

**PROJET D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ  
EN TUNISIE (PASP)**

**VOYAGE D'ÉTUDE AU CANADA DES CENTRES D'AFFAIRES D'INTERET  
PUBLIC ECONOMIQUE (CAIPE) DE LA TUNISIE**

**RAPPORT FINAL**

**PRÉSENTÉ**

**À**

**L'AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)**

**&**

**LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PROMOTION DES PME (DGPME)  
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DES PME**

**PAR**

 **GENIVAR**

**GENIVAR S.E.C.**

**JUIN 2008**

## Avant propos

Du 15 au 22 juin 2008, une délégation réunissant douze (12) responsables tunisiens du réseau des centres d'affaires d'intérêt public économique (CAIPE) et deux hauts cadres de la Direction Générale de la Promotion des PME du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME (DGPME) tunisien a réalisé un voyage d'étude au Canada. Ce voyage s'inscrit dans le cadre du Projet d'appui au développement du secteur privé (PASP) en Tunisie et a été réalisé avec l'aide du Gouvernement du Canada par le biais de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

GENIVAR appuie depuis plus d'une décennie, la réalisation de projets internationaux dans plusieurs pays. Dans le cadre de ces projets, nos partenaires nous confient le plus souvent la responsabilité d'organiser des missions d'experts à l'étranger ainsi que des voyages d'étude au Canada. Nous réalisons régulièrement combien l'expérience canadienne est appréciée par nos homologues étrangers. La compétence manifestée par tous les collaborateurs lors de ce voyage d'étude a réellement bien servi les objectifs de changement et de coopération que GENIVAR poursuit à travers ses différents projets et nous remercions tous les collaborateurs qui ont contribué de près ou de loin au succès de cette mission.

GENIVAR tient à remercier tout particulièrement et à reconnaître les apports inestimables de la Société de développement économique de Lévis pour la réalisation de ce voyage d'étude. GENIVAR remercie également tous les collaborateurs canadiens qui ont accueilli la délégation tunisienne : le complexe technologique du Cégep Lévis-Lauzon (qui regroupe AG-Bio Centre, Transbiotech, et le Centre de robotique et vision industrielle), le Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation, le Centre financier aux entreprises Lévis-Lotbinière, le Centre de formation professionnelle Pierre-Dupuis de Longueuil, la Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) d'Anjou et la Représentation économique de la Tunisie à Montréal. Le programme présenté, la qualité des interventions et l'accueil chaleureux réservé aux membres de la délégation tunisienne ont largement été appréciés et contribueront au développement et à l'amélioration des services offerts des Centres d'affaires d'intérêt public et économique de la Tunisie.

## Tables des matières

Avant propos.....	2
Liste des acronymes.....	4
1. Présentation du voyage d'étude et du Rapport .....	5
1.1 Résultats attendus du voyage d'étude .....	5
1.2 Présentation du rapport.....	5
2. Contexte du voyage d'étude des CAIPE .....	5
2.1 Projet d'appui au développement du secteur privé en Tunisie.....	5
2.2 Présentation des centres d'affaires d'intérêt public économique (CAIPE).....	6
3. Déroulement du voyage d'étude .....	6
4. Présentation des principales communications.....	9
4.1 Présentation des CLD et des CAIPE – points communs et différences .....	9
4.1.1 Mission, rôles et structures de gestion.....	9
4.1.2 Approches et outils développés par les CAIPE et les CLD .....	10
4.1.3 Les principaux éléments retenus par la délégation tunisienne .....	16
4.2 Le mentorat d'affaires.....	16
4.3 Économie sociale .....	17
4.4 Réseautage.....	18
4.5 Soutien financier dans les CLD .....	19
4.6 La formation professionnelle en entrepreneuriat.....	19
4.7 Crédit communautaire .....	21
5. Évaluation et Recommandations.....	21
6. Recommandations et suite à donner.....	22
6.1 Leçons tirées de l'expérience canadienne.....	22
6.2 Partenariat tuniso-canadien.....	22
7. Conclusion .....	24

## Liste des annexes

Annexe 1 - Liste des participants de la délégation tunisienne .....	25
Annexe 2 - Programme détaillé du voyage d'étude au Canada.....	26
Annexe 3 - Rapport de mission du Ministère de l'industrie de l'énergie et de PME t .....	31
Annexe 4 - Rapports de mission des responsables des CAIPE du Kef, Zaghouan, Sidi Bouzid, Tatououine, Ben Arous, Ariana, Monastir, Mannouba, Tozeur, – Appréciations et recommandations .....	46
Annexe 5 - Entente de collaboration et de partenariat.....	52
Annexe 6 – Communiqués et articles publiés dans la presse locales .....	57
Annexe 7 - Les communications .....	62

## Liste des acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACERS	Association Communautaire d'Emprunt de la Rive Sud
ANETI	Agence nationale de l'emploi et du travail indépendant
API	Agence de promotion de l'Industrie
BFPME	Banque de financement des petites et moyennes entreprises
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CAIPE	Centre d'affaires d'intérêt public économique
CAP	Comité d'approbation de projet du projet d'appui au développement du secteur privé en Tunisie
CCI	Chambres de Commerce et d'industrie
CCQ	Commission de la construction du Québec (CCQ)
CEFE	Création des entreprises et formation des entrepreneurs
CEGEP	Centre d'enseignement général et professionnel
CEPEX	Centre de Promotion d'Exportation
CFE	Centre financier aux entreprises
CLD	Centres locaux de développement
CRVI	Centre de robotique et vision industrielle
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DGPME	Direction Générale de la Promotion des PME du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME
DPME	Développement PME
EÉS	Entreprise d'économie sociale
FONAPRAM	Fonds National de Promotion de l'Artisanat
FOPRODI	Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle
MIEPME	Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME
MDEIE	Ministère de développement économique de l'innovation et de l'exportation
MORAINE	Méthode Originale de Recherche Active d'Idées Nouvelles pour Entreprendre
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PASP	Projet d'appui au développement du secteur privé en Tunisie
PME	Petite et moyenne entreprise
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
RIITI	Régime d'Incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information
SDÉ	Société de Développement Économique
SICAR	Société d'investissement en capital à risque
SISE	Salon international des services
UTAP	Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche
UTICA	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat

## **1. PRÉSENTATION DU VOYAGE D'ÉTUDE ET DU RAPPORT**

Du 15 au 22 juin 2008, une délégation réunissant douze (12) responsables tunisiens du réseau des centres d'affaires d'intérêt public économique (CAIPE) et deux hauts cadres de la Direction Générale de la Promotion des PME du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME (DGPME) tunisien a réalisé un voyage d'étude au Canada. Cette visite d'étude visait à leur permettre de se familiariser avec l'expérience canadienne en matière d'accompagnement et d'assistance aux nouveaux promoteurs ainsi qu'à la gestion et au fonctionnement des centres d'affaires et de toute autre structure d'appui similaire au CAIPE.<sup>1</sup>

### **1.1 Résultats attendus du voyage d'étude <sup>2</sup>**

- L'amélioration des compétences de la délégation tunisienne en matière d'organisation et de fonctionnement des centres d'affaires tout en étudiant des cas similaires canadiens;
- Le renforcement des compétences de la délégation tunisienne dans le domaine d'accompagnement et de coaching de nouveaux promoteurs par l'examen de quelques cas et programmes canadiens;
- L'approfondissement des connaissances de la délégation tunisienne en matière d'incitation à la création de projets en s'inspirant de l'expérience canadienne;
- L'établissement des relations de partenariat et de coopération entre les CAIPE et leurs homologues canadiens.

### **1.2 Présentation du rapport**

Ce rapport présente tout d'abord le contexte de ce voyage d'étude au Canada ainsi qu'une présentation des Centres d'intérêt public économique (CAIPE). Par la suite, les éléments les plus significatifs des principales visites et communications sont décrits de manière à faire ressortir tout particulièrement ceux qui ont attiré l'attention de la délégation tunisienne. Enfin, ce rapport se conclura sur l'évaluation et les recommandations des participants.

