



LIVRE BLANC

CJD TALKS 2024 :

**BOÎTE À OUTILS POUR UNE
ENTREPRISE RÉSILIENTE
ET UN CLIMAT DES AFFAIRES
IMPACTANT**



REMERCIEMENTS

Je voudrais dire toute ma gratitude au Centre des jeunes dirigeants et à son président Monsieur Imed Karoui qui a, depuis le début de l'aventure CJD Talks 2024, cru dans la valeur ajoutée que peut apporter ce concept pour les jeunes dirigeants et leurs entreprises.

Je remercie infiniment toute l'équipe du CJD, et spécifiquement Monsieur Zied Hafsi et Madame Myriam Abassi pour leurs professionnalismes et leurs travaux acharnés pour faire réussir cette première version.

Mes remerciements vont aussi à notre partenaire de choix la KAS, Konrad Adenauer Stiftung, pour son apport financier, professionnel et moral. Je remercie infiniment Monsieur Malt Gaier et Madame Imen Nefzi pour leur confiance et le suivi constructif du début jusqu'à la production de ce Livre Blanc.

Je remercie tous les sponsors qui ont cru dans ce projet, Les Assurances La Carte, Ernst & Young EY Tunisie, l'UBCI, Tunisie Telecom, Pluxee Tunisie, The Dot et Fondation Tunisie.

Je suis reconnaissant à tous les intervenants, qui sans leurs expertises, leurs patiences et leurs franchises, le CJD Talks 2024 n'aurait pas eu ce franc succès.

Finalement je remercie tous ceux, de prêt ou de loin, qui ont fait que ce projet aboutisse.

Abdelaziz Darghouth

SOMMAIRE

Remerciements	3
Concept “CJD Talks 2024” :	9
Etat sur les objectifs atteints :	9
Thèmes abordés durant les CJD TALKS 2024 :	10
Participation des Partenaires du CJD Talks	11
Edito du Président du Centre des Jeunes Dirigeants “CJD Tunisie”	12
Edito du Représentant Résident de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung “Bureau de Tunis”	13
Thème 1 : Les enjeux de la compétitivité de l’entreprise face à la lenteur de la transformation digitale de l’administration	14
Introduction	14
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 1	14
Conclusion.....	17
Suggestions issues des 4 podcasts :	17
CJD Talks PANEL - Actions Plan - Round 1	19
Introduction :	19
Synthèse du CJD Talks Round 1 :	19
Recommandations :	20
Thème 2 : La restructuration des entreprises : solutions financières et cadre réglementaire inadapté	21
Introduction	21
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 2.....	21
Conclusion.....	25
Suggestions issues des 4 podcasts :	25
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 2	27
Introduction :	27
Synthèse du CJD Talks Round 2 :	27
Les points principaux mis en lumière incluent :	27
Recommandations :	28
Thème 3 : L’accès aux marchés et l’internationalisation des entreprises tunisiennes	30
Introduction :	30
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 3.....	30
Conclusion.....	33
Recommandations issues des 4 podcasts :	34
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 3	35
Introduction :	35
Synthèse du CJD TALKS round 3 :	35

Recommandations :	35
Thème 4 : Exporter mieux et plus : De la qualité de l'accompagnement à l'appui institutionnel.....	37
Introduction :	37
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 4.....	37
Conclusion :	40
Suggestions issues des 4 podcasts :	40
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 4.....	42
Introduction :	42
Synthèse du CJD Talks Round 4 :	42
Recommandations :	43
Thème 5 : «Le Jeune Dirigeant face au défi d'une mutation économique, culturelle et sociale.	44
Introduction :	44
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 5.....	44
Conclusion.....	47
Suggestions issues des 4 podcasts :	47
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 5.....	49
Introduction :	49
Synthèse du CJD TALKS round 5 :	49
Recommandations :	50
Thème 6 : Startups et PME, quels rôles communs et pour quels objectifs ?	52
Introduction :	52
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 6.....	52
Conclusion	57
Suggestions issues des 4 podcasts :	57
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 6.....	58
Introduction :	58
Synthèse du CJD TALKS round 6 :	58
Recommandations :	59
Thème 7 : Comment transformer les «tunisiens du monde» en fer de lance de l'investissement et des exportations tunisiennes ?	60
Introduction :	60
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 7.....	60
Conclusion :	64
Suggestions issues des 4 podcasts :	64
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 7	66
Introduction :	66
Synthèse du CJD TALKS round 7 :	66

Recommandations :	67
Thème 8 : « Le développement économique régional : le cas du gouvernorat de Nabeul, comment sortir du modèle classique ? »	68
Introduction :	68
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 8	68
Conclusion :	73
Suggestions issues des 4 podcasts :	73
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 8	75
Introduction :	75
Synthèse du CJD Talks Round 8 :	75
Recommandations :	76
Thème 9 : La nouvelle réglementation des chèques en Tunisie : comment s'adapter ?	78
Introduction :	78
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 9	78
Conclusion	81
Recommandations issues des 4 podcasts :	82
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 9	83
Introduction :	83
Synthèse du CJD Talks Round 9 :	83
Recommandations :	85
Thème 10 : Quelles sont les alternatives aux chèques et comment garantir les paiements différés?	87
Introduction :	87
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 10	87
Conclusion	92
Recommandations issues des podcasts	92
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 10	94
Introduction :	94
Synthèse du CJD Talks Round 10 :	94
Recommandations :	95
Thème 11 : Loi de finance 2025, est-ce la relance de l'investissement ?	96
Introduction :	96
Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 11	96
Conclusion	102
Recommandations issues des podcasts	102
CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 11	103
Introduction :	103
Thème 12 : Les nouvelles approches de financement responsable et à impact.	105
Introduction	105

Rapport sur les Podcasts CJD Talks 2024 : Round 12 105

Conclusion..... 111

Suggestions issues des 4 podcasts :..... 111

CJD TALKS PANEL - Actions Plan - Round 12..... 112

Introduction : 112

Synthèse du CJD Talks Round 12 :..... 112

Recommandations : 114

Recommandations : 115

CONCEPT “CJD TALKS 2024” :

Le Centre des Jeunes Dirigeants de Tunisie (CJD) a lancé en janvier 2024, une initiative innovante “le CJD Talks 2024”. Un espace de réflexion approfondie explorant les défis cruciaux auxquels font face les chefs d’entreprises et les investisseurs tunisiens, abordant un thème mensuel et présentant un podcast hebdomadaire avec un expert dans le domaine de la transformation digitale.

L’objectif a été de s’approfondir sur des thèmes importants reliant le chef d’entreprise à son environnement, en analysant les aspects problématiques et les solutions sous plusieurs angles de vue. Ainsi plusieurs conférences thématiques ont été organisées à chaque fin de mois, synthétisant le travail en un plan d’action impactant.

Les conférences ont abouti à des rapports distribués aux chefs d’entreprises et aux décideurs institutionnels concernés par la thématique. Jusqu’à ce jour dix thèmes ont été traités tout au long de l’année.

Profitant de ce contenu très riche, nous vous proposons ce livre blanc qui synthétise un état des lieux de l’écosystème des entreprises, leurs problématiques ainsi que les suggestions proposées par des experts, des chefs d’entreprises et d’autres acteurs de l’activité économique liés à ces sujets brûlants.

ETAT SUR LES OBJECTIFS ATTEINTS :

- **L’objectif principal du concept CJD talk a été de travailler sur des thèmes prioritaires**, d’identifier les obstacles à la prospérité des PME et TPE et ainsi trouver des solutions pratiques et juridiques, afin d’améliorer le climat des affaires et le développement des entreprises.
- **Nous avons créé des contenus vidéo**, 40 podcasts, 80 vidéos sont à ce jour proposés sur différents réseaux sociaux du CJD, YouTube, Facebook et LinkedIn CJD Tunisie, pour aider les chefs d’entreprises à comprendre les problématiques et à profiter des idées et des solutions proposées.
- **10 Rapports thématiques détaillés ont été délivré ainsi que ce livre blanc** pour fournir un guide complet aux chefs d’entreprises et aux institutions de l’écosystème entrepreneurial afin de faciliter les prises de décisions.
- **Grâce au CJD Talks, une nouvelle dynamique au sein du CJD** a été mise en place avec le passage de 125 followers sur la chaîne YouTube à plus de 800 followers.
- **En organisant des événements mensuels, le CJD Talks a pu développer un Networking efficace** en encourageant les échanges entre JDs, consultants, administrations, institutions et autres acteurs de l’écosystème.
- **Grâce au CJD Talks plusieurs rencontres ont été organisées avec les responsables de l’administration** afin d’accompagner le changement et prendre le lead de l’écosystème entrepreneurial.
- **Suite à ces rencontres qui ont rassemblé mensuellement entre 60 à 80 personnes**, des anciens et des nouveaux membres ont pu se rencontrer pour échanger, réfléchir et saisir de nouvelles opportunités.

- CJD Talks a pu aussi travailler sur des thèmes spécifiques et locaux avec CJD Nabeul, CJD Tunis et CJD Sfax
-

THÈMES ABORDÉS DURANT LES CJD TALKS 2024 :

Thème 1 :

Les enjeux de la compétitivité de l'entreprise face à la lenteur de la transformation digitale de l'administration

Thème 2 :

La restructuration des entreprises : solutions financières et cadre réglementaire inadapté

Thème 3 :

L'accès aux marchés et l'internationalisation des entreprises tunisiennes

Thème 4 :

Exporter mieux et plus : De la qualité de l'accompagnement à l'appui institutionnel

Thème 5 :

Le Jeune Dirigeant face au défi d'une mutation économique, culturelle et sociale

Thème 6 :

Startups et PME, quels rôles communs et pour quels objectifs ?

Thème 7 :

Comment transformer "les Tunisiens du monde" en fer de lance de l'investissement et des exportations tunisiennes ?

Thème 8 :

Le développement économique régional : le cas du gouvernorat de Nabeul, comment sortir du modèle classique ?

Thème 9 :

La nouvelle réglementation des chèques en Tunisie : comment s'adapter ?

Thème 10 :

Quelles sont les alternatives aux chèques et comment garantir les paiements différés ?

Thème 11 :

Loi de finance 2025, est-ce la relance de l'investissement ?

Thème 12 :

Les nouvelles approches de financement responsable et à impact

PARTICIPATION DES PARTENAIRES DU CJD TALKS

- Plusieurs partenaires ont pu collaborer avec CJD Talks en intervenant directement dans les podcasts ainsi que dans les événements, EY a pu intervenir à travers Mme Imen Maouene sur le thème des enjeux de la compétitivité de l'entreprise face à la lenteur de la transformation digitale de l'administration, M. Hatem Frikha sur le thème La restructuration des entreprises, solutions financières et cadre réglementaires inadaptés, M. Nooman Ettounsi sur le thème le JD face au défi d'une mutation économique, culturelle et sociale. Nous avons eu aussi la participation de l'UBCI avec l'intervention de Mme Mariem Jedidi dans le thème La nouvelle réglementation des chèques ? Comment s'adapter ?
- La Konrad Adenauer Stiftung KAS a été le partenaire le plus présent dans les dix thèmes abordés par le CJD Talks.

EDITO DU PRÉSIDENT DU CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS “CJD TUNISIE”

Chères lectrices, chers lecteurs,

Ce Livre Blanc marque une étape importante pour le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). Il incarne une ambition collective : celle de donner aux chefs d'entreprise tunisiens les clés pour relever les défis complexes de notre environnement économique et institutionnel.

Avec les CJD Talks 2024, nous avons ouvert un espace d'échanges structuré et dynamique. Chaque rencontre, chaque débat et chaque contribution ont permis de transformer des constats en pistes d'action concrètes, dans un esprit d'analyse critique et d'innovation. Ces travaux reflètent notre engagement à construire un écosystème entrepreneurial agile, où les entreprises peuvent jouer un rôle central dans le développement économique durable de notre pays.

Ce Livre Blanc ne se limite pas à un état des lieux. Il reflète une ambition : mobiliser, inspirer et agir. Pensé pour alimenter la réflexion des décideurs, éclairer les entrepreneurs et guider les transformations nécessaires. À travers des thématiques variées, allant de la transformation digitale à l'internationalisation, il met en lumière des solutions pratiques adaptées aux réalités tunisiennes et ouvre des perspectives nouvelles.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers tous les acteurs qui ont contribué à la réussite de cette initiative, en particulier nos partenaires, les panélistes et les experts qui ont enrichi ces débats de leurs savoirs. Leur engagement démontre qu'ensemble, nous sommes capables de faire évoluer les mentalités, de briser les silos et de construire des ponts entre les secteurs public et privé.

Plus qu'un bilan, ce document doit devenir une boussole pour orienter nos actions et préparer les entreprises tunisiennes à saisir les opportunités, au-delà des contraintes. À vous qui lirez ces pages, je souhaite qu'elles soient une source d'inspiration et un appel à l'action.

Ensemble, portons l'espoir d'un développement où l'entreprise devient non seulement un moteur de croissance, mais aussi un acteur responsable, créateur de valeur et porteur de progrès humain.

Avec conviction et engagement,

Imed Karoui
Président National du CJD

EDITO DU REPRÉSENTANT RÉSIDENT DE LA FONDATION KONRAD ADENAUER STIFTUNG “BUREAU DE TUNIS”

Le Livre Blanc que vous tenez entre les mains est l'aboutissement d'une initiative ambitieuse et collaborative lancée en 2024 par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et la fondation Konrad Adenauer bureau de la Tunisie. Né d'une volonté commune d'accompagner les entreprises tunisiennes face aux défis de leur environnement économique et institutionnel, ce projet s'appuie sur une méthodologie novatrice et inclusive qui privilégie le dialogue et la co-construction de solutions concrètes.

Chaque mois, des thématiques essentielles pour le développement économique de la Tunisie ont été explorées à travers des rencontres riches en échanges. Ces discussions ont permis de mettre en lumière des obstacles, de partager des expériences et surtout d'identifier des pistes d'action pragmatiques. À travers une série de podcasts, de panels et d'interventions, chefs d'entreprise, experts, et représentants institutionnels ont travaillé de concert pour construire une vision partagée d'un écosystème entrepreneurial plus résilient, équitable et prospère.

Ce Livre Blanc est bien plus qu'un simple recueil de recommandations. Il constitue une feuille de route pour des réformes durables, un outil pour éclairer les décideurs publics et privés, et un levier pour impulser un changement concret dans le climat des affaires.

Les recommandations formulées ici reflètent les valeurs fondamentales de la KAS : la promotion de la gouvernance participative, l'engagement pour la transparence, et le soutien à un entrepreneuriat inclusif et durable.

En unissant les forces des acteurs économiques et institutionnels, nous avons souhaité bâtir des ponts et encourager un dialogue constructif pour façonner un avenir meilleur pour les entreprises.

Nous remercions tous les participants pour leur implication et leur vision, et espérons que ce document servira de catalyseur pour un renouveau économique où l'entreprise, moteur de prospérité, se place véritablement au service de l'Homme.

Dr. Malte Gaier

Fondation Konrad Adenauer Bureau de la Tunisie

THÈME 1 : LES ENJEUX DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE FACE À LA LENTEUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ADMINISTRATION

INTRODUCTION

La première thématique des CJD Talks 2024 a exploré **“Les enjeux de la compétitivité de l'entreprise face à la lenteur de la transformation digitale de l'administration.”**

Les podcasts de cette série mettent en lumière les réflexions d'experts sur les défis actuels et les perspectives d'avenir de la digitalisation en Tunisie, en tenant compte des obstacles administratifs et de la nécessité de renforcer la compétitivité des entreprises.

Les intervenants aux podcasts ont été Mme Imen Maouene, Senior Manager chez Ernst & Young, M. Adel Ben Youssef, Maître de conférences à l'université Côte-d'Azur, M. Karim Ahres, directeur général de Netcom Tunisie et M. Haythem El Mir, directeur général de Keystone.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 1

Dans le premier Podcast : **«Les Enjeux de la Transformation Digitale en Tunisie, Regards et Orientations»** La première intervenante **Mme Imen Maouene**, Senior Manager chez **Ernst & Young**, donne son expertise sur le sujet.

Situation actuelle : un progrès incomplet

malgré des avancées notables, comme la digitalisation de 120 services publics, la transformation numérique reste encore superficielle. Bien que des progrès aient été réalisés, la digitalisation doit aller au-delà de la simple mise en ligne des services pour se concentrer véritablement sur l'expérience utilisateur. Il est crucial de repenser les interfaces et les processus pour rendre ces services plus accessibles, intuitifs et adaptés aux besoins réels des citoyens. Ce changement nécessite un investissement dans la qualité des outils numériques pour qu'ils soient réellement efficaces et non simplement accessibles.

Culture citoyenne : un défi d'acculturation

l'un des principaux défis auxquels la société est confrontée est l'acculturation numérique. Les projets de transformation doivent être centrés sur le citoyen, en tenant compte de ses habitudes et de ses attentes. Pour que ces changements soient acceptés, il est essentiel de promouvoir une culture numérique. Cela implique d'accompagner les citoyens à travers des campagnes de sensibilisation et des formations, afin qu'ils comprennent et adoptent les nouvelles technologies avec aisance. Le changement culturel, qui touche la manière dont les citoyens interagissent avec les services numériques, est une condition sine qua non pour réussir cette transformation.

Ouverture à l'innovation : un pas vers la collaboration

pour que les entreprises restent compétitives dans un monde de plus en plus connecté,

elles doivent adopter une approche d'open innovation. Cela inclut la collaboration avec des startups, qui peuvent offrir de nouvelles idées et solutions technologiques. L'intégration d'approches innovantes et collaboratives est indispensable pour faire face aux défis actuels et anticiper les besoins futurs. Une telle ouverture permettrait non seulement de dynamiser les entreprises, mais aussi de renforcer la compétitivité et de stimuler l'innovation à travers des partenariats fructueux.

Vision et collaboration : une transformation collaborative

la transformation numérique des services publics et des entreprises nécessite une vision claire et partagée. Cette vision doit être construite autour d'une collaboration étroite entre tous les acteurs concernés, y compris les utilisateurs finaux. Des workshops réguliers, impliquant à la fois les responsables de la transformation et les citoyens, sont nécessaires pour établir une confiance mutuelle. Ces espaces de dialogue permettent de mieux comprendre les besoins des utilisateurs et de créer des solutions qui répondent réellement aux attentes, tout en construisant un engagement et une appropriation des projets de transformation.

Dans le deuxième Podcast 2 : **«La Transformation Digitale en Tunisie : Enjeux et scénarios possibles»** notre invité **M. Adel Ben Youssef**, Maître de conférences à l'**université Côte-d'Azur**, intervient sur le sujet de la transformation digitale.

