de paiement en ligne sécurisées serait bénéfique pour les entreprises et les consommateurs. Ceci permettra également de limiter l'extension de l'économie informelle en ligne.

**Capitaliser sur la dynamique positive de l'entrepreneuriat dans les régions par les bons exemples.** Les dynamiques de contagion fonctionnent parfaitement en Tunisie. Montrer aux jeunes et aux chômeurs les bonnes pratiques et réussites permet de renforcer l'attrait pour l'entrepreneuriat dans les choix des options de carrières.

**Utiliser davantage les médias sociaux pour favoriser la diffusion de la culture entrepreneuriale culturelle comme ce fut le cas dans le projet Mashrou3i.** Les entrepreneurs ont besoin et considèrent essentiels d'utiliser les médias sociaux et de partager leurs idées et leurs réalisations, qui suscite l'intérêt et renforce la motivation pour les autres. Cette interaction et l'idée de poursuivre la mise en place et l'animation de réseaux ou clubs entrepreneuriaux en ligne a été fortement recommandée par les bénéficiaires du projet. Déjà soutenus dans le cadre du projet Mashrou3i, elles pourraient être généralisées dans d'autres projets et dans le cadre des politiques de l'Etat.

**La restauration de la confiance numérique est essentielle pour la transformation numérique des entreprises en Tunisie.** La communication numérique doit être améliorée et nécessite une attention particulière pour éduquer les consommateurs et les salariés et attirer leur attention sur les bienfaits du numérique.

**Généraliser la culture de la cybersécurité et des droits de propriété intellectuelle pour les entrepreneur.e.s en Tunisie.** Les connaissances des dangers de la cybercriminalité et des problèmes de sécurité informatique sont jugées trop faibles parmi les entrepreneur.e.s rencontrées. Un renforcement de compétence dans cette direction est essentiel.



**Mashrou3i.net**



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Centre International de Vienne  
Wagramerstr. 5. B.P. 300.  
A-1400 Vienne, Autriche

**[www.unido.org](http://www.unido.org)**