## **2. CONTEXTE DU VOYAGE D'ÉTUDE DES CAIPE <sup>3</sup>**

### **2.1 Projet d'appui au développement du secteur privé en Tunisie**

Les interventions du projet «Appui au développement du secteur privé en Tunisie», réalisées grâce au soutien de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) s'articulent principalement autour des deux axes suivants :

- l'appui direct à des firmes tunisiennes pour renforcer la compétitivité du secteur privé et favoriser le développement des performances des entreprises à travers le transfert et l'accès au savoir-faire canadien; et

---

<sup>1</sup> Annexe 1 : Liste des participants à la délégation Tunisienne

<sup>2</sup> Tiré de la Proposition technique présentée par GENIVAR.

<sup>3</sup> Adapté de la Demande de propositions produite par le projet «Appui au développement du secteur privé en Tunisie»

- le renforcement de l'environnement entrepreneurial qui permettra aux structures professionnelles tunisiennes d'appui au secteur privé d'acquérir de bonnes pratiques en matière de création et de consolidation d'entreprises et de développement de l'esprit entrepreneurial en Tunisie.

Dans ce contexte, le Comité d'approbation de projet du PASP (CAP) a approuvé le 21 novembre 2007, une requête présentée par la Direction Générale de la Promotion des PME du ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME tunisien, pour un appui auprès des CAIPE tunisiens, afin qu'ils se familiarisent avec l'expérience canadienne en matière d'accompagnement et d'assistance des nouveaux promoteurs ainsi que de gestion et de fonctionnement des centres d'affaires ou de toutes autres structures d'appui similaires, et ce par l'organisation d'un voyage d'étude au Canada.

## **2.2 Présentation des centres d'affaires d'intérêt public économique (CAIPE)**

Créés en vertu d'une loi adoptée le 18 juillet 2005, les Centres d'affaires d'intérêt public économique, CAIPE, sont des personnes morales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière qui offrent aux promoteurs et investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions concernées par leurs activités.

Les Centres d'affaires exercent des activités ayant pour but de faciliter la réalisation des projets et d'offrir les services nécessaires aux promoteurs et aux investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets et notamment :

- renseigner les porteurs d'idées de projets, les promoteurs et les investisseurs sur les procédures de création d'entreprises, les avantages et incitations qui leurs sont destinés, les sites d'implantation possibles et les opportunités prometteuses d'investissement et de partenariat,
- accompagner les promoteurs dans les différentes phases de démarrage et de suivi de la réalisation de leurs projets et notamment dans la phase d'élaboration des études de faisabilité et de la finalisation du schéma de financement,
- mettre, le cas échéant et à titre onéreux, à la disposition des promoteurs et investisseurs des bureaux équipés de moyens de communication et leur assurer les services de base,
- organiser au profit des promoteurs et investisseurs des séminaires en vue de les informer sur les avantages comparatifs de la région.

Les interventions des centres d'affaires concernent les différents secteurs économiques : l'industrie, les services, l'agriculture, le commerce, l'artisanat, les petits métiers et le tourisme.

## **3. DÉROULEMENT DU VOYAGE D'ÉTUDE**

Le voyage d'étude au Canada a duré une semaine dont 4 jours dans la région de Québec, plus précisément dans la ville de Lévis. Deux jours ont été entièrement consacrés aux rencontres et séances de travail avec l'équipe de la Société de Développement Économique de Lévis (SDÉ), une structure qui s'apparente aux CAIPE. Par la suite, la délégation a rencontré d'autres structures d'appui aux petites et moyennes entreprises qui représentent le réseau des principales organisations qui gravitent autour du SDÉ de Lévis et qui illustraient concrètement le réseautage entre les

organisations de développement économique au Québec. Le voyage s'est terminé par un court séjour à Montréal qui leur a permis de rencontrer les responsables d'un Centre de formation pour futurs entrepreneurs. La délégation a également bénéficié d'une rencontre avec un expert en matière d'encadrement et de promotion des PME et une autre rencontre avec le Chef de la Représentation Économique Tunisienne à Montréal.

L'organisation du voyage d'étude a été confiée à GENIVAR, une firme canadienne de premier plan qui met au profit de ses clients des secteurs public et privé une gamme complète de services conseils intégrés à toutes les phases d'un projet. La fondation de GENIVAR remonte à plus de 45 ans et le siège social est situé dans la ville de Montréal (Québec), au Canada. Bien que la firme soit d'abord reconnue pour ses services de génie et d'environnement, elle opère également un Département dédié au Développement organisationnel et à la Formation. Ce Département œuvre essentiellement dans le domaine du développement international et de la coopération. M. Lassaâd Ben Hassine, était le consultant responsable de l'organisation de ce voyage d'étude.

Le programme du Voyage d'étude était réparti de la manière suivante<sup>4</sup> :

<b>Jour 1 – Mode de fonctionnement et de gestion de la Société de Développement Économique de Lévis (CLD)</b>	
Présentation des Centres Locaux de développement d'économie, Cas du SDÉ de Lévis	Jean-François Carrier, Directeur Général du SDÉ
Développement des affaires Techniques en matière de communication et d'accueil avec les nouveaux promoteurs de projets Présentation des principaux outils et stratégies par clientèle-cible	Nathalie Bissonnette, Responsables des communications
Nouveaux entrepreneurs Rôle du conseiller en développement	Marie-Josée Drapeau, Conseillère en développement
Entreprises existantes Rôle du commissaire industriel	Monique Lessard, Commissaire industrielle
Groupes promoteurs – Économie sociale	Chantale Bernier Conseillère en économie
Formation des nouveaux entrepreneurs	Raymond Gouin, Directeur Adjoint SDÉ
Création d'un climat favorable au développement	Jean-François Carrier, Directeur Général du SDÉ
<b>Jour 2 – Les outils de la Société de Développement Lévis (CLD) en matière de réalisation de projet de création, d'expansion et de consolidation d'entreprise</b>	
Techniques et moyens d'évaluation globale des projets Outils financiers – présentation des principaux fonds Processus décisionnels d'investissement Rapport de suivi Mentorat d'affaires	Raymond Gouin, Directeur, Directeur Adjoint SDÉ Jean-François Carrier, Directeur Général du SDÉ Nancy Grégoire,

<sup>4</sup> Annexe 2 : Programme du voyage d'étude

Rôle du service de mentorat Mentorat adapté aux différentes phases de l'entreprise Recrutement des mentors	Coordonnatrice du service de mentorat Jean Veilleux, Chef mentor Paul Lapierre, Chef mentor
Rencontre avec la mairesse de Lévis	
Observation d'un conseil d'administration du SDÉ Lévis	
<b>Jour 3 – Visite du Complexe technologique du Cégep de Lévis-Lauzon et signature des ententes de partenariat entre le CLD et la DGPME</b>	
AG-Bio Centre : un incubateur sectoriel en agro biotechnologie TRANSBIOTECH, Centre collégial de transfert technologique en biotechnologie CRVI, Centre de robotique et vision industrielle <i>Présentation des services et fonctionnement</i>	Alain Cadoret, DG Ag-Bio Centre Denis Beaumont, DG TRANSBIOTECH, Alain Bordeleau, DG CRVI
Développement PME	Hélène Dubé, Directrice commercialisation DPME
Ministère du développement économique de l'innovation et de l'exportation (MDEIE)	Roch Dubé, Conseiller en développement industriel
Discussion et signature d'ententes de partenariat	
<b>Jour 4 – Visite du Centre financier aux entreprises Lévis-Lotbinière</b>	
Présentation du CFE et de ses services	Louis-Fournier, DG CFE Michel Arcand, Directeur CFE
Voyage Québec - Montréal	
<b>Jour 5 - Centre de formation professionnelle Pierre Dupuy</b>	
Programme relatif au lancement d'entreprises Les méthodes d'enseignement Les 3 options pour se lancer en affaires : nouvelles entreprises Rachat d'entreprises et achat d'une franchise Le micro-crédit au Québec : Cas de l'Association communautaire d'emprunt de la Rive-sud (ACERS)	Alain Savaria, CGA, Expert en matière de création, promotion et encadrement des PME. Sylvie Tremblay, Membre du CA Entreprenariat Québec Cenide Alvarado, Directrice ACERS
Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) : Service aux entreprises, Orientation et priorité d'intervention.	M. Mohamed Aouini, Expert en PME
<b>Jour 6- Représentation économique de la Tunisie à Montréal</b>	
Rôle de la Représentation Économique Tunisienne à Montréal. Ligne de crédit Ligne de crédit canadienne (EDC)	Mr Mamlouk le Chef de la Représentation Économique Tunisienne à Montréal.