Barrières à la transformation : les obstacles au changement

la transformation numérique rencontre plusieurs barrières importantes qui freinent son avancée. La résistance au changement, alimentée par des habitudes ancrées et une méfiance envers la nouveauté, constitue un obstacle majeur. De plus, l'héritage administratif complexe, avec ses lourdeurs et ses structures rigides, empêche une digitalisation fluide et efficace. À cela s'ajoutent les obstacles juridiques, qui rendent difficiles les réformes nécessaires pour accélérer le processus de transformation numérique. Ces facteurs combinés ralentissent l'évolution des services publics et des entreprises, nécessitant une refonte des structures existantes pour libérer le potentiel de la digitalisation.

Approche sociale : la digitalisation comme projet social

la digitalisation ne doit pas être vue uniquement comme une avancée technologique, mais comme un véritable projet social. Elle nécessite un leadership engagé, capable de mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'une vision commune et de garantir que personne ne soit laissé pour compte. Le soutien politique est crucial pour orienter les réformes et instaurer des mesures incitatives afin de rendre le processus inclusif. Cela inclut la formation des citoyens, la mise en place de programmes d'accompagnement, et la garantie d'un accès équitable aux nouvelles technologies. La réussite de la digitalisation dépend en grande partie de la capacité à impliquer tous les citoyens dans ce processus, et à répondre à leurs besoins sociaux.

Scénarios d'avenir : vers une prise de conscience numérique

l'avenir de la digitalisation se dessine à travers quatre scénarios possibles, allant d'un échec total à une prise de conscience généralisée du potentiel numérique. Le pire scénario serait un échec total, où les tentatives de transformation échouent en raison d'une mauvaise gestion, d'un manque de vision et de la persistance des barrières actuelles. À l'opposé, un scénario optimiste envisage une prise de

conscience généralisée, où l'ensemble des acteurs, publics comme privés, sont unis autour du potentiel numérique. La clé pour atteindre ce dernier scénario réside dans l'éducation et la préparation des compétences des citoyens et des professionnels. Cela nécessite des investissements massifs dans la formation, afin d'assurer que les compétences numériques soient suffisamment développées pour soutenir les initiatives de transformation.

Dans le troisième Podcast : **«La génération Alpha, un atout pour la transformation numérique»** M. Karim Ahres, directeur général de Netcom Tunisie aborde les défis de la transformation digitale.

Urgence de la transformation : une nécessité imminente

face aux défis économiques et environnementaux actuels, les entreprises doivent adopter rapidement la digitalisation pour éviter les conséquences négatives, telles que l'impact de la taxe carbone. En l'absence d'une transformation numérique, elles risquent de perdre leur compétitivité sur le marché global. Le passage au numérique est désormais crucial pour optimiser les processus, réduire les coûts et répondre aux exigences de plus en plus strictes en matière d'environnement. Pour les entreprises, la digitalisation n'est plus une option, mais une nécessité pour survivre et se développer dans un monde de plus en plus connecté et régulé.

Éducation et sensibilisation : former la génération alpha aux nouvelles méthodes

L'éducation joue un rôle central dans la préparation de l'avenir de l'industrie. Enseigner des concepts modernes comme la «tokenisation» et «l'ubérisation» à la génération Alpha est désormais essentiel pour qu'ils soient prêts à affronter les évolutions technologiques. Ces concepts représentent des innovations qui redéfinissent les modèles économiques et les services. Intégrer ces notions dès le plus jeune âge permettrait de préparer les futurs leaders et professionnels à comprendre et à exploiter les nouvelles technologies. L'éducation devrait se concentrer sur la culture numérique et la pensée critique pour permettre aux jeunes de devenir des acteurs clés dans l'industrie numérique de demain.

Digitalisation et tourisme : un nouveau modèle innovant

la digitalisation offre un potentiel considérable pour le secteur du tourisme, notamment en favorisant le commerce régional et en introduisant des éléments culturels innovants. Intégrer les nouvelles technologies dans l'expérience touristique, notamment dans les visites historiques, permet de créer des expériences immersives et enrichissantes pour les visiteurs. L'utilisation de la réalité virtuelle ou augmentée, par exemple, peut rendre les sites historiques plus attractifs et accessibles, tout en mettant en valeur les richesses culturelles locales. Ce modèle numérique peut également dynamiser les économies régionales, en permettant un meilleur échange commercial et en attirant une nouvelle génération de touristes à la recherche d'expériences uniques.

Dans le quatrième Podcast **«La transformation digitale, l'avenir des partenariats public-privé»** M. Haythem El Mir, directeur général de Keystone nous as parlé du PPP.

Partenariats public-privé : synergies pour une transformation efficace

la réussite de la transformation digitale passe par une collaboration renforcée entre le secteur public et privé. Le retard administratif est un obstacle majeur qui peut freiner le développement numérique des institutions publiques. Pour surmonter cet écueil, il est crucial que les deux secteurs travaillent de concert, partageant des ressources et des expertises pour accélérer la mise en place de solutions numériques. Les partenariats public-privé offrent une opportunité unique pour surmonter ces défis, en permettant au secteur privé d'apporter son savoir-faire et ses innovations, tandis que le secteur public facilite la mise en œuvre à grande échelle de ces technologies. Ces synergies sont fondamentales pour garantir une transformation digitale fluide et efficace.

Compétitivité et innovation : stimuler l'innovation par la collaboration

l'innovation est au cœur de la compétitivité dans un monde de plus en plus digitalisé. Pour encourager l'innovation dans l'administration, il est impératif de favoriser des projets collaboratifs qui intègrent les compétences du secteur privé. Ce partenariat permettrait de combler les lacunes technologiques de l'administration et de doter les services publics des outils modernes nécessaires pour fonctionner plus efficacement. En tirant parti des compétences, des technologies et des pratiques de pointe du secteur privé, l'administration peut accélérer sa digitalisation, offrir des services plus performants aux citoyens et renforcer sa compétitivité sur la scène internationale.

CONCLUSION

Ces podcasts soulignent que la transformation digitale en Tunisie nécessite un changement culturel profond, une ouverture à l'innovation, et une synergie entre les différents acteurs de l'écosystème. Pour réussir, un engagement collectif et une préparation des compétences sont indispensables. Les futures politiques et initiatives devront se concentrer sur l'éducation, la confiance et la collaboration pour construire un avenir numérique prometteur.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Accentuer l'expérience utilisateur** : La transformation digitale doit aller au-delà de la simple digitalisation des services, en se concentrant sur l'amélioration de l'expérience des citoyens.
- **Favoriser l'acculturation numérique** : Il est essentiel de promouvoir le changement culturel à travers des initiatives d'éducation et de sensibilisation pour faciliter l'adoption des nouvelles technologies par la population.
- **Encourager l'open innovation** : Les entreprises doivent adopter une approche ouverte à l'innovation et établir des collaborations avec les startups pour rester compétitives et exploiter pleinement le potentiel numérique.
- **Vision claire et collaboration** : Pour une transformation réussie, une vision partagée et des workshops impliquant les utilisateurs finaux sont cruciaux pour instaurer la confiance et guider les projets numériques.
- **Surmonter les barrières administratives et juridiques** : La résistance au

changement et les obstacles juridiques doivent être adressés pour permettre une digitalisation fluide et efficace des services publics.

- **Traiter la digitalisation comme un projet social** : La transformation digitale doit être accompagnée d'un leadership engagé et d'un soutien politique pour en maximiser l'impact sur la société.
 - **Préparer les compétences pour l'avenir** : L'éducation aux nouvelles technologies et concepts numériques, comme la tokenisation et l'ubérisation, doit commencer dès la jeunesse pour préparer la génération Alpha aux défis futurs.
 - **Développer le tourisme numérique** : Le secteur touristique peut bénéficier de la transformation digitale en offrant des expériences culturelles et historiques enrichies grâce aux technologies numériques.
 - **Renforcer les partenariats public-privé** : La synergie entre le secteur public et privé est essentielle pour combler les retards administratifs et promouvoir des projets d'innovation collaborative.
 - **Focus sur l'éducation et la collaboration** : Pour réussir la transformation digitale, il est crucial de se concentrer sur l'éducation des compétences numériques et la collaboration entre les acteurs publics et privés.
-

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 1

INTRODUCTION :

Lors de cette première rencontre du CJD Talks, organisée à Tunis le 26 janvier 2024 sur le thème **«Les enjeux de la compétitivité de l'entreprise face à la lenteur de la transformation digitale de l'administration»**, plusieurs panélistes étaient présents pour échanger sur ce sujet crucial. Parmi eux, M. Mounir Ghazali, Associé chez EY Tunisie, M. Adel Ben Youssef, Maître de conférences à l'université Côte-d'Azur, M. Karim Ahres, directeur général de Netcom Tunisie, et M. Haythem El Mir, directeur général de Keystone, ont chacun apporté leur expertise pour éclairer les défis auxquels les entreprises sont confrontées face aux lenteurs administratives en matière de digitalisation.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 1 :

Lenteur de la transformation digitale des entreprises et de l'administration

Les entreprises privées en Tunisie doivent d'abord se moderniser avant de reprocher des lacunes à l'administration publique. La transformation digitale des services publics doit être une priorité nationale avec une implication des agences pour faire avancer les projets. Il a été évoqué la création de «îlots d'excellence» comme solution intermédiaire en attendant une approche plus transversale.

Fenêtre d'opportunité limitée et enjeux pour 2030

la Tunisie risque de rester hors de l'histoire, si la transformation digitale n'est pas accélérée d'ici 2030. Il faudra inverser la relation entre citoyen et administration pour rendre cette dernière plus orientée vers le service au public. Le changement doit être dirigé par un leadership fort ou impulsé par une «révolte des usagers».

Nécessité de renouveler la gouvernance et l'organisation

il faudra probablement rétablir un «conseil stratégique du numérique» pour mieux gouverner le numérique en Tunisie afin d'aboutir à un modèle organisationnel innovant pour remplacer la structure pyramidale actuelle. Cette évolution organisationnelle est cruciale pour catalyser l'innovation dans le pays.

Transformation digitale : un projet politique, non informatique

la transformation digitale est avant tout un projet politique, nécessitant des réformes structurelles pour s'adapter aux nouvelles générations. L'administration doit instaurer une confiance et s'ouvrir davantage au secteur privé.

Convergence des secteurs public et privé pour la digitalisation

la promotion d'une collaboration entre le public et le privé pour surmonter les obstacles de la digitalisation. Il faudra créer un besoin d'externalisation pour combler le manque de ressources dans le secteur public.

Vers des indicateurs de performance pour l'administration

la mise en place d'indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer l'efficacité de l'administration dans le cadre de la digitalisation.

Digitalisation comme Outil de Résilience et de Lutte contre la Corruption

La digitalisation comme moyen de renforcer la compétitivité des entreprises et de lutter contre la corruption, suggérant une vision économique engageante pour restaurer la confiance des chefs d'entreprise dans le secteur public.

RECOMMANDATIONS :

- **Inscription à l'ordre du jour** Appeler le chef du gouvernement à inscrire l'avancée du projet de transformation digitale à l'ordre du jour de chaque Conseil Ministériel.
- **Reconstruction du business modèle** Reconstruire le business modèle de l'administration.
- **Reconsidération des salaires** Reconsidérer les salaires des employés du secteur public.
- **Simplification administrative** Adopter la simplification administrative et supprimer les documents papier.
- **Zones autonomes** Créer quatre zones totalement autonomes pour utiliser les technologies.
- **Tokenisation du dinar tunisien** Tokeniser le dinar tunisien.
- **Lancement de la méta-banque** Lancer la méta-banque.
- **Collaboration avec les startups** Faire appel à des startups pour mettre en place les cartographies et ubériser.
- **Diagnostic interne** Faire un diagnostic en interne pour identifier et résoudre les problèmes sous-jacents.
- **Gouvernance des projets** Assurer une bonne gouvernance des projets en impliquant

THÈME 2 : LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES : SOLUTIONS FINANCIÈRES ET CADRE RÉGLEMENTAIRE INADAPTÉ

INTRODUCTION

La deuxième thématique des CJD Talks 2024 a exploré la restructuration des entreprises tunisiennes, devenue indispensable face aux défis financiers et à un cadre réglementaire souvent inadapté. Les podcasts de cette série mettent en avant les interventions d'experts sur les obstacles rencontrés par les PME dans leur redressement, en raison de mécanismes financiers limités et de lois contraignantes. Les discussions s'efforcent d'identifier des solutions concrètes pour permettre aux entreprises en difficulté de se repositionner durablement dans l'économie nationale.

Les intervenants aux podcasts ont été M. Hatem Frikha, Partner chez EY Parthenon Strategy Leader ; M. Mohamed Salah Frad, président de l'Association Tunisienne des Investisseurs en Capital ; M. Anis Wahabi, associé chez AWT Audit & Conseil ; et M. Mbarek Khamassi, Consultant en Restructuration et Redressement des entreprises.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 2

Dans le premier podcast, **«La gouvernance au cœur de la restructuration des PME,» M. Hatem Frikha**, Partner chez EY Parthenon Strategy Leader, donne son expertise sur le sujet.

Restructurer pour sauver : une opportunité de générer de la valeur

la restructuration est souvent perçue comme un échec, mais M. Frikha soutient qu'elle est en réalité une opportunité pour les PME de préserver leurs emplois et de maintenir leurs contributions économiques. En situation de crise, restructurer permet de réorienter les ressources et d'optimiser les processus, assurant ainsi la survie à long terme de l'entreprise. Cette démarche ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais comme un processus stratégique pour générer de la valeur et repositionner l'entreprise sur la voie de la croissance.

Gouvernance comme origine des problèmes : l'impact de la sous-capitalisation

Les difficultés financières rencontrées par de nombreuses PME sont souvent liées à des problèmes structurels de gouvernance. La sous-capitalisation est l'une des principales causes de cette vulnérabilité, car elle empêche les entreprises de faire face aux crises et de rebondir rapidement. Une mauvaise gestion de la gouvernance, qu'elle soit organisationnelle ou financière, réduit la résilience des entreprises et compromet leur capacité à traverser des périodes difficiles. Repenser la gouvernance et l'adapter aux défis économiques actuels est donc essentiel pour assurer la pérennité des PME.

Initiatives de restructuration : un diagnostic objectif pour avancer

pour entamer une restructuration efficace, M. Frikha recommande aux PME d'initier elles-mêmes le processus, en faisant appel à des experts externes pour un diagnostic objectif. Ce diagnostic permet de mettre en lumière les forces et faiblesses de

l'entreprise et de déterminer les actions prioritaires à entreprendre. Cette démarche proactive, bien que difficile, donne aux PME l'opportunité de se réinventer et de renforcer leur compétitivité tout en bénéficiant d'une vision extérieure impartiale qui facilite les décisions à prendre.

Timing du plan de sauvetage : un modèle de gouvernance bicéphale

le timing est crucial dans la mise en œuvre d'une restructuration réussie. M. Frikha insiste sur l'importance de la bonne synchronisation des actions et du choix du moment pour intervenir. Le modèle de gouvernance bicéphale, qui repose sur une double prise de décision, permet à l'entreprise d'être plus réactive face aux urgences et d'adapter sa stratégie de manière agile. En répartissant les responsabilités et en optimisant les processus décisionnels, ce modèle assure une gestion plus fluide et une mise en œuvre rapide des plans de sauvetage.

Une gouvernance proactive pour assurer la pérennité des PME

ce premier épisode met en lumière l'importance de la gouvernance dans la restructuration des PME. Une gestion proactive et un recours à des expertises externes peuvent transformer les périodes de crise en opportunités de croissance. En adoptant des modèles de gouvernance adaptés et en initiant une restructuration dès que nécessaire, les dirigeants de PME peuvent garantir la résilience de leurs entreprises et préparer le terrain pour leur futur succès.

Dans le deuxième podcast, **«Le fonds de restructuration : la clé d'une restructuration réussie des PME,» M. Mohamed Salah Frad**, président de l'Association Tunisienne des Investisseurs en Capital, a abordé les éléments suivants :

Absence de mécanismes adaptés : le manque de marché pour la cession d'entreprises

m. Frad met en évidence un problème crucial pour les PME en difficulté : l'absence d'un marché structuré pour la cession d'entreprises. Ce vide empêche de nombreuses entreprises de trouver des repreneurs, ce qui pourrait leur permettre de survivre plutôt que de fermer leurs portes. Il insiste sur l'importance de sensibiliser les entrepreneurs à la reprise d'entreprises existantes, plutôt qu'à la création de nouvelles structures, afin de préserver les emplois et la valeur économique. Un tel marché de cession offrirait aux entreprises en difficulté une seconde chance et encouragerait une approche plus durable du développement économique.

Insuffisance des fonds propres : un obstacle majeur pour les PME

l'insuffisance des fonds propres est un obstacle récurrent pour de nombreuses PME, qui se trouvent dans l'incapacité de financer leurs opérations et de maintenir leur rentabilité. M. Frad appelle à une restructuration financière des entreprises, afin de permettre une recapitalisation et de rétablir une stabilité financière. Sans un soutien structurel dans le financement, les PME risquent de se retrouver en faillite, ce qui a des conséquences non seulement pour les entreprises elles-mêmes, mais aussi pour l'économie locale.

Fonds de restructuration : une solution pour le redressement des PME

Pour pallier le manque de financement, M. Frad propose la création d'un fonds de restructuration d'un montant de 3 milliards de dinars, financé par l'État, les banques

et les investisseurs privés. Ce fonds servirait à soutenir le redressement des PME en difficulté en leur apportant les ressources financières nécessaires pour surmonter les crises. Une telle initiative serait un levier important pour aider les entreprises à restructurer leurs dettes et à rétablir leur santé financière, contribuant ainsi à la préservation des emplois et à la stabilité économique.

Programme national de restructuration : une approche collaborative

M. Frad propose également un programme national de restructuration impliquant tous les acteurs économiques, dont la SOTUGAR et la CDC, qui assureraient des garanties financières. Un tel programme permettrait de centraliser les efforts de restructuration et de garantir un soutien coordonné aux PME. En impliquant les banques, les investisseurs privés et les institutions publiques, ce programme offrirait une solution collective et solide pour aider les entreprises à se redresser tout en renforçant l'environnement financier global.

Créer un environnement collaboratif pour soutenir les PME

Ce deuxième épisode met en avant l'importance de la mise en place de mécanismes financiers adaptés, comme un marché de cession d'entreprises et un fonds de restructuration, pour faciliter la survie des PME en difficulté. Une approche collaborative, impliquant à la fois l'État, les banques et les acteurs privés, est essentielle pour créer un environnement propice à la restructuration des entreprises et à leur redressement. Cela nécessite un engagement commun pour renforcer la résilience des PME et préserver l'économie nationale.