La délégation tunisienne a également réalisé un rapport présentant le déroulement et les principaux éléments traités durant leur séjour.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Annexe 3 : Rapport des responsables des CAIPE – Déroulement de la mission

## 4. PRÉSENTATION DES PRINCIPALES COMMUNICATIONS

### 4.1 Présentation des CLD et des CAIPE – points communs et différences

#### 4.1.1 *Mission, rôles et structures de gestion*

Comme nous l'avons vu précédemment, les CAIPE offrent «aux promoteurs et investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions concernées par leurs activités.»

Pour sa part, la SDÉ de Lévis, à l'instar des Centres locaux de développement (CLD) de tout le Québec, a pour mission de «Favoriser le développement économique, social et culturel du territoire.» et a les mandats suivants :

- *Élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) ;*
- *Mettre sur pied et gérer un guichet multiservices d'aide à l'entrepreneuriat ;*
- *Servir de comité aviseur auprès du Centre local d'emploi.*
- Comme l'a mentionné un grand nombre de participants de la délégation tunisienne *le SDÉ correspond aux Centres d'Affaires en Tunisie*.<sup>6</sup>

Comme nous le voyons, les CLD et les CAIPE sont des structures similaires dont les missions sont apparentées. Certes, le rôle dévolu aux deux structures est tributaire des contextes économiques qui diffèrent d'un pays à l'autre.

Dans l'énoncé de leur mission respective, on remarque que les CLD mettent l'accent sur le développement du territoire tandis que les CAIPE tunisiens insistent sur l'appui aux promoteurs et sur les initiatives privées. Ce qui dénote du choix des approches de développement promues. L'objectif de la création des CAIPE, étant plutôt pour lutter contre le chômage, tandis que les CLD sont des agences de développement local. Leurs rôles diffèrent légèrement et les CLD incluent ainsi «la planification stratégique» et «l'animation du milieu» aux rôles dévolus aux CAIPE «de service aux entrepreneurs» et de «promoteurs de projets».

Ainsi tous les services des CAIPE sont organisés autour des promoteurs et des «porteurs d'idées» qui semblent être leurs principales clientèles cibles, tandis que les CLD visent également «les entreprises manufacturières et de l'économie du savoir» ainsi que «les entreprises de l'économie sociale existantes et les coopératives et les autres organismes à but non-lucratif (groupes communautaires, associations, etc.)».

Chaque Centre d'affaires tunisien est dirigé par un Conseil d'orientation dont les membres sont désignés pour une période de trois années qui peut être renouvelée pour le même mandat. Ils représentent les structures chargées de la promotion de l'investissement en plus des Chambres de Commerce et d'industrie (CCI), de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA) et de l'Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP).

Tandis que les CLD sont dirigés par un Conseil d'administration composé de quatre élus municipaux dont la mairesse, de huit représentants de la Communauté d'affaires et du monde du travail et des représentants des centres de formation technique et professionnelle, d'entreprise coopérative, d'économie sociale, d'institutions financières et

---

<sup>6</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE de Ben Arous

d'entreprises du secteur de l'environnement. En plus de ces représentants du milieu, se retrouvent des membres non-votants élus d'office, soit: un membre du centre local d'emploi, un représentant du Ministère du développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation, de la Direction du développement économique de la Ville, deux députés provincial (Québec), deux députés fédéral (Canada) et le Directeur général de la SDÉ Lévis.

Le conseil d'orientation des CAIPE est investi des prérogatives suivantes pour accomplir ou autoriser toutes les opérations relatives à sa mission et notamment :

- fixer l'organisation des services du centre et son effectif,
- arrêter les budgets prévisionnels de gestion et d'investissement, leurs schémas de financement et autoriser toutes les modifications jugées nécessaires en cours d'exercice budgétaire,
- arrêter les bilans et les comptes de gestion et de résultat,
- approuver les marchés et les conventions conclus par le responsable du fonctionnement du centre,
- autoriser toutes les transactions, acquisitions aliénations immobilières conformément à la législation et réglementation en vigueur,
- arrêter les contrats- programmes et veiller au suivi de leur exécution,
- approuver le rapport d'activités relatif à l'exercice écoulé,
- accepter tout don et legs.

#### **4.1.2 Approches et outils développés par les CAIPE<sup>7</sup> et les CLD**

<b>Approches développées par les CAIPE</b>	<b>Approches développées par le CLD</b>
<p><b>Journée d'information</b></p> <p>Les centres d'affaires informent les porteurs d'idées de projets, les structures de financement et les diplômés de l'enseignement supérieur des différentes prestations rendues par le centre à travers les outils suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un site web;</li> <li>• des affiches d'information et des dépliants;</li> <li>• des campagnes de sensibilisation à travers les médias.</li> </ul> <p>Dans le but d'inculquer et de consolider la culture entrepreneuriale chez les jeunes, les centres d'affaires contribuent aux campagnes de sensibilisation en collaboration avec d'autres structures et y participent afin de toucher toutes les catégories de promoteurs et notamment les étudiants et les jeunes.</p>	<p><b>Plan de communication</b></p> <p>La pénurie de main d'œuvre spécialisée, le vieillissement de la population et la diminution de la clientèle en démarrage d'entreprise sont des réalités qui influencent les messages véhiculés par la SDÉ. La stratégie de communication s'inspire des valeurs entrepreneuriales (créativité, autonomie, sens des responsabilités, leadership et solidarité) et chaque message est personnalisé selon la clientèle cible.</p> <p>Plusieurs mediums sont utilisés pour rejoindre les clientèles cibles, soit les activités de relations publiques, les lettres; les placements publicitaires, les chroniques, le site Internet, un bulletin électronique, un sondage de satisfaction auprès de notre clientèle et des industriels du territoire; la publicité au cinéma.</p>
<p><b>Accueil et l'orientation des promoteurs</b></p> <p>Les centres d'affaires accueillent et orientent les personnes désirant créer leurs projets. L'intervention</p>	<p><b>Accueil et l'orientation des promoteurs</b></p> <p>Les CLD offre des services aux nouveaux entrepreneurs, aux entreprises existantes et pour</p>

<sup>7</sup> Tiré du site web : <http://www.investir-en-tunisie.net/news/article.php?id=1483>