Dans le troisième podcast, **«Le secteur privé : moteur de la restructuration des PME et du changement en Tunisie,» M. Anis Wahabi**, associé chez **AWT Audit & Conseil**, a mis en avant les points suivants :

Économie au service de l'homme : le rôle du secteur privé dans la restructuration

Le secteur privé joue un rôle crucial dans la restructuration des PME et la relance économique, en mettant à profit ses ressources et son expertise pour accompagner les entreprises en difficulté. Selon M. Frad, l'objectif de cette transformation économique doit être de servir à la fois les intérêts économiques et sociaux. Les entreprises doivent être considérées comme des acteurs capables de stimuler le développement économique tout en ayant un impact positif sur la société. Cela implique une gestion plus responsable et une orientation vers la création de valeur durable, en soutien aux employés et aux communautés locales.

Partenariats et collaboration : optimiser les ressources et compétences

la collaboration entre le secteur privé et les institutions publiques est essentielle pour optimiser les ressources disponibles et faire face aux défis structurels. Les partenariats public-privé permettent de combiner les forces du secteur privé, notamment son agilité et son expertise, avec le soutien financier et institutionnel de l'État. M. Frad insiste sur l'importance d'une telle coopération pour maximiser l'efficacité des actions de restructuration. En unissant les compétences et les ressources des deux secteurs, il devient possible d'atteindre des résultats plus significatifs et durables, favorisant ainsi une relance rapide et un redressement solide des PME.

Le Secteur Privé, Acteur Clé dans la Restructuration des PME

Ce troisième épisode met en lumière le rôle stratégique du secteur privé dans la restructuration des PME, soulignant que la relance économique doit être portée par une coopération renforcée entre le secteur privé et les institutions publiques. Les partenariats public-privé représentent une solution efficace pour optimiser les ressources, garantir une plus grande efficacité des actions et accélérer la relance des entreprises en difficulté. Cette approche collaborative est essentielle pour créer un environnement propice à la réussite des PME et à la préservation de l'économie nationale.

Dans le quatrième podcast, **«Restructuration des PME et cadre juridique,» M. Mbarek Khamassi**, Consultant en Restructuration et Redressement des entreprises, a présenté les points suivants :

Un Cadre Juridique Inadéquat

M. Khamassi dresse un panorama historique du cadre législatif et des réformes successives qui ont été mises en place depuis l'indépendance. Il souligne que, bien que ces réformes aient visé à favoriser le développement des PME, elles ont souvent échoué à répondre aux besoins spécifiques de ces entreprises. En effet, le cadre juridique n'a pas évolué de manière suffisamment souple pour s'adapter aux enjeux contemporains. M. Khamassi critique un manque de prévoyance dans ces réformes, ce qui a engendré des blocages et des obstacles supplémentaires pour les PME, freinant leur compétitivité et leur capacité à se redresser.

Les lois de redressement des entreprises

M. Khamassi revient sur plusieurs lois de redressement mises en place entre 1995 et 2016, telles que celles de 1995, 1999, 2003 et 2016. Selon lui, bien que ces lois aient eu pour objectif d'améliorer la résilience des entreprises, elles ont parfois produit des effets contraires. Certaines mesures ont été mal appliquées, ou se sont heurtées à des réalités administratives et économiques qui les ont rendues inefficaces. Par exemple, certaines lois étaient trop complexes ou mal ciblées, ce qui a limité leur impact réel sur les entreprises en difficulté.

Propositions de solutions

Pour pallier ces lacunes, M. Khamassi propose plusieurs solutions concrètes. Il suggère la création de groupements professionnels agréés, qui pourraient réaliser des diagnostics précoces des PME, afin d'identifier les entreprises à risque avant qu'elles n'atteignent des niveaux de crise. De plus, il plaide pour l'établissement de chambres spécialisées dans les tribunaux et des tribunaux de commerce dédiés aux affaires des entreprises en difficulté. Ces mesures permettraient de mieux encadrer les procédures de redressement et de garantir un soutien plus efficace aux entreprises en détresse.

L'importance d'un cadre réglementaire ajusté aux PME

Cet épisode conclut en insistant sur la nécessité d'un cadre réglementaire plus adapté aux réalités des PME. Pour garantir leur survie et leur développement, les entreprises doivent bénéficier de lois et de mécanismes juridiques flexibles et ciblés, capables de répondre à leurs spécificités et défis. M. Khamassi souligne qu'un cadre juridique bien conçu et mieux appliqué serait un levier stratégique pour améliorer la compétitivité et la pérennité des PME.

CONCLUSION

Ces podcasts du CJD Talks 2024 offrent un éclairage approfondi sur les défis de restructuration des PME tunisiennes, et rappellent l'importance de la gouvernance efficace et du soutien financier. La restructuration apparaît ici non seulement comme une nécessité économique, mais aussi comme un levier de transformation sociale. Les experts appellent à un cadre collaboratif, impliquant tous les acteurs économiques pour bâtir un avenir plus résilient pour les PME tunisiennes.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **La restructuration des PME doit être perçue comme une opportunité et non comme un échec.** Il est essentiel de réagir rapidement pour sauver les entreprises et préserver les emplois.
- **La gouvernance est souvent à l'origine des difficultés financières** des PME, notamment à travers des problèmes comme la sous-capitalisation. Une gouvernance solide est nécessaire pour garantir la résilience de l'entreprise.
- **Les PME doivent initier leur propre restructuration**, mais l'aide d'experts externes est parfois indispensable pour établir un diagnostic impartial et objectif de la situation.
- **La flexibilité et la réactivité sont cruciales dans la mise en œuvre des plans de restructuration**, en particulier grâce à un modèle de gouvernance bicéphale qui permet de mieux gérer les crises.
- **Un plan stratégique et opérationnel solide est nécessaire**, incluant des financements alternatifs et une vision à long terme, pour assurer la réussite de la restructuration.
- **Création d'un fonds de restructuration pour soutenir les PME en difficulté** : un fonds de 3 milliards de dinars pourrait être alimenté par l'État, les banques et les investisseurs privés, pour permettre aux entreprises de se redresser.
- **Sensibilisation des entrepreneurs à l'idée d'acheter des entreprises en difficulté** plutôt que de créer de nouvelles structures, afin de dynamiser le marché de la cession des entreprises en crise.
- **Intégration de tous les acteurs économiques dans un programme national de restructuration** afin d'assurer la cohérence des actions et la mobilisation des ressources nécessaires pour soutenir les PME en difficulté.
- **Renforcement de la collaboration public-privé** pour maximiser les ressources et les compétences disponibles et créer un environnement favorable à la restructuration et à la croissance des PME.
- **Amélioration du cadre juridique pour soutenir les PME** : révision des lois existantes pour les rendre plus flexibles et adaptées aux réalités des entreprises, avec une approche plus proactive pour sauver les PME en difficulté.
- **Création de groupements professionnels agréés** pour un diagnostic précoce des problèmes des PME et pour mieux orienter les entreprises en difficulté vers des solutions adaptées.

- **Mise en place de chambres spécialisées et de tribunaux de commerce** pour traiter spécifiquement les affaires des entreprises en difficulté, avec des juges qualifiés ayant une expertise dans le domaine des entreprises.
 - **Prise en compte de l'approche multidimensionnelle** pour résoudre les problèmes des PME, en intégrant à la fois des solutions juridiques, économiques et organisationnelles.
-

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 2

INTRODUCTION :

Le mercredi 28 février 2024, une rencontre s'est tenue à THE DOT sur le thème «**La restructuration des entreprises : solutions financières et cadre réglementaire inadapté**». Ce débat a rassemblé plusieurs experts pour aborder les enjeux et les défis liés à la restructuration des entreprises en Tunisie. Parmi les panélistes, M. Wassim Turki, Managing Partner chez AWT Audit et Conseil, M. Hatem Frikha, Partner et Strategy Leader chez EY Parthenon, ainsi que Mme Selma Ben Hamida Zouaoui, vice-présidente de l'Association Tunisienne des Investisseurs en Capital, ont partagé leurs perspectives et proposé des solutions pour surmonter les obstacles réglementaires et financiers auxquels les entreprises sont confrontées.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 2 :

Détecter et prévenir : anticiper les difficultés pour sauver les entreprises

lors de la seconde session du CJD Talks, la question cruciale portait sur les solutions et priorités à établir pour identifier les problèmes sous-jacents des entreprises tunisiennes. Le dialogue a permis de dégager des pistes novatrices pour la préservation de ces entreprises, en mettant en avant deux principes : voir l'entreprise comme un moteur de croissance et agir avant qu'il ne soit trop tard. Comme l'indique le rapport annuel de la Cour des comptes de 2018, les signes avant-coureurs de difficultés économiques sont souvent mal anticipés, limitant les possibilités de redressement.

Arbitrage autonome : créer un organe neutre pour soutenir les PME en détresse

Une réflexion a été menée sur la mise en place d'un mécanisme d'arbitrage autonome et rapide, sans attendre la réglementation, pour soutenir les PME en difficulté. Un consensus a émergé autour de l'idée d'un organisme neutre pour diriger ces efforts, de même qu'une attention accrue au rôle de conseil, en particulier en dissociant les fonctions d'audit et de consulting pour mieux préserver l'intérêt collectif.

Soutien global : des stratégies financières innovantes et un accompagnement holistique

L'importance de stratégies de financement innovantes, de renforcement des capacités organisationnelles et d'un accompagnement global des PME a également été soulignée, en tenant compte de leurs enjeux économiques et sociaux. Parmi les suggestions, il a été proposé d'établir un programme national de soutien et de créer des fonds d'investissement importants pour anticiper et gérer les difficultés des PME.

LES POINTS PRINCIPAUX MIS EN LUMIÈRE INCLUENT :

Anticipation, conseil et accompagnement : Une approche proactive visant à anticiper les difficultés, conseiller les dirigeants sur les meilleures pratiques et les accompagner tout au long de leur développement afin d'éviter une gestion réactive des crises.

Médiation innovante : la création de solutions de médiation pour faciliter la résolution des conflits internes ou externes, en promouvant un climat de collaboration et en trouvant des solutions équilibrées.

Programme national de soutien aux pme : l'élaboration d'un programme national combinant financements publics et privés pour fournir aux entreprises les ressources nécessaires face aux défis financiers et stratégiques.

Financement de nouveaux projets : plutôt que de limiter le financement au traitement des difficultés, encourager l'exploration de nouvelles opportunités, incitant les pme à diversifier leurs activités.

Fonds de capital-investissement : la création de fonds de grande envergure pour soutenir les entreprises à forte croissance, en leur offrant les moyens d'innover dans des secteurs clés et de conquérir de nouveaux marchés.

Changement de mentalité des chefs d'entreprise : adopter une vision plus audacieuse et stratégique, notamment en matière d'exportation et d'innovation, pour un repositionnement efficace des pme.

Cellule de partage d'expériences : créer un espace d'échange pour que les dirigeants puissent partager leurs expériences et tirer parti des leçons d'autres entrepreneurs, favorisant ainsi un environnement collaboratif.

Responsabilité partagée avec le secteur bancaire : impliquer davantage les institutions financières dans le soutien à l'exportation et le financement adapté aux besoins des pme.

Leadership de l'état : donner un rôle de leadership plus fort à certains ministères pour guider la restructuration et garantir que les politiques publiques répondent aux besoins des entreprises.

Système de diagnostic et de données : la nécessité d'un diagnostic fiable et de données précises pour guider les démarches de restructuration, permettant une analyse approfondie des forces et faiblesses des pme et la mise en œuvre de solutions ciblées.

Cadre réglementaire adapté : mettre en place une réglementation en adéquation avec les intérêts des entreprises pour faciliter leur développement et compétitivité à l'international.

Ces propositions mettent en avant l'importance d'une approche collaborative entre les différents secteurs et de la contribution essentielle de l'État pour le soutien aux PME. Elles appellent à une réflexion sur des solutions innovantes, proactives et adaptées aux réalités actuelles pour renforcer la résilience des entreprises tunisiennes.

RECOMMANDATIONS :

- Focaliser sur l'intérêt de l'entreprise avant celui des parties prenantes.
- Identifier les signes avant-coureurs des difficultés économiques pour éviter les crises.
- Créer un mécanisme d'arbitrage innovant et autonome sans attendre le législateur.
- Donner un rôle de leadership institutionnel à un organisme neutre plutôt qu'à une partie prenante.

- Aider les chefs d'entreprise à identifier les difficultés à temps pour favoriser la «sauvegarde» plutôt que la «restructuration».
 - Séparer les rôles d'auditeur et de consultant pour éviter les conflits d'intérêts.
 - Différencier les intérêts des actionnaires de ceux des dirigeants.
 - Adopter une approche globale pour sauvegarder les PME, en intégrant les dimensions économique, sociale, et développementale.
 - Évaluer l'impact des fonds d'accompagnement et de relance des PME, mis en place depuis 2018.
 - Utiliser la restructuration comme un produit nécessaire en Tunisie, sans dépendre d'un cadre réglementaire strict.
 - Analyser et ajuster les normes pour signaler les signes de difficultés économiques et les lois pertinentes.
 - Comparer et s'inspirer des approches législatives étrangères pour soutenir les PME de manière préventive.
 - Créer un dispositif de soutien et d'accompagnement pour les PME en difficulté, notamment pour le financement et les délais de paiement.
 - Transformer les organismes publics pour qu'ils contribuent activement au soutien des entreprises.
 - Éviter les restructurations par endettement, préférer le renforcement des capacités organisationnelles.
 - Valoriser le Capital Investissement pour soutenir les PME dans leur restructuration financière.
 - Pénaliser la culture du conseil auprès d'une entreprise dont on est aussi le commissaire aux comptes.
 - Fournir d'importants fonds de garantie.
 - Établir un cadre réglementaire permanent qui motive et oriente les entreprises.
-

THÈME 3 : L'ACCÈS AUX MARCHÉS ET L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES TUNISIENNES.

INTRODUCTION :

Le troisième thème du CJD Talks 2024, s'est concentré sur **l'accès aux marchés et l'internationalisation des entreprises tunisiennes**. Ce thème a été choisi pour explorer et analyser les défis auxquels font face les entreprises tunisiennes dans leur démarche d'internationalisation, tout en s'inspirant des réussites observées dans d'autres pays, notamment la France. Le CJD TALKS a également voulu mettre en lumière les success stories d'entreprises tunisiennes pour comprendre les stratégies mises en place et renforcer l'écosystème facilitateur à l'accès aux marchés mondiaux.

Les intervenants aux podcasts ont été M. Hassine Labaied, CEO de Skila & Nsija, Mme Karima El Bedoui, Managing Director d'Olive & K, M. Michel Bauza, Directeur Afrique du Nord chez Business France, et M. Mazen AlKassem, Chef de projet chez Expertise France.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 3

Dans le premier podcast, **M. Hassine Labaied**, CEO de **Skila & Nsija** a partagé son parcours et ses conseils pour réussir l'internationalisation des entreprises tunisiennes.

Modèle intégré unique

Skila, une entreprise spécialisée dans les écharpes en soie et cachemire, adopte un modèle intégré qui couvre l'ensemble du processus de production, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la vente finale. Ce modèle permet à Skila de valoriser le savoir-faire traditionnel de Mehdi, tout en l'enrichissant d'influences andalouses et ottomanes. En combinant qualité artisanale et respect de l'environnement, l'entreprise propose des produits haut de gamme qui se distinguent sur le marché par leur authenticité et leur engagement écologique.

Consolidation des bases

M. Labaied, le fondateur de Skila, a mis un accent particulier sur la nécessité de bâtir des bases solides avant de se lancer sur les marchés internationaux. L'entreprise a d'abord concentré ses efforts sur le renforcement de sa capacité de production et le développement de son expertise, ce qui lui a permis de gagner en crédibilité sur le marché national. Cette phase de consolidation a été déterminante pour assurer la durabilité et la compétitivité de la marque, facilitant ainsi son expansion internationale.

Stratégie B2C et B2B

L'approche de Skila combine une stratégie de vente directe aux consommateurs (B2C) et de vente aux professionnels (B2B). Cette double stratégie permet non seulement d'accroître la notoriété de la marque, mais aussi de garder un contrôle total sur la distribution de ses produits. En diversifiant ses canaux de vente, Skila s'assure une présence plus large tout en maintenant une relation directe et de qualité avec ses clients, qu'ils soient consommateurs finaux ou partenaires professionnels.

Création d'une marque forte

plutôt que de se tourner vers la sous-traitance, Skila choisit de développer ses propres marques. Cela lui permet de mieux contrôler son image de marque et de garantir que la perception de la valeur de ses produits soit cohérente avec son positionnement haut de gamme. En créant des marques fortes et distinctives, l'entreprise assure sa notoriété et son identité unique sur le marché, tout en restant fidèle à ses valeurs artisanales et écologiques.

Philosophie de croissance

la philosophie de croissance de M. Labaied repose sur une approche progressive : «penser grand, commencer petit et avancer vite». Cette méthode lui permet d'être réactif face aux opportunités qui se présentent sur les marchés internationaux, tout en gardant un contrôle strict sur la qualité et l'évolution de l'entreprise. Skila s'est ainsi construite de manière stratégique, en exploitant des opportunités au fur et à mesure tout en garantissant une croissance maîtrisée.

Un modèle inspirant

aujourd'hui, Skila se distingue sur plusieurs marchés internationaux, offrant un modèle de réussite qui inspire de nombreux entrepreneurs tunisiens. Son intégration verticale, sa stratégie de diversification, et son approche respectueuse de l'environnement font de l'entreprise un exemple à suivre pour ceux qui souhaitent conquérir les marchés mondiaux tout en préservant leur identité locale et leur savoir-faire.

Dans le deuxième podcast, **Mme Karima El Bedoui**, Managing Director d'**Olive & K**, a partagé son parcours atypique et sa passion pour l'huile d'olive.

Retour aux racines

après une carrière réussie dans la finance en Asie, Karima a pris la décision de revenir en Tunisie pour investir dans les terres familiales. C'est ainsi qu'elle a fondé la marque Chorbane, spécialisée dans la production d'huile d'olive bio. Son retour aux racines est un choix symbolique, marquant une transition d'un secteur financier mondialisé vers un secteur plus authentique, en phase avec ses valeurs et son héritage familial.

Différenciation sur le marché

consciente de la saturation du marché de l'huile d'olive, Karima a opté pour une stratégie de différenciation. Elle a fait le choix de proposer un produit d'exception, transformant l'huile d'olive en un produit haut de gamme, né d'un savoir-faire ancestral. Chaque goutte d'huile Chorbane incarne une tradition et un engagement envers la qualité, afin de répondre aux attentes des consommateurs recherchant l'excellence et l'authenticité.

Stratégie de marché

plutôt que de se tourner vers la grande distribution, Karima a préféré privilégier les circuits courts et cibler des clients exigeants. Cette stratégie lui permet non seulement de mieux valoriser le terroir tunisien, mais aussi de conserver un contrôle rigoureux sur la qualité de son produit. En s'adressant à une clientèle plus sélective, elle met en avant l'histoire et la culture derrière chaque bouteille d'huile d'olive, créant une expérience d'achat unique.

Ambassadrice de la Tunisie

Au-delà de sa réussite entrepreneuriale, Karima s'est également engagée à promouvoir l'huile d'olive tunisienne sur la scène internationale. En partageant son expertise et en mettant en valeur le potentiel de l'huile d'olive de qualité, elle inspire de nombreux jeunes entrepreneurs à croire en leurs capacités. Elle se positionne ainsi comme une véritable ambassadrice de la Tunisie, faisant rayonner le produit local et créant un pont entre les savoir-faire traditionnels et les marchés mondiaux.

Engagement et détermination

Karima incarne la passion et la détermination nécessaires pour réussir dans des secteurs compétitifs. Son parcours démontre que l'alliance de la passion pour un produit authentique et d'un travail acharné peut mener au succès, même face à la concurrence mondiale. Grâce à son engagement, elle prouve que la réussite n'est pas uniquement une question de chance, mais de vision claire et de volonté de faire émerger l'excellence.

Dans le troisième Podcast **M. Michel Bauza**, Directeur Afrique du Nord chez **Business France**, a abordé le modèle français d'internationalisation des entreprises.

Modèle d'accompagnement

Le CJD a examiné le modèle de Team France, un dispositif qui a soutenu plus de 20 000 entreprises dans leur processus d'internationalisation depuis sa création. Ce modèle repose sur une collaboration efficace entre le secteur public et privé, facilitant l'accès des entreprises aux marchés internationaux. En combinant les forces de ces deux secteurs, Team France a su offrir un accompagnement global et structuré pour les entreprises cherchant à se développer à l'international.

Stratégies de soutien

M. Bauza a souligné l'importance de Team France Export, un guichet unique qui accompagne les entreprises tout au long de leur démarche d'internationalisation. De la phase de préparation jusqu'à leur implantation sur de nouveaux marchés, ce dispositif offre des services divers, allant de l'analyse de marché à l'établissement de partenariats stratégiques. Ce soutien personnalisé permet aux entreprises d'optimiser leur stratégie à l'échelle internationale.

Soutien financier

L'Assurance Prospection de Bpifrance a été mise en avant comme un levier financier essentiel pour aider les entreprises à explorer de nouveaux marchés. Grâce à cette initiative, les entreprises peuvent bénéficier de ressources financières dédiées, renforçant ainsi leur capacité à se développer à l'international. Ce soutien financier facilite l'accès aux marchés étrangers, en particulier pour les entreprises qui souhaitent tester de nouveaux produits ou services sans prendre de risques financiers excessifs.

Opportunités de collaboration

M. Bauza a encouragé un co-développement entrepreneurial entre la France et la Tunisie. Il a incité les entrepreneurs tunisiens à saisir les opportunités offertes par le marché français et à développer des collaborations stratégiques avec leurs homologues français. En établissant des partenariats mutuellement bénéfiques, les entreprises des deux pays peuvent se renforcer et bénéficier de nouvelles opportunités d'exportation.

Durant le quatrième podcast, **M. Mazen AlKassem**, Chef de projet chez **Expertise France**, a discuté du rôle d'Expertise France dans l'internationalisation des entreprises tunisiennes.

Partenariats et coopération

expertise France joue un rôle clé dans la mise en œuvre de politiques de développement durable en Tunisie. L'agence travaille en étroite collaboration avec des institutions publiques et des organisations internationales pour faciliter le partage d'expertises et promouvoir des initiatives qui renforcent la compétitivité et la durabilité des entreprises tunisiennes. Ces partenariats permettent d'apporter des solutions concrètes aux défis économiques et environnementaux du pays.

Analyse des besoins locaux

l'agence s'engage à examiner régulièrement ses programmes pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins spécifiques et aux exigences locales. Expertise France met l'accent sur la structuration de l'écosystème entrepreneurial en Tunisie, en identifiant les secteurs clés où l'appui international peut avoir un impact direct sur la croissance et la compétitivité des PME locales. Cette analyse permet de mieux cibler les ressources et d'assurer une approche plus adaptée aux réalités économiques tunisiennes.

Promotion des startups

m. AlKassem a souligné l'importance de valoriser les startups tunisiennes, en leur offrant des opportunités de participer à des événements internationaux. Cela permet de renforcer leur visibilité et de favoriser les échanges avec des investisseurs et partenaires étrangers. Cette initiative contribue à positionner les startups tunisiennes sur la scène internationale et à faciliter leur accès à de nouveaux marchés.

Projet Qawafel

Le projet Qawafel, mis en avant par M. AlKassem, vise à renforcer les échanges économiques entre la Tunisie et d'autres pays africains. Ce programme soutient les PME tunisiennes en leur offrant des opportunités de visibilité à l'international et en créant des synergies économiques avec les pays voisins. Grâce à ce projet, le savoir-faire tunisien peut se faire connaître et se développer au-delà des frontières nationales.

CONCLUSION

Le CJD Talks 2024 a mis en lumière les défis et les opportunités liés à l'internationalisation des entreprises tunisiennes. À travers les interventions de leaders inspirants et les expériences partagées, il est clair que la collaboration et le soutien institutionnel sont essentiels pour réussir à pénétrer les marchés internationaux. Le modèle français d'accompagnement et les success stories tunisiennes illustrent que, malgré les obstacles, il est possible pour les entreprises tunisiennes de se faire une place sur la scène mondiale.

L'internationalisation ne doit pas être perçue comme une fin en soi, mais comme un processus d'apprentissage continu et d'adaptation, nécessitant à la fois des bases solides et une vision audacieuse.

RECOMMANDATIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Construire des bases solides avant l'internationalisation** : Il est essentiel de renforcer la production et l'expertise avant d'entrer sur les marchés internationaux pour gagner en crédibilité.
 - **Adopter un modèle intégré** : Un modèle d'affaires complet, couvrant toutes les étapes du processus de production, permet de contrôler la qualité et de valoriser l'identité de la marque.
 - **Développer une stratégie mixte (B2C et B2B)** : Combinée, la vente directe aux consommateurs et la vente aux professionnels peut accroître la notoriété de la marque tout en maintenant le contrôle de la distribution.
 - **Créer une marque forte et différenciée** : Se concentrer sur le développement de sa propre marque plutôt que sur la sous-traitance permet de mieux gérer l'image et la perception de la marque.
 - **Suivre une philosophie de croissance progressive** : Penser grand, commencer petit et avancer rapidement pour saisir les opportunités sur les marchés internationaux.
 - **Cibler un marché de niche haut de gamme** : Se différencier sur un marché saturé en offrant des produits d'exception, tout en mettant en valeur l'authenticité et le savoir-faire local.
 - **Promouvoir les produits tunisiens à l'international** : Être un ambassadeur des produits tunisiens à l'échelle internationale peut aider à augmenter leur visibilité et leur réputation.
 - **Utiliser les plateformes de soutien à l'internationalisation** : Collaborer avec des structures comme Team France et Expertise France pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé dans le processus d'internationalisation.
 - **Investir dans les circuits courts et la qualité** : Pour se distinguer dans un marché mondial, privilégier les circuits courts et les clients exigeants, afin de préserver l'authenticité et la qualité du produit.
 - **Tirer parti des partenariats internationaux** : Mettre en place des partenariats stratégiques avec des entités étrangères pour faciliter l'accès à de nouveaux marchés et améliorer la visibilité.
 - **S'appuyer sur des financements dédiés** : Profiter des ressources financières, telles que l'Assurance Prospection de Bpifrance, pour explorer de nouveaux marchés et soutenir la croissance internationale.
 - **Valoriser les startups tunisiennes à l'international** : Soutenir les startups en les exposant à des événements internationaux pour augmenter leur visibilité et leurs opportunités de développement.
-

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 3

INTRODUCTION :

En mars 2024, à Tunis – Dar El Jeld, un événement a été organisé sur le thème **«L'accès aux marchés et l'internationalisation des entreprises tunisiennes»**. Les intervenants aux podcasts étaient M. Hassine Labaied, CEO de Skila & Nsija, Mme Karima El Bedoui, Managing Director d'Olive & K, M. Selim Grittli, chef du pôle export Tunisie Business France, et M. Mazen AlKassem, chef de projet chez Expertise France. Cette session a permis de discuter des opportunités et des défis auxquels font face les entreprises tunisiennes dans leur processus d'internationalisation.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 3 :

Perspectives de marché

l'internationalisation des entreprises doit viser des pays et marchés en expansion, notamment en Afrique, un sujet au cœur de l'actualité avec la Francophonie célébrée en octobre 2024 sous le thème « Créer, innover et entreprendre en français ». La France, premier partenaire économique de la Tunisie, joue un rôle central avec des échanges commerciaux dépassant 11 milliards d'euros, représentant environ 20 % du PIB tunisien, et en étant le principal client de la Tunisie, achetant un quart de ses exportations.

Dynamisme de l'industrie tunisienne

le déficit commercial de la France vis-à-vis de la Tunisie met en évidence le dynamisme de l'industrie tunisienne, notamment à travers son intégration dans les chaînes de valeur, permettant ainsi de proposer des produits compétitifs sur un marché exigeant comme celui de la France. Par ailleurs, la Tunisie se classe comme le troisième partenaire de la France en Afrique, au même rang que des pays comme le Canada et le Brésil. L'exportation reste un moteur de croissance essentiel pour les entreprises tunisiennes, rendant l'internationalisation incontournable et bénéfique.

Collaboration et outils d'accompagnement

on dénombre actuellement 1 500 entreprises françaises en Tunisie, représentant un investissement de 180 millions d'euros et générant 4 233 emplois, ce qui illustre une collaboration favorable au développement à l'international. Toutefois, l'internationalisation nécessite le soutien d'outils institutionnels. Dans ce cadre, Team France propose une boîte à outils complète, incluant des services de conseillers en marchés extérieurs, le soutien de la chambre de commerce et d'industrie tuniso-française, ainsi que le réseau de la French Tech, apportant un accompagnement institutionnel précieux pour les entreprises tunisiennes.

RECOMMANDATIONS :

- Créer une structure d'accompagnement tel « Business France » afin de d'aider et de conseiller les entreprises tunisiennes qui veulent s'internationaliser.
- Développer et renforcer la diplomatie économique tunisienne pour propulser

les entreprises tunisiennes sur les marchés extérieurs, notamment africains.

- Conduire une politique d'Intelligence économique perspicace, mobiliser des sources multilatérales et établir des relations avec les centres de compétences, les grands médias et les groupes de réflexion dans les pays concernés.
 - Travailler aussi sur la diplomatie commerciale visant à promouvoir les exportations tunisiennes ainsi que les investissements par le biais de la promotion des relations entrepreneuriales et commerciales entre les agents économiques tunisiens et étrangers
 - Soutenir financièrement les entreprises tunisiennes qui veulent s'internationaliser et surtout leur permettre de bénéficier des garanties de l'état sur les marchés les plus difficiles.
 - Faciliter à l'entreprise tunisienne, le déplacement et le transport afin de mieux connaître les marchés de destination et mieux se préparer à l'internationalisation
 - Profiter de la force de frappe de notre diaspora tunisienne à l'étranger pour bâtir des liaisons préparons le terrain à une internationalisation réussie.
 - Appuyer des associations comme Cjd Tunisie qui a des relais à travers le Cjd international pour permettre aux entreprises tunisiennes d'avoir les bons appuis en conseil et en accompagnement.
 - Encourager les entrepreneurs tunisiens à s'internationaliser et à profiter des opportunités offertes par le marché français.
 - Renforcer la collaboration entre les entrepreneurs tunisiens et français.
 - Développer des synergies entre les écosystèmes entrepreneuriaux des deux pays.
-

THÈME 4 : EXPORTER MIEUX ET PLUS : DE LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'APPUI INSTITUTIONNEL.

INTRODUCTION :

Le quatrième thème des CJD Talks 2024 a réuni des experts et acteurs de l'économie tunisienne autour du thème crucial de l'exportation. Intitulé « **Exporter mieux et plus : De la qualité de l'accompagnement à l'appui institutionnel** ». A travers ces podcasts nous avons exploré les défis et les opportunités du secteur exportateur en Tunisie avec l'expertise des intervenants qui ont partagé leurs expériences, leurs analyses et des solutions innovantes pour renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes à l'international.

Les intervenants aux podcasts ont été M. Foued Gueddiche, CEO d'AgriGold & Sun Antipasti, M. Mohamed Ali Kacem, consultant en export, M. Mourad Ben Hassine, PDG du CEPEX, et M. Ridha Mahjoub, expert en export et en investissement sur le marché africain.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 4

Dans le premier épisode, **M. Foued Gueddiche**, CEO d'**AgriGold & Sun Antipasti**, partage son expérience approfondie dans le domaine de l'exportation, cumulant plus de 20 ans d'activité.

Défis réglementaires

m. Gueddiche met en lumière un obstacle majeur pour les entreprises de commerce international en Tunisie, à savoir la législation fiscale actuelle. En particulier, l'exigence de paiement de la TVA avant l'exportation crée un frein significatif pour de nombreuses entreprises. Cette mesure a eu des conséquences négatives, avec plusieurs sociétés d'import-export qui ont disparu, réduisant ainsi la compétitivité des produits tunisiens sur les marchés mondiaux. M. Gueddiche appelle donc à une révision de cette législation afin de permettre une plus grande fluidité dans les échanges internationaux.

Rôle des sociétés de commerce international

les sociétés de commerce international jouent un rôle crucial dans la facilitation de l'accès des entreprises tunisiennes aux marchés internationaux, notamment en Afrique. M. Gueddiche insiste sur l'importance de ces structures pour exploiter les nombreuses opportunités économiques du continent africain, qui demeurent souvent inexplorées. Ces entreprises sont un catalyseur clé pour les exportations tunisiennes, permettant à la Tunisie de renforcer sa présence sur des marchés stratégiques.

Vision et stratégie

m. Gueddiche plaide pour une révision des approches actuelles en matière de commerce international, en mettant l'accent sur la création de valeur ajoutée et l'innovation. Il appelle à un soutien renforcé pour les exportateurs tunisiens, afin qu'ils puissent développer des stratégies d'exportation efficaces et adaptées aux

exigences des marchés étrangers. Ce soutien stratégique, couplé à une législation plus souple, permettrait aux entreprises tunisiennes de mieux se positionner sur la scène internationale.

L'intervention de M. Gueddiche souligne la nécessité d'un soutien institutionnel fort pour revitaliser le secteur de l'exportation tunisienne. Une révision des législations fiscales, un appui stratégique aux exportateurs et une meilleure exploitation des opportunités internationales, notamment en Afrique, sont essentiels pour garantir un avenir durable pour les entreprises tunisiennes sur les marchés mondiaux.

Dans ce deuxième podcast, **M. Mohamed Ali Kacem, consultant en export**, apporte son expertise sur le panorama actuel des exportations tunisiennes et les solutions à envisager.

Déficit commercial

m. Kacem aborde le problème majeur du déficit commercial de la Tunisie, qui a atteint 8 milliards de dollars en 2022. Il met en avant l'urgence de réduire cette dépendance vis-à-vis des emprunts étrangers, soulignant que l'augmentation des exportations est une priorité absolue pour rétablir l'équilibre commercial du pays. Selon lui, la balance commerciale déficitaire représente une menace pour la stabilité économique et nécessite des mesures concrètes pour stimuler l'exportation.

Importance de l'exportation

m. Kacem insiste sur le fait que le marché intérieur tunisien est trop limité pour soutenir la croissance des grandes entreprises. Il estime que, pour développer leur activité et accéder à de nouvelles opportunités, les entreprises doivent se tourner résolument vers les marchés internationaux. L'exportation devient donc une nécessité stratégique pour permettre aux entreprises tunisiennes de se diversifier, de gagner en compétitivité et de pallier les contraintes du marché local.

Accompagnement personnalisé

pour aider les entreprises tunisiennes à réussir sur les marchés internationaux, M. Kacem préconise une approche personnalisée pour chaque exportateur. Un suivi individuel est essentiel pour ajuster et optimiser les stratégies d'exportation en fonction des spécificités de chaque secteur et des marchés cibles. En complément, il propose la création de comptoirs de Carthage dans des pays ciblés pour renforcer la présence tunisienne à l'étranger, faciliter les échanges et offrir un point d'ancrage aux entreprises tunisiennes dans des zones stratégiques.

L'expertise de M. Kacem met en évidence le besoin crucial d'une infrastructure d'accompagnement robuste et diversifiée pour aider les exportateurs tunisiens à se développer à l'international. Pour faire face au déficit commercial, la Tunisie doit mettre en place des mécanismes de soutien efficaces qui aideront les entreprises à maximiser leur potentiel d'exportation, tout en renforçant la présence de la Tunisie sur les marchés mondiaux.

Le troisième podcast accueille **M. Mourad Ben Hassine**, CEO du **CEPEX**, qui détaille le rôle vital de cette institution dans le soutien aux exportateurs tunisiens.

Services du cepex

m. Ben Hassine présente les nombreux services offerts par le CEPEX, dont l'objectif est de soutenir les entreprises tunisiennes dans leur développement à l'international. Ces services incluent l'information économique, le conseil personnalisé, le financement et la formation des exportateurs. Ils visent à améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes en leur fournissant les ressources nécessaires pour se préparer à l'exportation et répondre aux exigences des marchés mondiaux. Le CEPEX joue ainsi un rôle clé en soutenant les entreprises dans leur démarche d'internationalisation.

Succès et défis

malgré les avancées notables dans le soutien aux exportateurs, M. Ben Hassine reconnaît que des défis demeurent. Parmi les plus grands obstacles, il évoque la concurrence internationale de plus en plus forte et les difficultés de financement rencontrées par les petites et moyennes entreprises (PME). Ces défis, selon lui, freinent la capacité des entreprises tunisiennes à saisir pleinement les opportunités d'exportation et à se maintenir dans la compétition mondiale.

Renforcement de l'accompagnement

pour répondre à ces défis, M. Ben Hassine plaide pour un renforcement continu de l'accompagnement des exportateurs tunisiens. Il insiste sur l'importance d'établir de nouveaux partenariats avec des acteurs internationaux afin d'élargir les opportunités d'exportation. Cela permettrait d'ouvrir de nouveaux marchés, d'attirer davantage d'investissements étrangers et de renforcer la position des entreprises tunisiennes sur la scène internationale.

L'intervention de M. Ben Hassine met en lumière l'importance d'un soutien institutionnel cohérent et dynamique pour accompagner les entreprises tunisiennes dans leur quête d'internationalisation. Il souligne que, bien que des progrès aient été réalisés, il est essentiel de maintenir un accompagnement adapté et de développer des partenariats internationaux afin de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes sur les marchés mondiaux.

Le quatrième podcast présente **M. Ridha Mahjoub, expert en export et investissement**, qui apporte une vision critique sur les obstacles actuels à l'exportation.