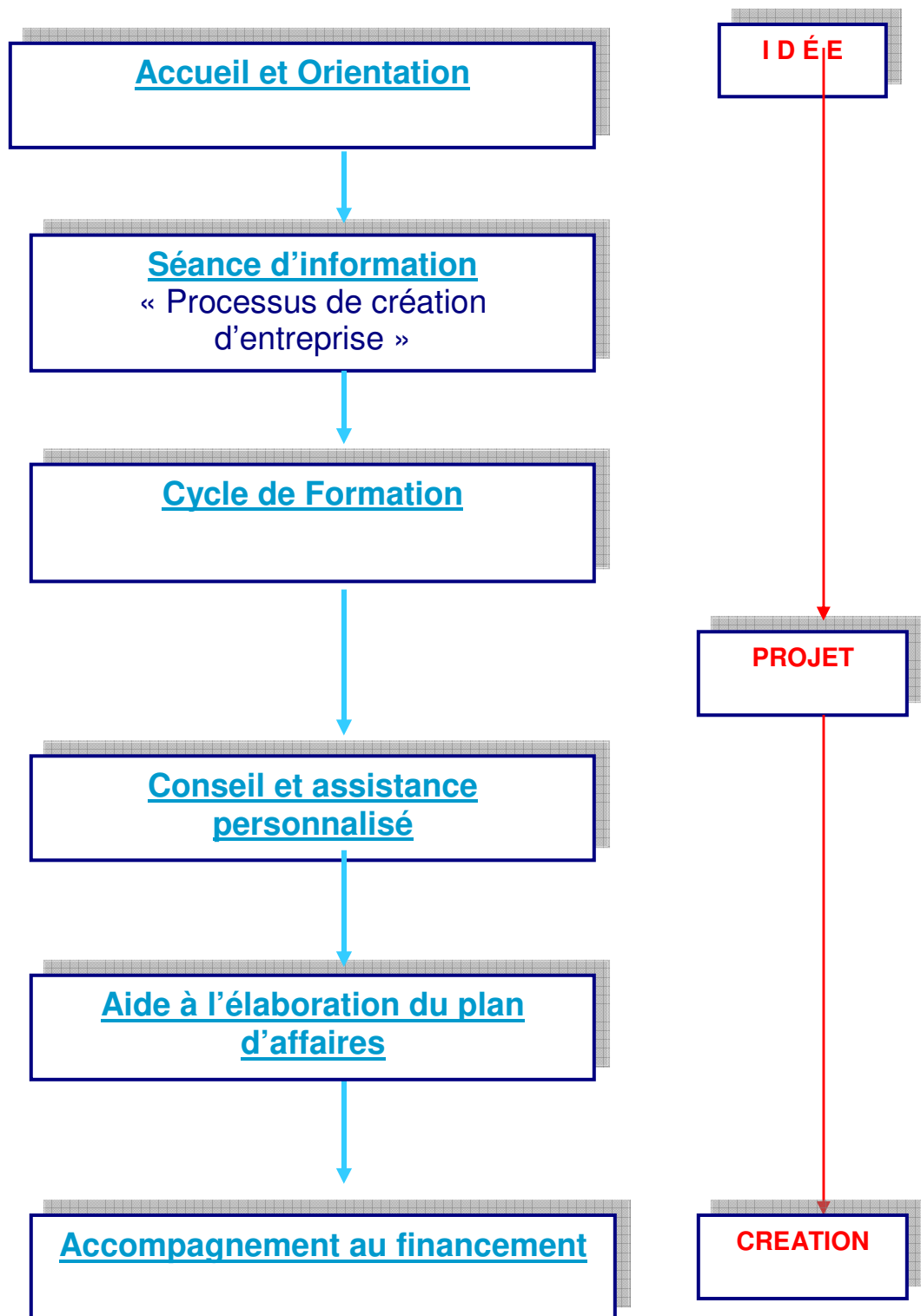
<p>du Centre concerne tous les secteurs et tous les promoteurs (quelque soit leur niveau de formation, et quelque soit le niveau d'avancement de leurs projets: idée, étude, bouclage du schéma de financement...)</p> <p>A cet effet, le directeur général ou un cadre du centre s'entretient avec le promoteur pour identifier ses attentes ; idée de projet, assistance à l'étude d'un projet, formation, assistance au bouclage du schéma de financement, etc.</p> <p>Toutes les données concernant le promoteur sont inscrites dans une "<b>fiche promoteur</b>" (formation, expérience, moyens propres de financement, centre d'intérêt, secteur d'investissement...). Cette fiche retrace également les différentes phases du projet, les services dont le promoteur a bénéficié, les sessions de formation auxquelles il a participé, et toute autre information utile pour le suivi du projet.</p> <p>Les centres d'affaires mettent à la disposition des promoteurs plusieurs <b>guides d'investissement</b> : guide d'investisseur dans le secteur industriel, guide d'investisseur dans le secteur agricole, guide des nouveaux promoteurs et des PME.</p> <p>Les centres d'affaires organisent une séance sur "<b>l'introduction à la création des entreprises</b>" au profit de toute personne en contact avec le centre. Cette présentation, portant sur l'importance de la création des projets et les étapes afférentes, est animée par des experts coopérant avec le centre d'affaires: experts comptables, universitaires, avocats, cadres régionaux, etc. Cette séance est organisée périodiquement selon l'activité du centre et le nombre d'inscriptions varie de 15 à 20 promoteurs (pour chaque séance).</p>	<p>les groupes de promoteurs d'économie sociale.</p> <p>Les conseillers en développement accompagnent les <b>nouveaux entrepreneurs</b> dans leurs démarches de démarrage. La rencontre avec l'entrepreneur a pour but de valider le projet, dresser le profil entrepreneurial et d'évaluer ses besoins, ses attentes afin d'établir un cheminement pour l'élaboration du plan d'affaires, la recherche de financement, l'emplacement pour l'entreprise, etc. Par la suite, un calendrier de rencontres est élaboré afin d'assurer un suivi adéquat.</p> <p>Les CLD offre également des services <b>aux entreprises existantes</b> (plus de deux ans d'opération) tels que le développement de produits et des marchés internes et externes; l'amélioration de la productivité; l'acquisition d'équipements, la relocalisation; le maillage entre les clients; le recrutement et la rétention de personnel et la consolidation.</p> <p>La démarche «LEAN MANUFACTURING» propose une méthodologie structurée qui permet aux entreprises de devenir plus pro-actives et efficaces face aux exigences croissantes de leurs clients et offre un processus d'amélioration permanente et de valorisation du personnel. Les objectifs visés par l'implantation d'une démarche «Lean manufacturing» sont d'éliminer les activités sans valeur ajoutée et d'agir simultanément et en permanence sur les coûts, les délais, la pro-activité et la qualité.</p> <p>Des services sont également offerts à des <b>groupes de promoteurs d'économie sociale</b> c'est-à-dire à but non lucratif (voir chapitre 4.3)</p>
<p><b>Assistance à la recherche d'une idée de projet</b></p> <p>Afin d'aider les promoteurs lors de la recherche ou de la finalisation d'une idée de projet, les centres d'affaires collectent et fournissent des <b>fiches projets</b> contenant essentiellement : 1) Une description du projet 2) La formation et l'expérience exigées pour le promoteur 3) Les composantes du projet 4) La production et la commercialisation 5) Les postes emplois 6) La durée de réalisation 7) Un tableau d'investissement et de financement qui présente les mécanismes de financements dont pourra bénéficier le projet (FONAPRAM, FOPRODI, RIITI...) ainsi que les avantages fiscaux et financiers.</p> <p>A cette fin, les centres font recours aux :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fiches projets proposées dans les études de positionnement stratégique dans le secteur industriel</li> <li>2) Fiches projets dans le secteur agricole</li> <li>3) Fiches projets dans le secteur de l'artisanat</li> <li>4) Idées des projets identifiées dans le cadre de l'essaimage des entreprises économiques</li> </ol>	<p><b>Développement de la culture entrepreneuriale</b></p> <p>L'orientation numéro 1 du plan d'action local pour l'économie et l'emploi consiste à « Favoriser le développement d'une véritable culture entrepreneuriale ».</p> <p>Les CLD font la promotion du démarrage d'entreprises et des bons coups des entrepreneurs par l'entremise d'outils de communication. Il participe à la promotion et l'organisation de concours visant la mise en valeur des succès d'entrepreneurs et collabore à la promotion de l'entrepreneuriat en milieu scolaire par des conférences et témoignages et la présentation d'occasions d'affaires</p> <p>En général tant les CLD que les Centres de formation en entrepreneuriat accompagnent des porteurs d'idées et n'inscrivent pas dans leur rôle le développement ou l'identification de nouveaux projets. Par contre, dans bien des cas, les projets présentés par les nouveaux entrepreneurs se modifient en cours de</p>