Analyse des obstacles

m. Mahjoub met en lumière les lacunes majeures qui freinent la compétitivité des exportateurs tunisiens, notamment dans la collecte de données et l'accompagnement des entreprises. Il souligne que l'absence d'une vision claire des besoins des exportateurs rend difficile la mise en place de solutions adaptées à leurs défis. Il appelle ainsi à un diagnostic approfondi des besoins pour mieux structurer l'accompagnement et permettre une croissance soutenue des exportations tunisiennes.

Intelligence artificielle

afin de pallier ces obstacles, M. Mahjoub propose d'exploiter le potentiel de l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer l'analyse des données et optimiser les stratégies d'exportation. Il estime que l'IA pourrait jouer un rôle clé dans l'analyse du marché, la prévision des tendances et la personnalisation des produits tunisiens, créant ainsi davantage de valeur ajoutée. Cette approche innovante pourrait permettre aux exportateurs de se différencier et d'améliorer leur compétitivité à

l'échelle internationale.

Création d'une Agence Nationale

M. Mahjoub préconise également la création d'une agence nationale d'intelligence économique, dont le rôle serait d'accompagner les entreprises tunisiennes dans leurs efforts d'exportation. Cette agence pourrait offrir des services de renseignement stratégique, de formation spécialisée et de soutien opérationnel, adaptés aux réalités du marché mondial. Il propose aussi la mise en place de programmes de formation destinés à sensibiliser et à préparer les exportateurs tunisiens aux défis contemporains, notamment ceux liés à l'innovation technologique et à la compétitivité sur les marchés étrangers.

L'interview de M. Mahjoub se conclut sur une note optimiste, en soulignant que, malgré les défis, les exportateurs tunisiens disposent d'un potentiel considérable. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, une approche collaborative et innovante, axée sur l'adoption de nouvelles technologies et une meilleure structuration de l'accompagnement, s'avère indispensable pour assurer leur succès à l'international.

CONCLUSION :

Le quatrième round des CJD Talks 2024 a permis d'aborder de manière approfondie les enjeux de l'exportation en Tunisie, en mettant en lumière les défis actuels et les solutions à envisager. Les intervenants, tous experts dans leur domaine, ont partagé des perspectives précieuses sur la manière de renforcer le soutien aux exportateurs, d'améliorer la qualité de l'accompagnement, et d'explorer de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux. Cette série de podcasts constitue une ressource essentielle pour tous les acteurs concernés, contribuant à forger une vision collective et dynamique pour l'avenir de l'exportation en Tunisie.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Révision de la législation fiscale** : Adopter des mesures fiscales plus souples, notamment concernant la TVA avant exportation, pour renforcer la compétitivité des exportateurs tunisiens.
- **Renforcer les sociétés de commerce international** : Soutenir ces entreprises pour faciliter l'accès aux marchés internationaux, surtout en Afrique, un marché encore sous-exploité.
- **Approches axées sur la valeur ajoutée et l'innovation** : Encourager les exportateurs à développer des stratégies d'exportation plus efficaces, avec un accent sur l'innovation et la création de valeur ajoutée.
- **Création d'une infrastructure d'accompagnement robuste** : Proposer un suivi personnalisé pour chaque exportateur et créer des comptoirs de Carthage dans les pays cibles afin de mieux pénétrer les marchés étrangers.
- **Renforcement des services du CEPEX** : Améliorer les services existants du CEPEX (conseil, financement, formation) et accroître l'accompagnement des PME dans leur expansion à l'international.
- **Exploitation de l'intelligence artificielle** : Utiliser l'IA pour analyser les

données du marché, optimiser les stratégies d'exportation et améliorer la compétitivité des produits tunisiens.

- **Création d'une agence nationale d'intelligence économique** : Mettre en place une structure dédiée à l'accompagnement des entreprises dans leurs efforts d'exportation et la formation en fonction des évolutions du marché international.
 - **Diagnostic approfondi des besoins des exportateurs** : Mener une analyse plus poussée des obstacles et des besoins spécifiques des exportateurs tunisiens pour mieux les soutenir dans leurs démarches.
 - **Approche collaborative et innovante** : Encourager une coopération renforcée entre les acteurs du secteur privé et public pour développer des solutions créatives aux défis actuels de l'exportation.
-

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 4

INTRODUCTION :

Le 9 mai 2024, The Dot a accueilli le CJD Talks pour son quatrième round sous le thème **«Exporter mieux et plus : De la qualité de l'accompagnement à l'appui institutionnel»**. Cet événement a réuni un panel d'experts chevronnés, notamment M. Nafaa Ennaifer, Directeur Général du Groupe TFCE, Mme Leila Ben Gacem, Fondatrice de Blue Fish, M. Timoumi Khaled, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Sfax, M. Majdi Ben Othman, Président du Tunisia Africa Business Council, M. Mohamed Kharrat, Président du Tunisian Software Industry Association, et Mme Imen Badri, Directrice Générale de l'Agence Tunisienne de Promotion de l'Investissement (API). Les échanges ont mis en lumière l'importance de la synergie entre entreprises, réglementation, structures administratives et professionnelles pour relever les défis de l'exportation et saisir les opportunités internationales, soulignant la nécessité d'une préparation rigoureuse et d'un soutien institutionnel accru.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 4 :

Développer une vision stratégique : quatre piliers pour réussir l'exportation

la quatrième session du CJD Talks a abordé les enjeux de l'exportation tunisienne sous différents angles stratégiques. La discussion s'est articulée autour de quatre piliers essentiels pour réussir l'exportation : l'entreprise, le cadre et l'environnement, l'organisation de la profession, et l'administration. Ces éléments ont été identifiés comme cruciaux pour développer une synergie capable de positionner efficacement les entreprises tunisiennes sur des marchés à fort potentiel.

Approche inclusive : ouvrir l'exportation aux petits entrepreneurs

un appel a été lancé pour une approche inclusive de l'exportation, mettant en avant l'importance d'intégrer les produits artisanaux, les services, et même de petites quantités, permettant ainsi aux petits entrepreneurs de participer au marché de l'export, sans limiter l'opportunité aux grandes entreprises et volumes importants.

Autonomisation et excellence : préparer les entreprises à conquérir les Marchés Internationaux

Il est nécessaire d'autonomiser les entreprises pour réussir à l'export. L'accent a été mis sur l'excellence, la préparation rigoureuse, et une meilleure accessibilité à l'information pour stimuler le développement de l'écosystème exportateur.

L'exportation de services : un potentiel compétitif à exploiter

un autre point essentiel a été le potentiel compétitif de l'exportation des services, souvent sous-estimé, mais avec des perspectives favorables sur de nombreux marchés internationaux. Les stratégies d'exportation devraient être adaptées selon la taille et le secteur d'activité des entreprises pour maximiser leurs chances de succès.

Convergence et expertise : une collaboration pour renforcer l'exportation

il est impératif qu'il y ait une convergence entre les acteurs de l'exportation, et de souligner l'importance de s'ouvrir à des expertises externes pour inspirer un

changement en profondeur, tant au niveau des mentalités que des processus.

Feuille de route pour l'export : des recommandations concrètes pour un impact durable

Des recommandations concrètes ont émergé de ces discussions, formant une feuille de route essentielle pour répondre aux défis de l'exportation et exploiter les opportunités des marchés internationaux. Le quatrième round du CJD Talks 2024 a ainsi joué un rôle clé pour sensibiliser et mobiliser les acteurs autour d'une vision commune, favorisant le développement de l'économie tunisienne vers une dynamique plus compétitive et tournée vers l'export.

RECOMMANDATIONS :

- **Adopter une synergie entre les acteurs** : L'entreprise, l'administration, les organisations professionnelles et l'environnement réglementaire doivent collaborer pour favoriser une exportation réussie.
- **Positionner les entreprises sur des marchés porteurs** : Les entreprises doivent se concentrer sur leur compétitivité, leur engagement RSE, leurs certifications, et la qualité de leurs produits pour se différencier.
- **Faciliter l'accès à l'exportation pour les petits entrepreneurs** : Mettre en place des mécanismes inclusifs pour permettre aux petites entreprises, produits artisanaux et services de participer à l'exportation.
- **Privilégier l'autonomie des entreprises** : Les entreprises doivent être autonomes et se concentrer sur leurs forces, plutôt que d'attendre des privilèges externes pour réussir à l'export.
- **Améliorer la préparation à l'exportation** : Mettre en place une formation rigoureuse et une meilleure accessibilité à l'information pour dynamiser l'écosystème de l'exportation.
- **Differencier les approches en fonction des secteurs** : Adopter des stratégies spécifiques à chaque type d'entreprise, qu'il s'agisse de biens ou de services, pour optimiser leur potentiel d'exportation.
- **Valoriser l'exportation des services** : Promouvoir les services tunisiens, particulièrement dans les secteurs où ils sont compétitifs, pour exploiter de nouveaux marchés.
- **Ouvrir à l'expertise externe** : Intégrer des compétences extérieures pour insuffler un changement profond dans les mentalités, les paradigmes et les processus d'exportation.
- **Renforcer la coopération entre le secteur privé et les structures publiques** : Encourager la collaboration avec les institutions publiques pour soutenir et accompagner les entreprises dans leurs démarches d'exportation.
- **Promouvoir une vision commune et des objectifs clairs** : Les acteurs de l'exportation doivent partager une vision commune, avec des objectifs clairs et une stratégie de soutien aux entreprises.
- **Innover dans les processus de soutien** : Créer des dispositifs de soutien innovants qui répondent aux besoins des entreprises, en particulier dans les domaines du financement et de la formation.

THÈME 5 : «LE JEUNE DIRIGEANT FACE AU DÉFI D'UNE MUTATION ÉCONOMIQUE, CULTURELLE ET SOCIALE.

INTRODUCTION :

Le CJD Talks 2024 pour sa cinquième thématique, a choisi comme sujet, **«Le Jeune Dirigeant face au défi d'une mutation économique, culturelle et sociale.»**

L'objectif a été d'analyser et de comprendre les enjeux et les défis que posent les changements structurels au sein de la dynamique économique pour apporter une réflexion constructive et des outils de prise de décisions efficaces.

Le Centre des jeunes dirigeants a voulu rapprocher les idées et les objectifs afin d'aboutir avec une démarche commune.

Les intervenants aux podcasts ont été M. Noomen Tounsi, jeune dirigeant et intervenant sur les défis contemporains, M. Emir Ayedi, vice-président de Wallah We Can, M. Farouk Zouhir, CEO de Sotupa et président d'Enactus Tunisie, et Mme Douja Gharbi, CEO de Redstart Tunisie.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 5

Pour son premier podcast sur cette thématique, Le CJD Talks 2024 a accueilli **M. Noomen Tounsi, jeune dirigeant et expert des défis contemporains**, qui a traité du sujet des enjeux actuels.

Les défis climatiques et l'épuisement des ressources naturelles

M. Noomen Tounsi a mis en avant les principaux défis auxquels nous faisons face, notamment le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, la pénurie d'eau, la déforestation et la pollution croissante. Ces enjeux menacent l'équilibre écologique et l'avenir des générations futures, nécessitant une action urgente.

La nécessité d'un développement durable

il a souligné l'importance de prendre conscience collectivement de ces défis et d'adopter le développement durable. Cela implique de concilier les besoins économiques, sociaux et environnementaux tout en repensant les critères de mesure du progrès, notamment en intégrant l'empreinte écologique.

L'économie circulaire et les nouvelles formes de leadership

m. Tounsi a présenté l'économie circulaire comme une solution pour minimiser les déchets et mieux utiliser les ressources. Il a également insisté sur l'émergence de nouveaux modèles de leadership collaboratifs et innovants, impliquant les consommateurs dans la transition vers un modèle économique plus durable.

L'innovation et l'entrepreneuriat au cœur du changement

l'innovation et l'entrepreneuriat sont essentiels pour relever les défis environnementaux. Selon M. Tounsi, ces secteurs peuvent générer des solutions créatives et durables tout en contribuant à la croissance économique et à la création

d'emplois.

Un message d'espoir et d'action

m. Tounsi a conclu en affirmant que des solutions existent, à condition d'adopter une approche globale impliquant tous les acteurs : gouvernements, entreprises, citoyens et organisations de la société civile. Une action collective est nécessaire pour un avenir plus durable.

Au cours du deuxième podcast, M. **Emir Ayedi**, 26 ans et vice-président de **Wallah We Can**, partage ses réflexions sur les défis actuels des jeunes dirigeants tunisiens.

Wallah we can : transformer les jeunes en entrepreneurs

m. Emir Ayedi a présenté Wallah We Can comme un incubateur destiné à transformer les jeunes des régions en entrepreneurs capables de résoudre les problèmes locaux. L'organisation vise à offrir aux jeunes les outils nécessaires pour innover et créer des solutions adaptées à leurs communautés, loin du modèle caritatif classique.

L'entrepreneuriat en tunisie : un bilan nuancé

il a évoqué les défis rencontrés par les entrepreneurs tunisiens, notamment les difficultés liées au numérique, aux problèmes d'infrastructure et à une législation complexe. Cependant, ces défis sont contrebalancés par des atouts tels que la solidarité sociale, le positionnement stratégique de la Tunisie, et un système éducatif solide, particulièrement en ingénierie.

Points faibles à améliorer

parmi les points faibles, M. Ayedi a souligné la bureaucratie et la paperasserie, l'accès limité aux technologies, ainsi qu'un système financier peu favorable à l'investissement à risque. Ces obstacles entravent la création et le développement de jeunes entreprises, incitant beaucoup de jeunes talents à chercher des opportunités à l'étranger.

Prise de conscience des jeunes

les jeunes générations prennent de plus en plus conscience de leur rôle dans la consommation responsable et la gestion de l'énergie. Ils sont prêts à s'engager activement dans des initiatives qui respectent l'environnement et soutiennent le développement durable.

Nécessité d'un écosystème favorable

pour favoriser l'innovation et le développement local, il est essentiel de créer un écosystème propice à l'innovation technologique. M. Ayedi insiste sur le besoin de soutenir les initiatives entrepreneuriales par des politiques adaptées.

Complémentarité générationnelle : une clé pour le succès

enfin, M. Ayedi a mis l'accent sur l'importance de la complémentarité entre générations pour réussir la transformation. La collaboration entre les jeunes et les aînés peut offrir des perspectives enrichissantes et des solutions plus durables pour les défis de demain.

Le CJD Talks 2024 a accueilli pour son troisième podcast **M. Farouk Zouhir**, CEO de **Sotupa** et président d'**Enactus Tunisie**, pour discuter des enjeux futurs des jeunes dirigeants.

Des crises aux mouvements de résistance : un monde en mutation

m. Farouk Zouhir, CEO de Sotupa et président d'Enactus Tunisie, souligne que, malgré les crises mondiales, l'humanité a démontré une capacité impressionnante à rebondir, notamment à travers des mouvements de résistance visant à protéger la nature. Ces mouvements font partie intégrante du processus de transformation nécessaire face aux défis environnementaux et sociaux actuels.

Les quatre enjeux majeurs pour les jeunes dirigeants

il identifie quatre enjeux cruciaux pour les jeunes dirigeants :

1. Le réchauffement climatique et ses impacts sur la planète.
2. L'évolution des attentes des nouvelles générations vis-à-vis du travail, marquée par un désir de sens et d'engagement.
3. La crise du capitalisme et la nécessité de repenser le modèle économique global.
4. La reconfiguration géopolitique, avec l'émergence de nouveaux leaders et de nouvelles puissances influentes.

Cap sur une nouvelle tunisie : opportunités et défis

pour la Tunisie, il est fondamental de capitaliser sur ses atouts, notamment son savoir-faire industriel et son système éducatif. Ces ressources peuvent être exploitées pour bâtir une nation plus forte et plus compétitive sur la scène mondiale, tout en surmontant les défis économiques et sociaux.

Un nouveau modèle économique pour une tunisie prospère

m. Farouk Zouhir plaide pour un nouveau modèle économique basé sur la promotion de l'investissement, la construction d'infrastructures durables et une régulation favorable aux affaires. Ces éléments sont essentiels pour stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité du pays.

Des valeurs fondamentales pour un avenir durable

enfin, il souligne que des valeurs telles que l'équité, le respect des lois et la justice sociale sont indispensables pour le développement d'une société stable et durable. Ce sont ces principes qui guideront la Tunisie vers un avenir prospère et inclusif.

Pour son quatrième podcast, le CJD Talks 2024 a reçu Mme **Douja Gharbi**, CEO de **Redstart Tunisie**, pour discuter des modèles économiques durables.

L'urgence d'une transition vers des modèles économiques durables

mme Gharbi souligne l'urgence pour les entreprises de s'adapter aux changements climatiques et de revoir leurs pratiques pour répondre aux défis environnementaux actuels. Elle insiste sur l'importance de repenser les modèles économiques afin de les rendre plus résilients et durables, avec une approche proactive pour limiter les impacts négatifs sur la planète.

L'éco-conception et l'agriculture durable comme vecteurs de changement

elle met en avant l'éco-conception et l'agriculture durable comme des leviers clés

pour une transition réussie. L'adoption de technologies innovantes, telles que l'aquaponie, est essentielle pour créer des systèmes de production plus respectueux de l'environnement. Ces pratiques permettent non seulement de préserver les ressources naturelles, mais aussi de répondre aux besoins alimentaires de manière plus durable.

Un changement culturel et réglementaire indispensable

Mme Gharbi plaide pour un changement culturel en profondeur et la mise en place de réglementations adaptées afin de garantir la pérennité des pratiques durables. Elle souligne que la sensibilisation accrue des acteurs économiques, ainsi que l'évolution des normes et des régulations, sont indispensables pour encourager la transition vers des modèles plus responsables et durables.

L'innovation et l'entrepreneuriat au cœur de la transformation

Elle encourage les jeunes dirigeants à jouer un rôle clé dans cette mutation en innovant et en développant des solutions durables. Le soutien à des projets innovants et significatifs permet de répondre efficacement aux défis actuels, tout en créant de nouvelles opportunités économiques. L'innovation, couplée à un esprit entrepreneurial, est essentielle pour transformer les secteurs économiques traditionnels vers des modèles plus verts et responsables.

Le rôle crucial des jeunes dirigeants

Les jeunes dirigeants sont au cœur de cette transformation, car leur capacité à adopter des modèles économiques durables et à innover contribuera non seulement à un avenir meilleur pour la Tunisie, mais également pour la planète. Par leur engagement et leur leadership, ils peuvent impulser un changement profond et durable.

CONCLUSION

En conclusion, le CJD Talks 2024 a mis en lumière les défis majeurs auxquels sont confrontés les jeunes dirigeants tunisiens, dans un contexte de mutations économiques, culturelles et sociales. Les intervenants ont souligné l'importance de l'innovation, de la collaboration intergénérationnelle, ainsi que de l'adoption de modèles économiques durables pour faire face aux enjeux climatiques, aux crises économiques et à la reconfiguration géopolitique. En combinant efforts collectifs, leadership responsable et une approche centrée sur le développement durable, les jeunes dirigeants peuvent jouer un rôle essentiel dans la transformation de la Tunisie, en contribuant à la fois à son développement économique et à la protection de son environnement.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Adopter le développement durable** pour concilier les besoins économiques, sociaux et environnementaux.
- Repenser les indicateurs de mesure du progrès en intégrant l'empreinte écologique.
- **Encourager l'économie circulaire** pour minimiser les déchets et optimiser l'utilisation des ressources.
- **Promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat** comme moteurs pour

relever les défis environnementaux et sociétaux.

- **Adopter une approche globale et collaborative** impliquant gouvernements, entreprises, citoyens et société civile pour résoudre les crises environnementales.
 - **Créer un écosystème favorable à l'innovation technologique** pour soutenir le développement local et l'entrepreneuriat en Tunisie.
 - Améliorer la législation, l'infrastructure et l'accès aux technologies pour faciliter l'entrepreneuriat et soutenir les jeunes talents.
 - **Encourager la complémentarité générationnelle** pour réussir la transformation économique et sociale de la Tunisie.
 - **Capitaliser sur les forces de la Tunisie** (éducation, savoir-faire industriel) pour créer une nouvelle dynamique nationale.
 - **Promouvoir des infrastructures durables** et des régulations favorables aux affaires pour attirer les investissements.
 - **Mettre en place des modèles économiques durables** tels que l'éco-conception et l'agriculture durable, avec des technologies comme l'aquaponie.
 - **Soutenir les jeunes dirigeants** en leur offrant les ressources nécessaires pour innover et développer des solutions durables
-

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 5

INTRODUCTION :

Le Panel «**Vers un Nouveau Modèle Économique : Le grand basculement**» s'est tenu lors du congrès du CJD en Tunisie le 7 juin 2024, réunissant divers experts et dirigeants pour discuter de la transition vers un modèle économique plus responsable et durable. Parmi les intervenants, Monsieur Noomen Tounsi, jeune dirigeant et expert en développement durable, Monsieur Farouk Zouhir, CEO de Sotupa et Président d'Enactus Tunisie, Madame Douja Gharbi, CEO de Redstart Tunisie, Monsieur Emir Ayadi, Vice-président de Wallah We Can, et Monsieur Philippe Dessertine, expert en économie et responsabilité intergénérationnelle, ont partagé leurs visions et expériences pour accompagner ce grand basculement vers un futur économique plus équitable et respectueux de l'environnement.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 5 :

Les enjeux environnementaux : urgence et adaptation

La discussion a abordé plusieurs enjeux environnementaux cruciaux, tels que les projections de réchauffement climatique, l'épuisement des ressources alimentaires, la pénurie d'eau, la déforestation, la perte de biodiversité, et la toxicité croissante des produits consommés. Ces défis mettent en lumière la nécessité d'adopter des modèles de développement durable intégrant l'environnement, l'économie, et le social. La soutenabilité des entreprises repose sur le maintien d'un capital naturel solide, en complément des capitaux manufacturier et financier, et les jeunes dirigeants doivent s'orienter vers des modèles d'affaires responsables pour un avenir durable.

Introspection et action : le rôle des dirigeants

L'importance de l'introspection pour les dirigeants a été soulignée, afin de remettre en question des modèles obsolètes comme la maximisation des profits et le management hiérarchique traditionnel. Intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les stratégies d'entreprise est essentiel, et des exemples concrets ont été fournis, tels que la gestion de la consommation d'eau et l'adoption de gouvernances intégrant des facteurs non financiers. Il a également été noté que les entreprises adoptant des pratiques durables peuvent réaliser des gains financiers, notamment via la réduction de la facture énergétique grâce aux énergies renouvelables.

Changer de mentalité : l'éducation et la sensibilisation

Les jeunes dirigeants doivent naviguer dans un contexte économique mondial difficile tout en faisant face à des enjeux de rentabilité et d'adaptation. Le modèle économique traditionnel est de plus en plus incompatible avec un monde en crise écologique, sociale, et environnementale. La nécessité de réformer les mentalités, à commencer par l'éducation des jeunes, et de créer des entreprises plus durables dès leur fondation, a été mise en avant. De plus, une meilleure sensibilisation des consommateurs est essentielle pour réduire la consommation et limiter la pollution.

L'écologie et le recyclage : une nouvelle vision

Le besoin de changer les mentalités individualistes en matière d'écologie et de

recyclage a été souligné, avec des propositions telles que la taxation des plastiques et la création de points de collecte rémunérés pour encourager le recyclage. Une initiative combinant agriculture durable et réhabilitation scolaire a été évoquée, visant à renforcer la durabilité de l'éducation tout en favorisant la cohésion communautaire.

Responsabilité intergénérationnelle et réinvention de l'économie

La discussion s'est conclue sur la question de la responsabilité intergénérationnelle et sur la nécessité de reconstruire le capital pour répondre aux défis mondiaux. L'importance de mesurer précisément les consommations, comme celle de l'eau, a été mise en avant, en montrant que consommer moins peut générer de la richesse. Il est essentiel pour les entreprises de se réinventer et d'adopter des pratiques durables, en vue de faire émerger une nouvelle économie capable de répondre aux enjeux climatiques et globaux.

Vers une économie durable et responsable

Le panel a mis en évidence l'urgence de repenser notre modèle économique en y intégrant des considérations environnementales, sociales et humaines. Cette transformation profonde passe par une introspection, une réflexion collective et des actions concrètes. Les jeunes dirigeants jouent un rôle central dans cette transition, en s'inspirant des modèles actuels tout en les adaptant aux contextes locaux. Collaboration, innovation et prise de conscience sont les éléments clés pour construire un avenir plus durable et responsable. Les échanges ont ainsi posé les bases d'une nouvelle vision économique, où l'humain et la durabilité occupent une place centrale dans la croissance.

RECOMMANDATIONS :

- **Adopter des modèles économiques durables** : Les entreprises doivent intégrer des considérations environnementales, sociales et humaines dans leurs stratégies pour garantir un avenir durable.
- **Réformer les mentalités** : Il est crucial de changer la mentalité des dirigeants et des consommateurs, en favorisant l'éducation dès le plus jeune âge et en sensibilisant à une consommation responsable.
- **Prendre en compte le capital naturel** : Maintenir un capital naturel fort est essentiel pour la soutenabilité des entreprises et la préservation des ressources naturelles.
- **Passer à l'action concrète** : Les entreprises doivent mettre en œuvre des mesures pratiques telles que la réduction de la consommation d'eau et l'adoption de structures de gouvernance intégrant des critères non financiers.
- **Innover pour la durabilité** : Les jeunes dirigeants doivent encourager l'innovation et adopter des pratiques écologiques et sociales rentables, comme l'utilisation des énergies renouvelables et la réduction de l'empreinte carbone.
- **Intégrer l'écologie et le recyclage** : Il est nécessaire d'encourager le recyclage et de mettre en place des solutions pratiques, telles que la taxation des plastiques et la création de points de collecte rémunérés pour inciter au recyclage.
- **Favoriser les initiatives communautaires** : Encourager les projets locaux, comme ceux qui allient agriculture durable et soutien à la communauté, afin de

renforcer la cohésion sociale tout en favorisant des pratiques durables.

- **Mesurer et réduire la consommation** : Il est important de mesurer précisément la consommation des ressources (comme l'eau) et de prouver que consommer moins peut aussi générer de la richesse.
 - **S'inspirer des modèles internationaux** : Les dirigeants doivent être ouverts à l'inspiration de modèles de gouvernance durables, comme le modèle scandinave, tout en les adaptant à leur contexte local.
 - **Promouvoir la responsabilité intergénérationnelle** : Il est nécessaire de reconstruire le capital en se concentrant sur la création de valeur plutôt que de se focaliser sur qui paiera la facture des crises environnementales et sociales.
-

THÈME 6 : STARTUPS ET PMES, QUELS RÔLES COMMUNS ET POUR QUELS OBJECTIFS ?

INTRODUCTION :

Le CJD Talks 2024 pour sa sixième thématique, a choisi comme sujet, **“Startups et PMEs, quels rôles communs et pour quels objectifs ?”**.

Un ressenti général des limites de l'évolution de la startup tunisienne sur un marché étroit par sa taille et son potentiel financier, pire le rêve porté par l'écosystème sur le hub de l'innovation démontre une certaine fragilité pragmatique. L'objectif de ce thème a été de trouver les outils adéquats pour apporter une réflexion constructive autour d'un nouveau rapprochement Pme's -Startups, probablement pierre angulaire de l'avenir de l'innovation en Tunisie.

Les intervenants de ce podcast étaient M. Oussama Messaoud, président de Tunisian Startups, Mme Wala Kasmi, CEO de Class X, Mme Mayssa Mrabet, directrice de la communauté AFRILABS, et Mme Soumaya Ben Beya, cofondatrice et associée chez Rasmal Ventures.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 6

Pour le premier podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Oussama Messaoud**, Président de **Tunisian Startups**, pour discuter de l'importance de promouvoir l'innovation et de faciliter les échanges d'expériences entre startuppeurs, tout en abordant les défis auxquels font face les startups tunisiennes, notamment le cadre juridique inadapté et l'accès limité aux investissements étrangers.

Tunisian Startups

Fondée en 2016, l'association Tunisian Startups a pour objectif de promouvoir l'innovation en Tunisie et de faciliter le partage d'expériences entre les startuppeurs. Son but est de créer un environnement propice à l'innovation et de faire évoluer le cadre juridique pour encourager l'émergence de champions internationaux.

Objectifs de l'association

L'association vise à faciliter les échanges d'expériences pour éviter les erreurs communes rencontrées par les startuppeurs. Elle sert également de point de repère pour les entrepreneurs en herbe, les aidant à rencontrer des acteurs clés de l'écosystème. Cette approche permet de bâtir une communauté solide et interconnectée au service de l'innovation.

Nature des startups

Selon M. Messaoud, une startup se distingue par sa phase d'innovation et de validation d'un modèle économique. Elle représente une étape spécifique dans le cycle de vie d'une entreprise, où l'accent est mis sur la création de solutions nouvelles et leur mise en place à grande échelle. Ce processus nécessite des ajustements rapides et une grande flexibilité pour s'adapter aux défis du marché.

Création d'un cadre spécifique

L'association a constitué une taskforce afin de développer un écosystème favorable aux startups. Cette initiative inclut des propositions d'avantages fiscaux pour soutenir la croissance des jeunes entreprises innovantes. Un cadre spécifique est ainsi mis en place pour encourager l'émergence et la pérennité des startups en Tunisie.

Bilan du Startup Act

Le Startup Act a permis à plus de 1000 startups d'obtenir un label, un signe clair du dynamisme de l'innovation dans le pays. Bien que des défis demeurent, ce bilan témoigne d'une progression notable dans la reconnaissance et le soutien des startups en Tunisie.

Défis de l'investissement étranger

L'accès aux investissements étrangers reste un défi majeur pour les startups tunisiennes. Les restrictions réglementaires et les obstacles administratifs compliquent l'entrée de fonds étrangers, freinant ainsi la croissance des jeunes entreprises.

Problématiques communes

Les startuppeurs rencontrent plusieurs difficultés, telles que le manque de ressources, un cadre réglementaire inadapté, et un besoin de collaboration renforcée entre les différents acteurs de l'écosystème. Ces problématiques nécessitent des solutions adaptées pour soutenir les startups dans leur développement.

Solutions et opportunités

Pour surmonter ces défis, il est essentiel de créer un écosystème de soutien solide, de faciliter l'accès aux investissements étrangers, et de promouvoir le partage d'expériences. Adapter le cadre juridique et encourager la collaboration entre startups et PME permettront de renforcer la compétitivité et la durabilité des startups tunisiennes sur le marché international.

Pour le deuxième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **Mme Wala Kasmi**, CEO de **Class X**, pour aborder les défis rencontrés par les startups en Tunisie, notamment le manque de soutien local et les restrictions bancaires, tout en mettant en lumière les opportunités de créer un écosystème de soutien solide, d'encourager les expatriés à investir et d'inciter les nouvelles générations à innover pour transformer le paysage économique et social du pays.

Conditions d'innovation

Mme Kasmi met en lumière plusieurs obstacles majeurs auxquels font face les innovateurs en Tunisie, notamment le manque de soutien local et de compréhension de la part des parties prenantes. Elle évoque également les restrictions bancaires qui compliquent l'accès au financement pour les projets innovants, freinant ainsi leur développement et leur mise en œuvre à grande échelle.

Écosystème de soutien

Pour favoriser l'innovation, Mme Kasmi souligne l'importance d'un environnement propice, à la fois sur le plan technique et humain. Elle s'inspire de son expérience en Arabie Saoudite, où un tel écosystème a permis aux entreprises innovantes de se développer rapidement. Elle plaide pour la création d'un environnement stimulant, où les entrepreneurs peuvent recevoir le soutien nécessaire pour réussir.

Vers un écosystème favorable

Mme Kasmi appelle à un échange transparent d'expériences entre entrepreneurs, insistant sur la nécessité d'une culture entrepreneuriale dynamique. Elle insiste également sur l'importance de partager non seulement les succès mais aussi les échecs, car cela permet à l'écosystème de se renforcer et de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées les startups.

Rôle des entrepreneurs à l'étranger

Les expatriés jouent un rôle clé dans le développement de l'écosystème entrepreneurial en Tunisie. Selon Mme Kasmi, ces derniers peuvent créer des fonds d'investissement et des structures d'accompagnement qui soutiennent les startups tunisiennes. Leur implication est essentielle pour amener de nouveaux fonds et des compétences précieuses dans le pays.

Appel aux nouvelles générations

Mme Kasmi encourage les jeunes générations à poursuivre leur éducation de manière continue et à se concentrer sur l'innovation. Elle estime que cela peut transformer la Tunisie sur le plan économique et social, en créant un vivier d'entrepreneurs capables d'apporter des solutions aux défis nationaux et mondiaux.

Solutions et opportunités

Pour surmonter les défis actuels, Mme Kasmi propose la création d'un écosystème de soutien solide, qui facilite l'accès aux investissements et promeut la transparence. Elle souligne également la nécessité de soutenir les entrepreneurs à l'étranger, tout en incitant à l'éducation continue pour encourager une culture de l'innovation durable et créatrice de valeur.

Pour le troisième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **Mme Mayssa Mrabet**, Directrice de **The Community AFRILABS**, pour discuter du rôle clé de la communauté d'innovation d'Afrilabs dans la promotion des solutions innovantes à travers l'Afrique, en soutenant plus de 500 hubs dans 35 pays, tout en soulignant l'importance de renforcer les capacités des entrepreneurs, de favoriser le networking et la collaboration, et de connecter les écosystèmes africains pour stimuler l'innovation et l'accès aux marchés internationaux.

Communauté d'innovation

Afrilabs soutient activement les hubs d'innovation à travers le continent africain, avec plus de 500 hubs répartis dans 35 pays. L'organisation joue un rôle clé dans la promotion des solutions innovantes, en offrant un environnement propice au développement de projets technologiques et entrepreneuriaux. Cette large communauté est un moteur essentiel pour l'innovation en Afrique.

Renforcement des capacités

Afrilabs met en place des programmes d'accompagnement technique et de renforcement des capacités pour les hubs d'innovation. Ces programmes favorisent le networking et la collaboration, permettant aux entrepreneurs et aux acteurs de l'écosystème de se connecter, d'échanger des idées et de développer des projets ensemble, renforçant ainsi l'impact des innovations à travers le continent.

Environnement favorable

L'écosystème tunisien a été façonné par des acteurs de la société civile, particulièrement après la révolution. Ce contexte a permis de stimuler l'innovation, favorisant un environnement dynamique où les startups peuvent s'épanouir. Les initiatives citoyennes ont joué un rôle essentiel dans la création d'un terreau fertile pour l'innovation en Tunisie.

Accompagnement des startups et PME

Les entrepreneurs tunisiens rencontrent parfois des difficultés à développer une vision commerciale claire. Des structures comme Afrilabs offrent un accompagnement précieux, préparant les startups à interagir avec les investisseurs et à structurer leurs projets pour répondre aux besoins du marché. Cette préparation est essentielle pour leur succès à long terme.

Rôle des structures d'accompagnement

Les structures d'accompagnement jouent un rôle crucial en facilitant la collaboration entre startups et PME. Elles permettent un accès facilité au marché, stimulant ainsi l'innovation tout en renforçant la compétitivité des entreprises. Ces structures servent de pont entre les jeunes entrepreneurs et les ressources dont ils ont besoin pour se développer.

Un écosystème panafricain connecté

Afrilabs facilite les échanges entre les startups à travers l'Afrique, soutenant ainsi leurs ambitions internationales. Cette approche panafricaine permet aux entrepreneurs de se connecter à un réseau plus large, d'accéder à de nouvelles opportunités et d'élargir leur influence au-delà des frontières nationales.

Plateforme Africonnect

La plateforme Africonnect d'Afrilabs est un outil communautaire dédié à la promotion de l'innovation et à la collaboration entre les membres de l'écosystème. Elle facilite les échanges de ressources, de connaissances et d'opportunités, renforçant ainsi le réseau des startups africaines et soutenant leur croissance.

Challenges et opportunités

Il est essentiel que les entrepreneurs soient proactifs dans leur recherche de mentors et d'investisseurs. Les défis auxquels ils font face peuvent être surmontés grâce à une approche proactive et stratégique, en cherchant activement des partenaires qui peuvent les aider à franchir les obstacles et à saisir les opportunités qui se présentent.

Pour le quatrième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **Mme Soumaya Ben Beya**, Cofondatrice et associée chez **Rasmal Ventures**, pour aborder les défis et les opportunités liés au renforcement de l'écosystème des startups en Tunisie, en mettant l'accent sur l'importance de faciliter l'accès aux investissements, de créer un environnement de soutien solide, de promouvoir la transparence et de soutenir l'engagement des Tunisiens expatriés pour dynamiser l'innovation et l'éducation continue des jeunes entrepreneurs.

Conditions d'innovation

Le financement des startups tunisiennes débute généralement par les «friends and fools» avant d'évoluer vers les pré-séries A, puis les séries A et B. Cependant,

l'écosystème tunisien rencontre des obstacles majeurs, notamment en ce qui concerne l'accès aux financements lors des phases critiques de croissance. Il est donc nécessaire d'améliorer l'accessibilité aux financements pour soutenir les startups au moment où elles en ont le plus besoin.

Écosystème de soutien

Les startups tunisiennes font face à un fossé important entre les pré-séries A et les séries A. Pour surmonter cet obstacle, il est crucial d'encourager la collaboration entre les acteurs locaux et les investisseurs expatriés. Cette synergie permettrait de combler ce manque de financement et d'accompagner les startups dans leur croissance.

Vers un écosystème favorable

Le développement d'un écosystème favorable à l'innovation prend du temps et nécessite des échecs et des apprentissages pour parvenir à la maturité. Des propositions sont avancées, comme la création d'un fonds de fonds et l'offre de plus de flexibilité opérationnelle, afin de dynamiser l'innovation et permettre aux startups de surmonter les défis liés à leur développement.