<p>5) Toute autre source d'idées de projets, et en collaboration avec les structures régionales d'appui à l'investissement et à l'emploi et en tenant compte des avantages comparatifs de la région.</p> <p>Dans le cadre de la coopération avec l'<b>Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant</b>, des sessions de formation sont animées par les facilitateurs de l'ANETI au profit des promoteurs inscrits au centre en se basant sur la méthode MORaine (Méthode Originale de Recherche Active d'Idées Nouvelles pour Entreprendre).</p>	<p>processus de démarrage.</p>
<p><b>Consultations organisées par les CAIPE</b></p> <p>Les centres d'affaires permettent aux promoteurs d'avoir des consultations à toutes les phases de leurs projets (consultations juridiques, financières, fiscales, en marketing, en comptabilité...).</p> <p>En effet, les centres organisent chaque semaine une <b>séance de consultation</b> animée par un cadre ou un expert coopérant avec le centre pour donner des consultations personnalisées pour chaque promoteur concernant les besoins de son projet.</p> <p>En plus, les centres établissent des <b>conventions de coopération</b> avec plusieurs organismes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les centres techniques relevant du Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME pour les projets industriels</li> <li>- L'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA) pour l'agriculture, la pêche et les services qui y sont liés</li> <li>- L'Ordre des ingénieurs</li> <li>- L'Ordre des experts comptables</li> <li>- Les établissements universitaires de la région.</li> </ul>	<p><b>Suivi et accompagnement offert par les CLD</b></p> <p>Les CLD offrent également des consultations. Le SDÉ de Lévis a développé un atelier intitulé «Comment ça va?» qui vise à faire l'autodiagnostic de l'entreprise basé sur les résultats plutôt que sur les moyens, l'identification des besoins d'amélioration de compétences et de formation de l'entrepreneur et d'élaboration d'un plan d'actions et s'assurer un suivi efficace de l'entreprise par le conseiller de la SDÉ.</p> <p>Suite à l'atelier, une rencontre individuelle pour validation du diagnostic et pour élaboration d'un plan d'actions consisterait en un suivi de l'entreprise et mise en œuvre du plan d'actions et des formations spécifiques et des consultations avec des experts ou consultants spécialisés.</p>
<p><b>Formation</b></p> <p>Les centres d'affaires organisent des sessions de <b>formation pour la création d'entreprises</b> au profit des promoteurs pour leur permettre de connaître l'administration, la gestion des projets, préparer leur plan d'affaires et analyser les données relatives aux projets.</p> <p>Par ailleurs, les centres d'affaires orientent les promoteurs aux diverses sessions organisées par l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) « Centre de Soutien pour la Création d'Entreprises » ou les administrations régionales, le Centre de promotion des exportations (CEPEX) et l'office national de l'artisanat.</p> <p>Dans le cas où un promoteur aurait besoin d'une <b>formation sectorielle</b> liée à son projet, les centres d'affaires peuvent dans le cadre des conventions de coopération, l'orienter vers les organismes concernés soit, les centres de formation professionnelle; les centres sectoriels agricole, les centres de l'artisanat,</p>	<p><b>Formation</b></p> <p>Les <b>CLD ne font pas directement de formation</b> mais proposent un accompagnement auprès des entrepreneurs qui permet d'identifier des besoins, l'amélioration de compétences et de formation, de favoriser le succès des entrepreneurs et la pérennité des entreprises par la promotion des ateliers et de formations existantes et par l'aide financière aux entrepreneurs pour améliorer leurs compétences.</p> <p>Le développement d'ateliers et de formations peut se faire en collaboration avec les partenaires du milieu, soit Emploi Québec et les institutions d'enseignement telles, les Commissions scolaires, CÉGEP (Centre d'enseignement général et professionnel), Universités et le recours à des Consultants ou des firmes spécialisées. (voir chapitre 4.6)</p>

<p>les centres techniques dans le domaine de l'industrie, les pépinières d'entreprises. Des conventions de coopération ont été signées pour l'appui aux promoteurs avec l'API, l'ANETI et le CEPEX.</p>	
<p><b>Plan d'affaires</b></p> <p>Compte tenu de l'importance que revêt le plan d'affaires dans la préparation du projet, le centre d'affaires met à la disposition des porteurs d'idées de projets, la documentation et les données nécessaires qui facilitent la préparation du plan d'affaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un guide pour la préparation des plans d'affaires;</li> <li>• Un modèle de plan d'affaires de petits projets;</li> <li>• Un modèle de plan d'affaires des petits et moyens projets;</li> <li>• Une assistance à la recherche des informations économiques et statistiques nécessaire pour l'étude recourant aux données disponibles au centre ou en collaboration avec les organismes concernés.</li> </ul> <p>Par ailleurs, et dans le cadre du <b>programme de modernisation de l'industrie</b> financé par l'Union Européenne (UE), il est mis à la disposition du centre d'affaires des experts pour la préparation des plans d'affaires et des études pour les projets innovateurs.</p> <p>Les centres d'affaires peuvent confier aux <b>offices de développement</b> la préparation des études pour certains projets dans le cadre de conventions de coopérations signées à cet effet.</p>	<p><b>Évaluation globale des projets</b></p> <p>Un guide d'élaboration d'un plan d'affaires est remis à l'entrepreneur et des rencontres périodiques permettent de le conseiller.</p> <p>L'évaluation globale des projets porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entrepreneur: ses qualités entrepreneuriales, ses motivations personnelles ainsi que ses compétences, soit l'expertise et l'expérience acquises en lien avec le projet, son réseau de contact, sa capacité financière et son historique de crédit;</li> <li>- le plan d'affaires: le produit ou service offert selon la faisabilité technique et son innovation; une analyse complète du marché; la rentabilité financière et la viabilité tout comme les impacts économiques potentiels pour la région.</li> </ul> <p>Le projet devra contribuer aux objectifs et orientations du Plan d'action local pour l'économie et l'emploi de la région (PALÉE).</p> <p>Il est à noter que certains secteurs d'activités sont préalablement exclus tels que les entreprises à caractère sexuel ou religieux ou politique, loteries ou jeux de hasard tandis que d'autres, font l'objet de révision périodique selon la concurrence existante sur le marché.</p>
<p><b>Accompagnement et financement</b></p> <p>L'étape de clôture de schéma de financement d'un projet est cruciale dans l'avancement du projet puisqu'elle permet au promoteur à commencer réellement la concrétisation de son projet.</p> <p>Compte tenu de cette importance, les centres d'affaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informent le promoteur <b>sur les mécanismes de financement disponibles</b>, selon la nature du projet, son coût et la zone de son implantation ainsi que sur les incitations auxquelles le projet est éligible;</li> <li>- Assistent le promoteur dans la préparation du schéma de financement le plus adéquat qui minimise autant que possible l'endettement du projet;</li> <li>- Assistent le promoteur à franchir les différentes étapes pour boucler le schéma de financement et l'orienter aux établissements concernés pour avoir les financements nécessaires;</li> </ul> <p>Pour cela, les centres d'affaires font recours à deux mécanismes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les conventions de partenariat avec les établissements de financement (SICAR, BTS,</li> </ol>	<p><b>Les outils financiers</b></p> <p>Les CLD mettent à la disposition des entrepreneurs plusieurs fonds ou programmes de financement pour des projets qui répondent aux politiques d'investissement du CDL qui sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence du siège social et/ou du principal lieu d'activité de l'entreprise;</li> <li>• Impact économique significatif;</li> <li>• Ne pas créer de concurrence déloyale;</li> <li>• Contribuer au Plan d'action local pour l'économie et l'emploi de la région PALÉE;</li> <li>• Mise de fonds minimale du promoteur;</li> <li>• Démontrer la nécessité de l'aide financière;</li> <li>• Implication d'un ou plusieurs autres partenaires financiers;</li> </ul> <p>Particularités pour l'économie sociale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des 5 principes de base de l'économie sociale;</li> <li>• Retombées sociales du projet;</li> <li>• L'ancrage du projet au milieu.</li> </ul>

<p>BFPME et les autres banques) ce qui permet de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à la disposition du centre, une fois par mois, un responsable pour s'entretenir avec les promoteurs et les orienter,</li> <li>- Accorder une priorité aux promoteurs orientés par le centre.</li> <li>- Informer le centre d'affaires sur l'avancement des dossiers de financement des projets.</li> </ul> <p>2. Les centres d'affaires organisent périodiquement et selon l'importance de leurs activités, des <b>ateliers de financement</b> auxquels assistent les représentants des établissements de financement et les promoteurs dans le but d'examiner les projets et les moyens convenables pour leur financement.</p>	<p>À titre d'exemple, durant la période 1999-2007, 280 projets ont été acceptés d'une valeur de 72 145 467\$ pour une valeur des investissements de 5 943 999\$ ce qui a permis de créer 1833 emplois.</p>
<p><b>Accompagnement des promoteurs</b></p> <p>Une fois le schéma de financement bouclé, et les autorisations obtenues, le promoteur entame les différentes procédures juridiques et administratives pour la création de son entreprise. À ce niveau, les centres d'affaires interviennent pour assister le promoteur à faire les déclarations et à obtenir les autorisations nécessaires et fournir les textes réglementaires relatifs au projet. Ils offrent des consultations relatives à la forme juridique adéquate, appuient le promoteur auprès des organismes concernés pour faciliter la mise en place du projet et éclairent le promoteur sur les étapes à suivre pour l'élaboration des statuts</p> <p>Les centres d'affaires veillent, une fois le projet réalisé, à assurer les conditions nécessaires pour réussir le projet et garantir sa pérennité, et ce à travers l'intervention auprès des organismes administratifs pour régler les problèmes qui pourraient surgir pendant l'exploitation.</p> <p>La constitution d'un réseau régional pour le <b>soutien à création d'entreprises</b> composé de représentants des structures régionales intervenant dans l'investissement facilite la création d'entreprises.</p>	<p><b>Accompagnement des promoteurs</b></p> <p>A l'instar des CAIPE tunisiens, les CLD assurent le suivi tout au long du processus de démarrage et maintiennent un lien privilégié avec le client par un accompagnement et le suivi des promoteurs. Une aide technique est offerte selon les besoins spécifiques des entreprises.</p> <p>Un service de <b>mentorat</b>, c'est-à-dire le parrainage des nouveaux entrepreneurs par un entrepreneur sénior, est une option qui s'avère fort intéressante pour la progression de l'entrepreneur. (voir chapitre 4.2)</p>