Rôle des entrepreneurs à l'étranger

Les Tunisiens résidant à l'étranger jouent un rôle clé dans le soutien de l'écosystème entrepreneurial en Tunisie. En créant des fonds d'investissement et des réseaux de soutien, ils peuvent faciliter l'accès au capital et à l'expertise pour les startups tunisiennes, contribuant ainsi au développement de l'écosystème local.

Appel aux nouvelles générations

Pour encourager l'innovation, il est essentiel de promouvoir une éducation continue et un partage transparent des expériences entre les entrepreneurs. En apprenant de leurs erreurs et en échangeant sur leurs parcours, les jeunes générations d'entrepreneurs seront mieux préparées à relever les défis du marché.

Solutions et opportunités

Pour créer un écosystème de soutien solide, il est nécessaire de mettre en place des incubateurs et des accélérateurs, facilitant ainsi l'accompagnement des startups. Il est aussi crucial d'adapter les politiques bancaires pour faciliter les levées de fonds et de promouvoir la transparence en encourageant le partage des expériences entrepreneuriales. Parallèlement, il est important de soutenir les entrepreneurs tunisiens à l'étranger, en créant des opportunités de financement et d'accompagnement via les expatriés. Enfin, l'incitation à l'éducation continue est essentielle pour former les jeunes aux nouvelles tendances du marché et à l'innovation.

Vision stratégique

La vision stratégique pour l'écosystème des startups en Tunisie repose sur l'encouragement de l'innovation, du soutien mutuel et de la collaboration. L'objectif est de créer un environnement propice à la croissance des startups, où les entrepreneurs peuvent se soutenir mutuellement et bénéficier d'un accompagnement adapté à leurs besoins.

CONCLUSION

Ces podcasts montrent que, malgré les défis, il existe un potentiel énorme pour l'innovation et la croissance des startups en Tunisie. En créant des écosystèmes de soutien solides, en facilitant l'accès aux investissements et en promouvant la transparence et l'échange d'expériences, la Tunisie peut devenir un leader régional dans le domaine des startups et de l'innovation. Les jeunes entrepreneurs sont encouragés à s'engager, à apprendre et à innover pour contribuer à la transformation économique et sociale du pays.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Créer un écosystème de soutien solide** : Mettre en place des accélérateurs, des incubateurs et des structures d'accompagnement pour offrir des ressources et un soutien personnalisé aux startups et PME.
- **Faciliter l'accès aux investissements** : Adapter les politiques bancaires pour rendre les levées de fonds plus accessibles, surtout dans les phases critiques des startups.
- **Promouvoir la transparence et l'échange d'expériences** : Encourager les entrepreneurs à partager ouvertement leurs réussites et leurs échecs afin de faciliter l'apprentissage collectif.
- **Encourager l'implication des expatriés** : Inciter les Tunisiens résidant à l'étranger à créer des fonds d'investissement et des structures de soutien pour renforcer l'écosystème local.
- **Inciter à l'éducation et à la formation continue** : Encourager les jeunes entrepreneurs à se tenir informés des nouvelles tendances et à améliorer constamment leurs compétences.
- **Renforcer le cadre juridique et fiscal** : Adapter les législations pour créer un environnement favorable aux startups, avec des avantages fiscaux et des simplifications administratives.
- **Favoriser les collaborations entre startups et PME** : Créer des opportunités pour une meilleure interaction et coopération entre les startups, les PME et les acteurs institutionnels.
- **Soutenir les structures d'accompagnement** : Mettre en place des structures comme Afrilabs pour préparer les startups à interagir efficacement avec les investisseurs et à accéder aux marchés internationaux.
- **Encourager les jeunes entrepreneurs à partager leurs parcours** : Créer une culture entrepreneuriale dynamique basée sur l'échange d'expériences et la transparence.
- **Développer des fonds de fonds pour attirer des investissements internationaux** : Mettre en place des mécanismes pour attirer des fonds de capital-risque et encourager les investisseurs à prendre des risques calculés.

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 6

INTRODUCTION :

Le 3 juillet 2023, s'est tenu le 6e round des CJD Talks, organisé au lieu The Dot à Lac 1, autour du thème «**Startups et PME, quels rôles communs et pour quels objectifs ?**». Ce rendez-vous a réuni plusieurs intervenants de renom, à savoir Mayssa Mrabet, Directrice de la communauté chez AFRILABS, Amine Chouaieb, CEO de Nety, Sabrina Chennaoui, CEO et cofondatrice de MONSAPO, ainsi que Sarra Ben Younes, consultante en financement de startups. Les échanges ont porté sur les enjeux, les défis et les synergies possibles entre les startups et les petites et moyennes entreprises (PMEs), avec un focus particulier sur les objectifs communs à atteindre pour soutenir l'innovation et la croissance dans ces secteurs clés.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 6 :

Difficultés des startups tunisiennes à attirer des investisseurs internationaux

Une expérience frustrante a été partagée, où un projet a été ignoré lors d'un speed dating entrepreneurial, en raison du manque d'intérêt des investisseurs pour le marché africain, soulignant le biais géographique présent dans les thèses d'investissement de nombreux fonds. Il a été expliqué que les investisseurs internationaux privilégient les grands marchés dynamiques d'Afrique tels que le Nigeria, l'Afrique du Sud, le Kenya et l'Égypte, rendant difficile pour les startups tunisiennes de se démarquer. L'importance de la visibilité et de la qualité des projets a été soulignée comme essentielle pour attirer ces investisseurs.

Besoin de sortir de la zone de confort

La nécessité pour les entrepreneurs de sortir de leur zone de confort, de se lancer sur le terrain et de s'adapter aux réalités des différents marchés africains a été mise en avant. Il a été critiqué que les entrepreneurs tunisiens adoptent parfois une culture de dépendance et de confort. Le succès en entrepreneuriat a été présenté comme nécessitant un accompagnement de qualité et une écoute active des conseils des experts.

Importance du réseautage et de la présentation

L'importance de savoir présenter un projet et ses chiffres de manière convaincante pour attirer l'attention des investisseurs a été soulignée. Les entrepreneurs ont été encouragés à être proactifs dans leur réseautage, notamment sur des plateformes comme LinkedIn. Il a également été mis en avant que la constitution d'équipes fondatrices solides et complémentaires renforce la crédibilité et l'attractivité des startups.

Défis du marché et éducation entrepreneuriale

Les difficultés rencontrées pour développer les startups en Tunisie, telles que le manque de laboratoires de recherche et de fab labs, ont été évoquées. La lenteur administrative a été citée comme un frein à l'innovation. L'importance de réformer le système éducatif et financier tunisien a été mise en avant, afin de mieux préparer les futurs entrepreneurs et de soutenir leur croissance.

Rôle de la diaspora et des PME

L'implication de la diaspora tunisienne a été soulignée comme cruciale pour partager ses expériences et guider les entrepreneurs locaux. Des propositions ont été faites pour offrir des incitations fiscales permettant aux PME d'investir dans les startups, créant ainsi des synergies bénéfiques pour l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial africain.

RECOMMANDATIONS :

- **Création d'un cadre légal et incitatifs fiscaux** : Mettre en place un cadre légal avec des incitatifs pour encourager les PME à investir dans les startups, notamment via des exonérations fiscales. Cela permettrait de créer des synergies et de renforcer les investissements dans les startups, favorisant ainsi un modèle win-win.
- **Soutien aux PME et à la diaspora** : Encourager les PME à investir dans les startups tunisiennes en adoptant leurs solutions. Il est également crucial de favoriser une plus grande implication de la diaspora tunisienne, qui pourrait partager son expérience et aider les entrepreneurs locaux à surmonter les obstacles.
- **Réformes du système financier et éducatif** : Mettre en place des réformes impliquant les secteurs public et privé pour soutenir les startups. Il est nécessaire de repenser le rôle des banques tunisiennes et de changer le système financier pour mieux accompagner les entrepreneurs. Une réforme du système éducatif est également essentielle pour mieux préparer les jeunes à l'entrepreneuriat.
- **Investissement dans l'éducation et l'innovation locale** : Investir dans l'éducation et créer des écoles d'élite et des campus de recherche de haut niveau. L'État doit devenir le premier client des innovations locales et adopter une stratégie d'exportation pour les technologies tunisiennes. Il est crucial de créer un écosystème favorable permettant aux solutions tunisiennes d'être testées et mises en œuvre par l'État et les entreprises locales.
- **Développement du réseautage et de la présentation des projets** : Encourager les entrepreneurs à se former à la présentation efficace de leurs projets et chiffres pour attirer les investisseurs. De plus, il est essentiel de promouvoir un réseautage proactif, en utilisant notamment des plateformes comme LinkedIn pour faciliter les connexions et les opportunités d'investissement.
- **Accompagnement des startups et développement de la culture entrepreneuriale** : Le succès entrepreneurial passe par un accompagnement de qualité et une ouverture à des conseils externes. Il est également nécessaire de sortir de la zone de confort pour aborder de manière réaliste les défis des marchés locaux et internationaux, et encourager les entrepreneurs à s'adapter aux différentes réalités des marchés africains.

THÈME 7 : COMMENT TRANSFORMER LES «TUNISIENS DU MONDE» EN FER DE LANCE DE L'INVESTISSEMENT ET DES EXPORTATIONS TUNISIENNES ?

INTRODUCTION :

Le CJD Talks 2024, pour sa septième thématique a choisi comme sujet de réflexion

« Comment transformer les Tunisiens du monde en un fer de lance de l'investissement et des exportations tunisiennes ? »

L'objectif était de trouver une vision commune entre les tunisiens locaux et ceux qui résident dans les quatre coins du monde. Comment les rapprocher et créer un lien solide entre eux pour faire de la Tunisie un pays prospère ?

Les intervenants de ce podcast incluaient M. Walid Bel Haj Amor, vice-président de l'ATUGE, M. Sami Ayari, fondateur de RECONNECTT, Mme Nadia Sehnaoui Boulifa, program manager à Perspective Swiss Contact, et M. Amir Ben Gacem, managing director d'ARCHE.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 7

Pour le premier podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Walid Bel Hadj Amor**, Vice-Président de l'**ATUGE**, pour discuter du diagnostic de la diaspora tunisienne, de la baisse des transferts de fonds et de la nécessité de mettre en place une stratégie nationale pour mieux structurer l'engagement économique de la diaspora et favoriser ses contributions au développement de la Tunisie.

Diagnostic de la diaspora tunisienne

M. Bel Hadj Amor a souligné que la diaspora tunisienne, qui compte environ 2 millions de personnes, reste sous-utilisée sur le plan économique. Bien qu'elle soit fortement présente en Europe, sa contribution économique demeure inférieure à celle de diasporas d'autres pays comme le Maroc ou l'Égypte. Cette situation montre un potentiel inexploité qui pourrait être mobilisé pour soutenir le développement économique de la Tunisie.

Baisse des transferts de fonds

Il a également noté une diminution des transferts de fonds en provenance des Tunisiens résidant à l'étranger, ce qui indique un changement dans leur engagement économique vis-à-vis de la Tunisie. Cette baisse des transferts pourrait être un signe que les liens économiques entre la Tunisie et sa diaspora sont moins solides qu'auparavant, et qu'une réflexion sur la manière de rétablir et dynamiser ces échanges est nécessaire.

Proposition de stratégie nationale

Pour inverser cette tendance, M. Bel Hadj Amor a proposé une stratégie nationale visant à mieux écouter et engager les Tunisiens résidant à l'étranger. Il a suggéré de structurer de manière plus efficace les initiatives individuelles de solidarité, afin de permettre à la diaspora de jouer un rôle plus actif et organisé dans le soutien à l'économie et au développement de la Tunisie.

Importance du rôle de la diaspora

Enfin, M. Bel Hadj Amor a insisté sur l'importance de la diaspora dans le développement économique et social de la Tunisie. Il a souligné qu'il est essentiel de créer des opportunités permettant à la diaspora d'investir financièrement et de partager son expertise, contribuant ainsi à la modernisation de certains secteurs et à la création de nouvelles dynamiques de croissance pour le pays.

Pour le deuxième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Sami Ayari**, fondateur de Reconnectt et cofondateur de la **Tunisian AI Society**, pour discuter de la stratégie innovante visant à réengager la diaspora tunisienne, en mettant l'accent sur la solidarité, les transferts financiers, le fossé technologique et le rôle de la technologie dans l'amélioration des conditions de vie et l'investissement en Tunisie.

Communauté soudée

M. Ayari a mis en avant la solidarité des Tunisiens résidant à l'étranger, soulignant leur fort désir de contribuer à l'amélioration des conditions de vie en Tunisie. Il a expliqué que cette communauté est prête à s'investir davantage dans le développement de leur pays d'origine, en particulier par des actions solidaires et des initiatives qui pourraient favoriser le progrès social et économique en Tunisie.

Transferts financiers

Bien que les transferts annuels s'élevant à 12 milliards de dinars soient considérables, M. Ayari a noté que ces fonds sont principalement utilisés pour des investissements immobiliers ou pour aider les proches, et moins pour des initiatives d'investissement direct. Il a souligné que, pour maximiser l'impact de ces transferts, il serait utile de réorienter une partie de ces flux financiers vers des projets de développement et d'investissement économique à long terme.

Écart technologique

M. Ayari a également pointé l'écart technologique existant entre les standards utilisés à l'étranger et ceux en Tunisie. Selon lui, il est crucial de moderniser les infrastructures du pays pour attirer les Tunisiens de la diaspora, encourager leur retour et favoriser un environnement propice à l'innovation et à l'investissement. Cette modernisation pourrait inclure des investissements dans les technologies de l'information, l'amélioration des réseaux et le soutien aux entreprises technologiques locales.

Rôle de la technologie

Pour renforcer la compétitivité de la Tunisie et freiner l'exode des talents, M. Ayari a proposé la création de partenariats public-privé visant à développer l'innovation technologique. Ces collaborations permettraient de stimuler l'écosystème entrepreneurial et technologique du pays, tout en offrant de nouvelles opportunités aux jeunes talents, notamment ceux de la diaspora.

Appel à l'action

Enfin, M. Ayari a encouragé la diaspora à saisir les opportunités actuelles pour renforcer leur engagement envers la Tunisie. Il a insisté sur l'importance d'une implication active, en participant à des projets d'investissement et en soutenant des initiatives locales qui contribuent à la croissance durable du pays.

Pour le troisième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **Mme Nadia Sehnaoui Boulifa**, Program Manager à **Perspectives Swisscontact**, pour discuter de la mobilisation stratégique de la diaspora tunisienne à travers le programme Perspectives, en mettant en lumière l'importance du partenariat, les résultats de l'enquête de 2021, les défis d'engagement et les actions structurées pour renforcer les liens entre la diaspora et la Tunisie, notamment avec l'événement Tunisia Global Forum

Partenariat stratégique

Le programme **Perspectives** vise à mobiliser la diaspora tunisienne en facilitant le networking et en soutenant les entrepreneurs désireux de revenir en Tunisie. Ce programme cherche à établir des ponts entre les Tunisiens résidant à l'étranger et ceux établis en Tunisie, en créant des opportunités pour des collaborations économiques et des investissements directs.

Enquête révélatrice

Une étude réalisée en 2021 a mis en lumière que la diaspora tunisienne est majoritairement composée de personnes hautement qualifiées, avec un fort attachement à leur pays d'origine. Cette étude démontre que les Tunisiens de l'étranger souhaitent activement contribuer au développement de la Tunisie, mais sont confrontés à des obstacles pratiques et administratifs qui limitent leur engagement.

Défis d'engagement

Malgré la volonté manifeste d'engagement de la part de la diaspora, des obstacles tels que la bureaucratie complexe et un manque de visibilité sur les opportunités disponibles existent. Ces freins sont des défis majeurs pour l'intégration des initiatives de la diaspora dans les projets de développement économique et social en Tunisie.

Plan d'action structuré

Mme Sehnaoui Boulifa a souligné l'importance d'une organisation structurée pour maximiser l'impact de la diaspora sur le développement économique et social de la Tunisie. Elle a insisté sur la nécessité de simplifier les démarches administratives, de clarifier les processus d'investissement et de fournir des plateformes pour un meilleur suivi des projets portés par la diaspora.

Tunisia Global Forum

Un événement clé, le **Tunisia Global Forum**, est prévu à Genève, visant à renforcer les liens culturels et économiques entre la diaspora et la Tunisie. Ce forum offrira une plateforme pour des discussions stratégiques et des échanges sur les opportunités d'investissement, l'innovation et les solutions pour une meilleure coopération entre les Tunisiens résidant à l'étranger et ceux en Tunisie.

Pour le quatrième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Amir Ben Gacem**, Managing Director **d'ARCHE, Emerging Markets Partners Limited**, pour discuter de son engagement pour le développement économique de la Tunisie, en mettant l'accent sur les défis administratifs et légaux, les préoccupations des investisseurs étrangers, les atouts compétitifs de la Tunisie dans les secteurs des énergies renouvelables et des infrastructures digitales, et le rôle essentiel des Tunisiens résidents à l'étranger dans le soutien au développement du pays.

Engagement pour le développement économique de la Tunisie

M. Ben Gacem, fort de ses 20 ans d'expérience dans les banques d'affaires, aspire à contribuer activement au développement économique de la Tunisie en se concentrant sur deux secteurs clés : les infrastructures digitales et les énergies renouvelables. Il a collaboré étroitement avec l'ambassade de Tunisie à Londres ainsi que les ministères concernés pour initier des projets ambitieux dans ces domaines, visant à moderniser l'infrastructure du pays et à favoriser un développement durable.

Défis administratifs et légaux

Le processus d'investissement en Tunisie est freiné par la lenteur administrative et la complexité du cadre légal. M. Ben Gacem a souligné que la coordination entre plusieurs ministères et administrations rend l'exécution des projets particulièrement lente. Par comparaison, le Maroc offre un système plus agile où une seule personne peut souvent prendre des décisions clés rapidement, ce qui accélère les projets, tandis qu'en Tunisie, le système est fragmenté et ralentit les initiatives.

Préoccupations des investisseurs étrangers

L'une des préoccupations majeures des investisseurs étrangers est la capacité de rapatrier les fonds en devises, en raison de la crise des réserves en devises en Tunisie. M. Ben Gacem a insisté sur la nécessité de créer un environnement d'affaires plus favorable, capable de justifier les risques liés à l'investissement dans le pays et de rassurer les investisseurs quant à la stabilité économique et la sécurité des investissements à long terme.

Atouts compétitifs de la Tunisie

La Tunisie présente plusieurs atouts compétitifs qui peuvent attirer les investisseurs. Le coût relativement bas de la production d'électricité et l'excellente infrastructure de télécommunications, notamment la fibre optique, sont des avantages indéniables. De plus, la Tunisie bénéficie de 3 600 heures d'ensoleillement par an, ce qui lui confère un fort potentiel en matière d'énergies renouvelables, un secteur clé pour attirer des investisseurs européens intéressés par des projets d'énergie solaire et éolienne.