## Schéma d'accompagnement des promoteurs par les CAIPE



### 4.1.3 Les principaux éléments retenus par la délégation tunisienne

La comparaison entre ces structures canadiennes et tunisiennes n'a pas pour but de les mettre en opposition. Leurs différences entrevues dans cette présentation sont issues directement des contextes socioéconomiques des deux pays et ainsi des objectifs économiques respectifs.

Cet exercice nous permet ainsi de mettre en évidence certains concepts et les outils développés dans l'expérience québécoise qui ont créés un intérêt auprès des responsables des CAIPE.

Parmi ces concepts et outils, nous présenterons dans ce rapport, ceux qui ont été mentionnés dans les rapports remis en fin de mission par des représentants des CAIPE<sup>8</sup> soit :

- Le mentorat d'affaires;
- L'économie sociale;
- Le réseautage;
- Le soutien financier offert par les CLD;
- La formation professionnelle en entrepreneuriat.

## 4.2 Le mentorat d'affaires

Le mentorat d'affaires consiste à jumeler un entrepreneur d'expérience, le mentor, avec un entrepreneur qui vient de démarrer son entreprise ou qui vient d'acquérir une entreprise, le «mentoré». Les mentors sont des bénévoles actifs ou retraités, mais qui ont réalisées des réussites d'affaires dans le passé et sont reconnus pour leur expérience et leurs acquis. Possédant une grande expérience en affaires, le mentor n'est pas expert dans un domaine précis contrairement au **coach** ou au **consultant** qui est un expert appelé à développer une compétence particulière ou à recommander des actions ou solutions suite à un diagnostic. Le mentor est un généraliste, il travaille sur l'individu entrepreneur et non sur l'entreprise. Il accompagne le dirigeant, le «mentoré», à trouver ses propres solutions; il partage son sens critique et son réseau de contacts; il transfère ses connaissances et transmet des valeurs entrepreneuriales saines à travers une relation de confiance et grâce à des techniques d'écoute active.

*«Le mentorat d'affaires permet de mettre en valeur les connaissances et les habilités d'entrepreneurs expérimentés et les impliquer dans le développement économique local afin d'assurer la pérennité des nouvelles entreprises.»<sup>9</sup>*

Le mentorat est un outil de plus dans le «coffre à outils» de l'entrepreneur pour augmenter ses chances de succès et lui permettre de voir plus loin et autrement. Il permet d'augmenter le taux de survie des organisations; de favoriser leur croissance; d'assurer un transfert de compétences en gestion; de soutenir la relève dans les

---

<sup>8</sup> Annexe 4 : Rapport de mission des directeurs des CAIPE de Tunisie – Appréciation et recommandations

<sup>9</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE Centre-est

organisations afin de rendre les entrepreneurs plus compétents, plus vite, avec moins de risque et à moindre coût.

Au Québec, une entreprise sur deux ferme ses portes après moins de 2 ans et seulement un tiers des entreprises atteignent 5 ans d'opération. Plus de 70% des entreprises qui ont bénéficié du mentorat ont franchi le cap des 5 ans d'existence

Plusieurs responsables de CAIPE ont apprécié cette approche *fondée sur un engagement libre et volontaire basé sur la confiance et le respect mutuel*<sup>10</sup> et pensent que le mentorat d'affaires pourrait être expérimenté *«comme exemple dans un des Centres d'affaires de la Tunisie»*.<sup>11</sup>

*«Le mentorat d'affaires est une approche qui peut être développée dans le contexte des centres d'affaires [Tunisiens] en matière d'accompagnement des nouveaux entrepreneurs et qui peut garantir la survie de leurs nouvelles entreprises.»*<sup>12</sup>

*«Le mentorat est très pratiqué au CLD de Lévis, en Tunisie nous devons essayer d'introduire cette notion et cette valeur et d'impliquer les hommes d'affaires à travers la sensibilisation.»*<sup>13</sup>

### 4.3 Économie sociale

Une entreprise d'économie sociale (EÉS), est un organisme sans but lucratif ou une coopérative qui produit et/ou vend un bien et/ou un service dans le but d'apporter une solution concrète et viable à certain de nos besoins collectifs.

- De plus, l'entreprise d'économie sociale (EÉS) crée des emplois durables et de qualité et génère des revenus de vente (min. 20% de ses revenus totaux, idéalement, au moins 50%, tendre vers 100%). C'est donc financièrement viable. L'Économie sociale respecte les principes suivants :
- Répond à un besoin de la collectivité et/ou de ses membres;
- Possède une autonomie de gestion;
- Intègre un processus de décision démocratique;
- Défend la primauté de la personne sur le capital;
- Se fonde sur une participation, une prise en charge et une responsabilité individuelle et collective.

L'économie sociale vise à faire des affaires différemment au profit de la collectivité.

Pour sa part, le responsable du CAIPE de Zaghouan considère *que l'économie sociale est un privilège. Dans un monde où la complexité et la diversité augmentent sans cesse, la nécessité de se tourner de plus en plus vers des approches et des initiatives communautaires afin de régler des problèmes locaux par des solutions au niveau local, devient un privilège. Dans ce cadre, l'économie sociale est constituée de petites entreprises locales ou coopératives sans but lucratif qui s'inspirent des valeurs démocratiques et environnementales de la communauté. En général, elle favorise la richesse collective par l'entremise de la production de biens et services. Devant la*

<sup>10</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE Centre-est

<sup>11</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE du Kef

<sup>12</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE Centre-est

<sup>13</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE de Tataouine

*croissance des entreprises d'économie sociale et leur apport pour le développement socio-économique, l'importance d'initier un réseau des entreprises d'économie sociale devient une nécessité de premier degré afin de satisfaire les besoins sociaux de la collectivité.*<sup>14</sup>

Cette forme de développement relativement nouvelle est maintenant mieux reconnue au Québec et comprise par les organisations et les acteurs du développement. Malgré tout les entreprises d'économie sociale vivent souvent des problèmes de rentabilité dus au manque de compétences en gestion de leurs administrateurs et dirigeants et la difficulté de recruter des administrateurs. Les principaux enjeux selon la conseillère en économie sociale, Mme Chantale Bernier, sont :

- L'identification de besoins pouvant susciter l'émergence d'entreprises d'économie sociale;
- La pérennité et capitalisation des entreprises;
- L'amélioration de l'expertise et des compétences en gestion;
- Malgré les enjeux identifiés, le concept d'économie sociale développé dans les CLD ont intéressé la majorité des directeurs des CAIPE et certains ont préconisé le «*développement de l'approche de l'économie sociale en Tunisie*».<sup>15</sup>

*Les projets dans le cadre de l'économie sociale sont des activités à développer en Tunisie à travers l'association entre les jeunes, ce qui permettrait d'absorber le chômage, de créer des postes de travail stables et d'offrir ou vendre des produits et services à la société.*<sup>16</sup>

#### **4.4 Réseautage**

Le voyage d'étude a permis aux tunisiens de constater la nécessité que l'ensemble des organisations de développement local travaille en partenariat. La Société de développement économique de Lévis (CLD) est en réseau avec le Ministère du développement économique de l'innovation et de l'exportation, le Développement économique Canada; le conseil national de recherche du Canada; Emploi-Québec; Investissement – Québec; le Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec.

Les différentes rencontres dans la région de Lévis ont montré concrètement les liens entre les organisations suivantes telles que le Centre AG-Bio, Transbiotech, Centre de Robotique et Vision Industrielle.

Le réseautage est un excellent moyen pour identifier les besoins et favoriser l'amélioration des compétences des nouveaux entrepreneurs par des échanges d'expériences, de compétences, d'expertises et l'organisation de conférences et de séminaires.

*Selon les participants au voyage d'étude, le réseautage est un atout de succès. Tous les organismes d'appui au Canada favorisent le réseautage et l'échange d'expériences, de compétences et d'expertises en vue de stimuler le développement économique local et*

---

<sup>14</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE Centre-est

<sup>15</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE du Kef

<sup>16</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE de Tataouine

*la création d'emplois durable. Le réseautage est indispensable pour le travail des organismes d'appui à la création d'entreprises afin de stimuler le développement économique de notre pays.*<sup>17</sup>

Parmi les partenaires du SDÉ de Lévis, le complexe technologique de Lévis-Lauzon a retenu l'attention car il «*met à la disposition des jeunes promoteurs, un accès privilégié de personnes-ressources (conseillers et conseillères) ainsi que des laboratoires et équipements en leur permettant de compléter leurs recherches et développements, et de réaliser des activités de prototypes et de préséries commerciales et industrielles. Il contribue au développement économique vers les entreprises et les organisations.*»<sup>18</sup>

#### **4.5 Soutien financier dans les CLD**

Comme nous l'avons fait remarquer dans le tableau comparatif, les CLD gèrent directement les fonds disponibles pour les entrepreneurs, ce qui explique que le Directeur du Centre du KEF recommande «*d'instaurer un système de soutien financier (subventions et prêts) dans les Centres d'affaires tunisiens.*»<sup>19</sup>

#### **4.6 La formation professionnelle en entrepreneuriat**

Le Centre de formation professionnelle Pierre-Dupuy de Longueuil offre plus d'une trentaine de programmes de formation professionnelle menant à l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles (DEP). Parmi ces programmes se retrouve le programme pour les futurs entrepreneurs «*Lancement d'une entreprise*». Il s'agit d'un enseignement individualisé d'une durée de 12 à 22 semaines offert le jour ou le soir pour toute personne intéressés à démarrer ou acheter une entreprise.

Ce programme vise :

- Identifier un créneau et les types de clientèles;
- Déterminer le coût du démarrage et d'opérations;
- Identifier les sources de financement;
- Élaborer un plan d'affaires;
- Concevoir des outils de marketing et de gestion;
- Créer un système comptable adapté et apprendre à l'utiliser;
- Obtenir une exemption d'examen CCQ ou RBQ;
- Obtenir l'appui pour créer la forme juridique appropriée;
- Bénéficier des conseils de spécialistes;

Ce programme se distingue des formations offertes dans les CLD de par son format qui est beaucoup plus important et qui couvre l'ensemble des aspects lié à l'entrepreneuriat et qui débouche sur la production d'un plan d'affaires. D'ailleurs la majorité des CLD de la région réfèrent un grand nombre de «clients» au Centre de formation professionnelle Pierre-Dupuy de Longueuil.

---

<sup>17</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE Centre-est

<sup>18</sup> idem

<sup>19</sup> Extrait du rapport de mission du CAIPE du Kef

En ce sens, cet exemple de collaboration, tiré de l'expérience canadienne, entre les centres professionnelles de formation peut s'apparenter à la collaboration développée dans le cadre du programme «création des entreprises et formation des entrepreneurs» (CEFE), et selon la convention de coopération entre l'ANETI et les centres d'affaires tunisiens qui permettent aux bénéficiaires de ce programme de recevoir une formation d'une durée de 14 ou 20 jours au profit de 25 promoteurs pour la création d'entreprises (gestion, marketing, formation financière, etc.), de colliger des données sur le projet et de préparer leurs plans d'affaires avec l'appui des formateurs.<sup>20</sup>

La délégation a porté attention au fait que la formation s'adresse également à trois types d'entrepreneurs :

- Les entrepreneurs en pré-démarrage ou en démarrage d'entreprise;
- Les entrepreneurs qui désirent acheter une entreprise existante;
- Les entrepreneurs qui désirent acheter une franchise.

La formation met en évidence les avantages et inconvénients de ces trois façons de se lancer en affaires. L'option de rachat d'entreprises est une problématique propre au Canada faisant face au vieillissement important de la population amenant un grand nombre d'entrepreneurs à vendre leurs entreprises au cours des prochaines années. Cette problématique ne s'apparente pas à la situation tunisienne où la population est très jeune et que les petites entreprises sont en majorité familiales et encore remises par succession aux membres de la famille.

Les participants à la formation au Centre de formation professionnelle Pierre-Dupuy de Longueuil sont, le plus souvent, intéressés à partir une nouvelle entreprise, mais les formateurs les incitent à explorer l'option de l'achat qui peut être plus rentable. Elle permet le plus souvent un transfert de savoir-faire technique et de gestion.

La délégation tunisienne a montré un intérêt pour l'option d'achat de franchises de commerce, un phénomène nouveau en Tunisie et qui risque de prendre de l'ampleur. Ce type d'entrepreneuriat a également été décrit en mettant en évidence ses avantages et inconvénients. Si la renommée de l'entreprise et la formule éprouvée peuvent garantir une certaine rentabilité. Les redevances obligatoires et le contrat de franchise complexe est rarement à l'avantage du franchisé et réduit de beaucoup l'intérêt de cette formule pour les entrepreneurs.

*Au centre de formation professionnelle Pierre- Dupuy, on enseigne en parallèle des modules d'initiation à la création des entreprises pour développer le sens de l'entrepreneuriat chez les élèves et les familiariser avec les notions de la gestion et de développement des affaires. Ces élèves vont, à la fin de leurs études, opter pour le lancement de leurs propres projets.*<sup>21</sup>

- Comme en témoigne cet extrait de rapport, l'approche pédagogique centrée sur l'individu et son projet a suscité l'intérêt de la délégation tunisienne. Elle a même souhaité «faire bénéficier les porteurs d'idées de projets d'une formation au Canada» ou «d'inviter des experts canadiens à donner des séances de formation en Tunisie».<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Informations tirées de <http://www.investir-en-tunisie.net/news/article.php?id=1483>

<sup>21</sup> Extrait du rapport du Directeur du CAIPE de Tataouine

<sup>22</sup> Extrait du rapport du Directeur du CAIPE du Kef

## 4.7 Crédit communautaire

*Une autre expérience partagée avec le Canada est le crédit communautaire appelé en Tunisie le crédit de solidarité. Ce type de crédit est accordé aux gens pauvres n'ayant aucune garantie et qui veulent se lancer dans de petites affaires. L'ACERS (Association Communautaire d'Emprunt de la Rive-Sud) accorde des micro-crédits et fait l'accompagnement des ces gens pour assurer la réussite de ces petits projets et par la suite, le retour de son argent. En Tunisie on donne des micro-crédits mais il manque le suivi et l'accompagnement des petites affaires, pratique qui se doit d'être encore plus développée.<sup>23</sup>*

Là aussi, ce qui a surpris la délégation tunisienne, c'est l'apport bénévole d'experts du milieu qui accompagnent les bénéficiaires de micro-crédits durant toutes leurs démarches des micro-projets jusqu'à la fin du remboursement du prêt.

De plus, une grande partie des fonds viennent de dons du milieu et sont tous accordés à des personnes en situation défavorisée, ayant toutefois la volonté et le potentiel de réaliser un projet d'entreprise, mais qui ne peuvent pas avoir accès au financement traditionnel pour y parvenir.

## 5. ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS

Suite à la mission, les membres de la délégation ont présenté des courts rapports de la mission.<sup>24</sup>

Voici quelques éléments tirés de ces rapports qui présentent leur évaluation de la mission :

- Mission très réussie (9/9 personnes);
- Accueil et hospitalité (5 personnes);
- Organisation parfaite et exemplaire (8);
- Restauration et hébergement et transport facilitant;
- Programme très riche et très intéressant. (8) - choix des structures de développement et du programme des interventions;
- Documentation riche;
- Visites bien ciblées (5);
- Conférences très intéressantes (5);
- Qualité des exposés et des intervenants (4);
- 
- Ces rapports font également ressortir la pertinence du programme soit les contenus «des conférences qui vont avec la mission allouée aux centres d'affaires en Tunisie.»

---

<sup>23</sup> Extrait du rapport du Directeur du CAIPE de Tataouine

<sup>24</sup> Annexe 4 : Rapport des participants de la délégation – Appréciation et recommandations

- En général l'expérience canadienne a suscité un grand intérêt et les éléments suivants ont été soulignés:
- Une grande coordination entre les différents centres d'appui;
- Un plan marketing très développé;
- Un grand réseau de communications qui constitue un domaine important dans la création d'entreprises.

## **6. RECOMMANDATIONS ET SUITE À DONNER**

### **6.1 Leçons tirées de l'expérience canadienne**

Un voyage d'étude est souvent l'occasion de repenser ses modes de fonctionnement; les CAIPE sont des organisations qui ont été créées récemment et qui sont en développement.

*Cette visite nous procure une vision plus claire sur le rôle qu'on peut jouer, nous les Centres d'Affaires, dans un réseau dans lequel les tâches de chacun sont bien définies permettant une complémentarité entre toutes les structures dans le but de réaliser le même objectif, à savoir, le développement économique de la région.<sup>25</sup>*

Ainsi, certaines pratiques inspirées des échanges avec des praticiens du développement économique québécois ont inspiré certains participants. Voilà les principales recommandations qui se dégagent des rapports présentés par les Directeurs des CAIPE:

- Application du système des CLD comme exemple dans un des Centres d'affaires de la Tunisie;
- Montage d'un réseau de mentorat d'affaires comme exemple dans un des Centres d'affaires de la Tunisie;
- Développement de l'approche de l'économie sociale en Tunisie;
- Encouragement de l'entrepreneuriat collectif;
- Montage d'un réseau d'affaires dans les centres en Tunisie avec les différents organismes et partenaires actifs sur tout le territoire tunisien;
- Instaurer un système de soutien financier (subventions et prêts) dans les Centres d'affaires tunisiens;

### **6.2 Partenariat tuniso-canadien**

Ce voyage d'étude était réalisé dans le cadre du projet «Appui au développement du secteur privé en Tunisie». Les relations de partenariat entre les organisations canadiennes et la Direction Générale de la Promotion des PME du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME tunisien ne datent pas d'hier. Ces nombreuses expériences et les impacts pour les CAIPE avaient amené les organisateurs du voyage d'étude «L'établissement des relations de partenariat et de coopération entre les CAIPE et leurs homologues canadiennes» comme un des résultats attendus de ce voyage d'étude.

---

<sup>25</sup> Centre d'Affaires de Ben Arous

Cette volonté de partenariat entre le SDÉ de Lévis, les CAIPE et GENIVAR s'est concrétisée à travers une entente tripartite<sup>26</sup> qui a été signée le 18 juin à Lévis. Cette entente vise la mise en place d'un programme de collaboration et de partenariat et concerne les domaines suivants :

- L'identification des bonnes pratiques à travers l'échange d'informations et d'expériences dans les domaines de la création d'entreprises et de l'assistance aux promoteurs;
- Le benchmarking des structures d'appui et notamment les Centre d'Affaires par des experts de GENIVAR et la SDÉ LEVIS dans le cadre des divers instruments et programmes de collaboration;
- La promotion des actions conjointes devant permettre le développement des techniques d'accompagnement et du financement et gestion des projets;
- Le développement et l'amélioration des compétences des structures du Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME de la Tunisie en matière de gestion des activités relatives au développement des méthodes et outils de la création d'entreprises;
- La conception et le développement des programmes de formation visant essentiellement la création, l'encadrement, le développement et la promotion des PME en Tunisie.

Des articles de presse font état de ces ententes dans la presse locale canadienne.<sup>27</sup>

Dans cet esprit, certaines recommandations renforcent cette volonté de poursuivre les liens de coopération et de partenariat entre la DGPPME et les organisations canadiennes :

- Maintien et consolidation des relations tuniso-canadiennes.
- Développement d'un cadre de partenariat tuniso-canadien et exploitation de la ligne de crédit Canadienne.
- Participation des Centres d'affaires tunisiens à des foires internationales.
- Participation des experts canadiens au salon de la création d'entreprises qui se tiendra le 17 et 18 octobre 2008 en Tunisie (à Tunis).
- Organisation d'une mission commerciale des structures d'appui au développement canadiennes en Tunisie.
- Possibilité de faire bénéficier les porteurs d'idées de projets d'une formation au Canada.
- Inviter des experts canadiens à donner des séances de formation en Tunisie.

De plus, le rapport de mission produit par la délégation suite à la mission propose la mise en œuvre de l'Entente de coopération dans un objectif :

- de transfert de l'expérience canadienne, notamment celle de la SDÉ LEVIS aux structures tunisiennes d'appui, dans les domaines suivants:
  - \* La création d'entreprise;
  - \* Le financement des projets;
  - La formation et l'assistance aux promoteurs;

---

<sup>26</sup> Annexe 5 : Entente tripartite de coopération

<sup>27</sup> Annexe 6 : Coupures de presse

et ce par le déplacement d'un expert de la SDÉ Lévis en Tunisie pour animer des journées de formation en matière de soutien aux promoteurs et de création d'entreprises.

- de développement et l'amélioration des compétences des structures du MIE&PME, et avec le concours et le soutien de la partie canadienne(ADCI) par le biais de stages de formation au sein des structures canadiennes en matière de gestion des activités relatives au développement des méthodes et outils de la création d'entreprises.
- de développement d'un cadre de partenariat tuniso-canadien dans le domaine de la création d'entreprises et exploitation de la ligne de crédit Canadienne disponible pour financer les différentes actions convenues.
- d'étudier la possibilité de Participation d'experts canadiens au salon de la création d'entreprise qui se tiendra le 17 et 18 octobre 2008 en Tunisie ( à Tunis).

## 7. CONCLUSION

Un des derniers intervenants, Expert PME et formateur au Centre de formation professionnelle Pierre-Dupuy de Longueuil, a mis en évidence l'importance de l'approche d'accompagnement. Celle qui est au cœur de la philosophie des CLD du Québec et des CAIPE tunisiens. Il a cité les résultats d'une étude américaine sur l'impact des performances lors de la rédaction d'un plan d'affaires avant de lancer une nouvelle entreprise. L'analyse a révélée qu'il n'y avait pas de différence entre le rendement des nouvelles entreprises lancées avec ou sans plans d'affaires. <sup>28</sup>

La délégation tunisienne responsable de centres d'affaires qui basent l'ensemble de leurs accompagnements sur l'élaboration du plan d'affaires et qui venaient d'assister à une semaine de prestations vantant les mérites de cette approche sont demeurés très surpris de ces résultats. M. Savaria, expert en PME, a fait ressortir que le plan d'affaires est avant tout un moyen et non une fin. Il permet bien sur, aux entrepreneurs de réfléchir sur leur projet, de faire preuve de créativité et favorise le plus souvent l'établissement d'une relation de confiance entre les entrepreneurs et les différents consultants, experts, mentors qui s'établira durant le processus d'élaboration du plan d'affaires. C'est le plus souvent cette confiance acquise en cours de processus qui demeure le facteur le plus important pour garantir les succès futur.

Voici un des exemples des apprentissages réalisés par la délégation tunisienne durant ce voyage qui les a conforté le plus souvent dans leurs approches, mais qui les a également amené à réfléchir sur leur rôle et les outils développés, ce qui, nous l'espérons, saura profiter aux CAIPE et ultimement aux jeunes sans emploi de la Tunisie.

Les centres d'affaires tunisiens sont encore de très jeunes structures sur lesquelles se fondent beaucoup d'espoir pour le Gouvernement tunisien. Leurs quelques années d'expérience ont permis aux responsables de pouvoir se comparer à l'expérience canadienne tout en conservant la distance nécessaire à une véritable observation critique. Les conférenciers invités ont su adapter leur présentation de manière à établir un véritable dialogue avec la délégation ce qui a favorisé une véritable atteinte des objectifs.

---

<sup>28</sup> CONTACT: Julian Lange, Babson College, Wellesley, MA 02457; (T) 781-239-5013; (F) 781-239-4178; [langej@babson.edu](mailto:langej@babson.edu).