Rôle des Tunisiens résidents à l'étranger (TRE)

M. Ben Gacem considère que les Tunisiens résidents à l'étranger (TRE) jouent un rôle crucial dans le développement du pays, non seulement en investissant financièrement mais aussi en partageant leur expertise, leurs idées et leurs recommandations. Il encourage les TRE à collaborer davantage avec la Tunisie, en contribuant à des projets d'envergure dans les domaines technologiques et industriels, afin d'aider à moderniser le pays et à maximiser son potentiel économique.

Réformes légales et économiques nécessaires

Afin de rendre la Tunisie plus attractive aux investisseurs, M. Ben Gacem appelle à des réformes visant à moderniser le cadre juridique et à simplifier les processus administratifs. La mise en place d'un environnement plus transparent et moins bureaucratique pourrait stimuler la croissance économique. Par ailleurs, il plaide également pour l'adaptation du secteur touristique aux nouvelles attentes des voyageurs, en mettant en valeur le patrimoine tunisien et en offrant des expériences culturelles authentiques.

Vision pour l'avenir de la Tunisie

Optimiste quant aux perspectives de la Tunisie, M. Ben Gacem reste cependant convaincu que des réformes progressives et une communication efficace sont essentielles pour attirer davantage d'investissements étrangers. Il invite les autorités publiques ainsi que la diaspora tunisienne à s'engager activement pour transformer la Tunisie en une destination attractive et prometteuse pour les investissements, en tirant parti de ses atouts naturels, économiques et humains.

CONCLUSION :

La thématique abordée lors du CJD Talks 2024 a permis de souligner l'importance de renforcer les liens entre les Tunisiens résidant à l'étranger et leur pays d'origine, en vue de faire de la diaspora un moteur de développement économique et d'investissements. Les échanges ont révélé les défis à surmonter, notamment la complexité administrative et les freins législatifs, mais aussi les opportunités considérables offertes par les secteurs des énergies renouvelables et des infrastructures numériques. Les intervenants ont plaidé pour une approche stratégique et coordonnée afin de redynamiser les contributions de la diaspora, en mettant l'accent sur l'innovation, la modernisation des infrastructures et la simplification des processus pour attirer les investisseurs et renforcer la solidarité économique.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Diagnostic de la diaspora tunisienne** : Mettre en place des initiatives pour valoriser l'énorme potentiel de la diaspora, notamment en Europe, en réduisant l'écart économique avec d'autres diasporas comme celles du Maroc ou de l'Égypte.
- **Engagement de la diaspora** : Promouvoir des stratégies pour renforcer l'implication de la diaspora dans le développement économique et social de la Tunisie, en leur offrant des opportunités d'investissement et en facilitant le partage d'expertise.
- **Réduire la baisse des transferts de fonds** : Réévaluer la manière dont les transferts de fonds sont utilisés (actuellement principalement pour des investissements immobiliers ou de l'aide familiale) afin de favoriser les investissements directs dans des projets de développement.
- **Modernisation des infrastructures** : Mettre à jour les infrastructures technologiques en Tunisie pour combler l'écart avec les standards internationaux, afin de faciliter le retour des talents et encourager l'innovation.
- **Partenariats public-privé** : Encourager la mise en place de partenariats pour développer la technologie, réduire l'exode des talents et offrir des opportunités de collaboration entre la diaspora et les entreprises locales.
- **Simplification administrative et légale** : Réformer le cadre juridique et administratif pour accélérer les processus d'investissement et faciliter la collaboration avec la diaspora, en s'inspirant de modèles comme celui du Maroc.
- **Programmes de soutien aux entrepreneurs de la diaspora** : Mettre en place des programmes comme «Perspectives» pour soutenir les entrepreneurs désireux de revenir investir en Tunisie, en réduisant la bureaucratie et en

facilitant le networking.

- **Focus sur les énergies renouvelables et les infrastructures digitales :** Prioriser les investissements dans les secteurs de l'énergie renouvelable et des infrastructures numériques pour attirer les investisseurs étrangers et dynamiser l'économie tunisienne.
 - **Rôle crucial des Tunisiens résidents à l'étranger (TRE) :** Impliquer davantage les TRE dans les projets de développement, non seulement à travers des investissements financiers, mais aussi par le partage d'expertise et de bonnes pratiques.
 - **Réformes économiques et légales nécessaires :** Mettre en œuvre des réformes pour moderniser le cadre légal, simplifier les procédures administratives et adapter l'offre touristique aux attentes actuelles des visiteurs, en valorisant le patrimoine culturel tunisien.
 - **Communication et coordination :** Améliorer la communication et la coordination entre les acteurs publics et privés pour offrir une vision cohérente et attractive de la Tunisie aux investisseurs étrangers.
-

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 7

INTRODUCTION :

Le jeudi 5 septembre 2024, à The Dot – Lac 1, s'est tenue une rencontre sur le thème **«Comment transformer les 'Tunisiens du monde' en fer de lance de l'investissement et des exportations tunisiennes ?»**. Parmi les intervenants figuraient Mme Lamia Hatira, co-fondatrice de Fouta Harissa, M. Mondher Khanfir, conseiller senior, M. Amine Aloulou, président de l'ATUGE, et Mme Namia Ayadi, présidente de l'Instance Tunisienne de l'Investissement. Ce débat a permis d'explorer les opportunités et les stratégies pour impliquer les Tunisiens résidant à l'étranger dans le développement économique du pays.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 7 :

La valorisation de l'artisanat tunisien à l'international

Une expérience en tant qu'entrepreneure tunisienne à l'étranger a été partagée, avec une marque artisanale valorisant les foutes tunisiennes faites main tout en préservant l'authenticité du produit. Il a été souligné que la diaspora tunisienne joue un rôle clé dans la promotion de la culture tunisienne à l'étranger, en véhiculant une histoire authentique et positive de la Tunisie. L'importance de maintenir ce lien culturel malgré l'expansion internationale de la marque a été également évoquée.

Les défis administratifs et l'attractivité des investissements

Le rôle des Tunisiens de l'étranger dans l'investissement en Tunisie a été mis en avant, avec l'exemple d'un investisseur tunisien résidant à l'étranger qui a été agréablement surpris par l'efficacité de l'administration tunisienne, malgré la réputation de bureaucratie. Il a été souligné que la digitalisation et la simplification des procédures administratives sont cruciales pour attirer davantage d'investissements, ainsi que la nécessité de faciliter le retour des talents expatriés pour dynamiser l'économie tunisienne.

L'implication des Tunisiens à l'étranger dans le développement du pays

Une critique a été formulée à l'encontre du terme « diaspora », jugé trop réducteur, en faveur de l'expression « Tunisiens du monde » pour valoriser leur contribution active au développement du pays. Il a été précisé que leur potentiel ne réside pas seulement dans les ressources financières, mais également dans leur expertise et leur volonté de contribuer au développement de la Tunisie. La proposition d'un « E-consulat », une plateforme numérique visant à faciliter les démarches administratives des Tunisiens expatriés, a également été suggérée.

La fuite des cerveaux et la nécessité de fédérer les talents

Le phénomène de la fuite des cerveaux, un défi majeur pour l'avenir de la Tunisie, a été abordé. Il a été expliqué que de nombreux jeunes talents tunisiens quittent le pays, représentant ainsi une perte pour l'économie nationale. Des efforts sont entrepris pour maintenir un lien fort entre ces talents et la Tunisie, en les fédérant autour de projets communs. L'importance de créer des réseaux structurés et de

promouvoir l'investissement dans les startups tunisiennes, notamment grâce à la diaspora, a également été soulignée.

Le sentiment d'appartenance et l'engagement pour le développement

La nécessité de renforcer le sentiment d'appartenance des Tunisiens de l'étranger à leur pays d'origine a été soulignée comme un facteur clé pour encourager les expatriés à contribuer activement au développement économique de la Tunisie. La proposition d'organiser des salons d'investissement par la Tunisian Investment Authority (TIA) a été avancée, afin de faciliter les rencontres entre les Tunisiens du monde et les investisseurs locaux, renforçant ainsi les opportunités d'affaires et de collaboration..

RECOMMANDATIONS :

- **Faciliter les procédures administratives** : Mettre en place des mesures de digitalisation et simplification des démarches administratives pour améliorer l'efficacité des services publics et encourager les investissements.
 - **Créer des plateformes numériques** : Développer des « E-consulats » et autres outils numériques pour faciliter la participation de la diaspora tunisienne à la vie économique et sociale du pays, tout en réduisant les obstacles administratifs.
 - **Développer des réseaux structurés** : Mettre en place des réseaux qui permettront à la diaspora de contribuer activement à des projets concrets en Tunisie, en particulier dans les régions défavorisées, en mettant à profit leur expertise et leurs ressources.
 - **Renforcer le sentiment d'appartenance à la « tunisianité »** : Promouvoir l'engagement des Tunisiens résidant à l'étranger en cultivant leur attachement à leur pays d'origine, afin de les encourager à investir et à participer activement au développement économique du pays.
 - **Organiser des événements de networking** : Mettre en place des événements réguliers réunissant les Tunisiens de l'étranger et les acteurs locaux, tels que des salons d'investissement, pour créer des opportunités d'affaires et de collaboration.
-

THÈME 8 : « LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL : LE CAS DU GOUVERNORAT DE NABEUL, COMMENT SORTIR DU MODÈLE CLASSIQUE ? »

INTRODUCTION :

Le CJD Talks 2024, pour son huitième thème, a exploré un sujet crucial : « **Le développement économique régional : le cas du gouvernorat de Nabeul, comment sortir du modèle classique ?** »

L'objectif était de mettre en lumière les enjeux économiques spécifiques à la région de Nabeul et de proposer des solutions concrètes pour dynamiser l'économie locale. Comment réinventer le modèle actuel en intégrant innovation, entrepreneuriat et nouvelles technologies, tout en tenant compte des spécificités locales ?

Les intervenants de ces podcasts étaient M. Haythem Goddi, fondateur de ArtCraft, cofondateur de la startup M Com et président du CJD Nabeul, M. Slim Zouari, ingénieur général et expert en changement climatique et culture hydroponique, Mme Sameh Guiras, cheffe de projet et ancienne présidente du CJD Nabeul, ainsi que M. Achraf Khelil, CEO de Neopolis Development.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 8

Pour le premier podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Haythem Goddi**, fondateur de **ArtCraft**, cofondateur de la startup **M Com** et président du CJD Nabeul, pour discuter de l'économie de Nabeul, de ses défis structurels, de son potentiel sous-estimé et des opportunités offertes par l'émergence des startups, tout en soulignant l'importance de valoriser les produits locaux et d'encourager l'innovation pour une transition vers un modèle économique plus diversifié et durable.

Nabeul : Une économie puissante mais peu valorisée

L'économie de Nabeul, ancrée dans ses racines artisanales et son riche héritage historique, demeure sous-estimée à l'échelle nationale. Bien que la région possède un potentiel considérable, sa contribution à l'économie tunisienne n'est pas toujours mise en lumière. Les secteurs clés de la région, tels que l'artisanat, l'agriculture et le tourisme, pourraient pourtant jouer un rôle central dans l'essor économique du pays.

Tourisme et Agriculture : Une contribution significative

Nabeul joue un rôle central dans le secteur touristique de la Tunisie, représentant environ 20 % de la capacité hôtelière du pays. Parallèlement, la région est un acteur majeur de la production agricole, générant 15 % de la production nationale. Toutefois, ce modèle économique est limité par un tourisme de masse qui ne profite pas suffisamment aux autres secteurs locaux, réduisant ainsi les opportunités de diversification.

Un secteur industriel tourné vers l'exportation

Le secteur industriel de Nabeul, bien que dynamique, est largement tourné vers

l'exportation. De nombreuses entreprises industrielles privilégient ce mode de fonctionnement, ce qui limite leur intégration et leur impact sur l'économie locale. Cela soulève la question de la diversification des marchés et de la nécessité de développer des initiatives qui renforcent les liens entre l'industrie et les autres secteurs régionaux.

Problèmes structurels et fuite des talents

Nabeul est confrontée à plusieurs problèmes structurels, notamment un taux de chômage élevé, particulièrement en période saisonnière. De plus, un nombre important de jeunes talents quitte la région pour Tunis, attirés par de meilleures opportunités professionnelles. Cette fuite des cerveaux est un défi majeur pour la région, car elle prive Nabeul de son potentiel humain et freinant son développement à long terme.

Un besoin de diversification et d'innovation

L'attachement à une économie traditionnelle, fondée sur l'artisanat et l'agriculture, freine la modernisation et la diversification de l'économie locale. Pour que Nabeul puisse répondre aux enjeux économiques contemporains, il est essentiel de promouvoir des secteurs innovants et de favoriser l'émergence de nouvelles initiatives dans des domaines comme les technologies, l'industrie verte et les services à valeur ajoutée.

Opportunités pour les startups

Nabeul commence à voir émerger une dynamique de startups, avec la création de cinq incubateurs et environ 30 startups dans des secteurs innovants. Bien que cette initiative soit encore en phase de développement, elle représente une source d'espoir pour la région. Les startups pourraient constituer un moteur de croissance économique, stimulant la diversification du tissu économique local et créant de nouvelles opportunités d'emploi.

Valorisation des produits locaux

Pour tirer pleinement parti de son potentiel, Nabeul doit valoriser ses produits locaux uniques. Les produits artisanaux, agricoles et culturels de la région doivent être mieux promus, tant sur le marché local qu'à l'international. Cela nécessite des stratégies de marketing et de promotion adaptées, ainsi que des initiatives pour intégrer les producteurs locaux dans des circuits de distribution plus vastes et plus profitables.

Décentralisation et développement durable

Un appel est lancé pour la mise en place de lois spécifiques qui encourageraient l'innovation et les investissements dans la région. La décentralisation et la création de politiques publiques adaptées sont des éléments cruciaux pour stimuler l'économie locale. De plus, il est nécessaire d'intégrer des pratiques de développement durable dans les projets économiques pour garantir un avenir viable pour la région.

Rôle des jeunes et des entrepreneurs

Le changement doit impérativement venir des jeunes et des entrepreneurs locaux, qui ont une vision innovante et sont prêts à investir dans le développement de leur région. Le soutien d'organisations comme le CJD Nabeul est essentiel pour accompagner ces acteurs locaux dans leur démarche et pour aider à faire face aux défis économiques actuels. Nabeul possède un grand potentiel économique, mais pour le libérer, une transition vers des modèles économiques plus modernes et

diversifiés est indispensable.

Pour le deuxième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Slim Zouari**, ingénieur général et expert en changement climatique et culture hydroponique, pour discuter des impacts des changements climatiques à Nabeul, des défis liés à l'exploitation des ressources hydriques, et des solutions innovantes comme l'hydroponie pour revitaliser le secteur agricole et promouvoir un modèle économique durable et résilient face aux défis environnementaux.

Les changements climatiques à Nabeul

Les changements climatiques ont un impact significatif sur Nabeul, comme en témoigne les inondations de 2018, qui ont causé des dommages importants. Ces événements extrêmes illustrent les problèmes d'infrastructure et l'exploitation excessive des ressources hydriques, exacerbant la vulnérabilité de la région face aux défis climatiques. Nabeul doit donc faire face à la nécessité d'adopter des solutions durables pour limiter les effets de ces changements sur ses écosystèmes et ses communautés.

L'impact économique des changements climatiques

Les changements climatiques ont un impact direct sur l'économie locale, notamment en réduisant la production agricole. Cela conduit à une hausse des prix, particulièrement pendant les mois d'été, lorsque la population triple. Ce phénomène met une pression supplémentaire sur les ressources locales et exacerbe les défis économiques pour les habitants de Nabeul. Par ailleurs, certains produits agricoles emblématiques ont dû être déplacés vers d'autres régions, ce qui limite leur contribution à l'économie locale.

Le secteur agricole de Nabeul

Le secteur agricole de Nabeul connaît une chute significative de sa contribution à l'économie régionale, qui est passée à moins de 30 % en raison des conditions climatiques défavorables et de la dégradation des écosystèmes. Ces difficultés ont impacté la productivité agricole et la rentabilité des exploitations locales, posant un défi majeur pour la région qui repose traditionnellement sur l'agriculture comme pilier de son économie.

L'hydroponie : une solution d'avenir

Face aux défis de la consommation excessive d'eau, l'hydroponie est proposée comme une solution durable. Cette méthode permet de cultiver des plantes avec un minimum d'eau, ce qui pourrait contribuer à préserver les ressources hydriques locales. Une suggestion innovante consiste à équiper les hôtels de Nabeul de systèmes d'hydroponie, ce qui non seulement réduirait leur consommation d'eau, mais servirait aussi d'exemple pour une gestion plus responsable des ressources naturelles dans la région.

Communication et projets pilotes

Il est essentiel d'améliorer la communication autour des atouts de Nabeul, notamment dans le domaine de la durabilité et de l'innovation. Lancer des projets pilotes dans divers secteurs peut aider à attirer des investissements et à démontrer le potentiel de la région pour répondre aux enjeux climatiques. Zouari propose une approche holistique pour revitaliser l'économie de Nabeul, en se concentrant sur l'innovation, la durabilité et l'optimisation des ressources, créant ainsi un modèle

Pour le troisième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **Mme Sameh Guiras**, cheffe de projet et ancienne présidente du CJD Nabeul, pour discuter de la diversification économique de Nabeul, de l'évolution du tourisme vers des modèles plus qualitatifs, de la valorisation de l'industrie locale et de la nécessité de moderniser les infrastructures et de soutenir l'innovation, tout en préservant le patrimoine historique de la région.

Une économie diversifiée à Nabeul

Nabeul dispose d'une économie diversifiée, combinant l'artisanat, l'agriculture et l'industrie. Cette diversité constitue un atout majeur pour la région, mais elle nécessite une meilleure valorisation et une adaptation aux évolutions du marché pour en maximiser le potentiel.

Le déclin du tourisme classique

Le modèle de tourisme traditionnel de Nabeul est en déclin, avec de nombreux hôtels fermant en raison de leur incapacité à s'adapter aux nouvelles tendances. Cette situation souligne la nécessité de repenser l'offre touristique pour la rendre plus en phase avec les attentes actuelles des voyageurs.

Un tourisme alternatif et de qualité

Pour pallier le déclin du tourisme classique, il est proposé de développer un tourisme axé sur la qualité plutôt que sur la quantité. Ce modèle inclurait l'intégration de l'artisanat local et des expériences culturelles, visant à attirer un public plus ciblé, sensible à la richesse patrimoniale et artisanale de la région.

Un tissu industriel sous-estimé

La région de Nabeul compte plus de 700 entreprises industrielles, mais leur valorisation reste insuffisante. Ces entreprises, bien que nombreuses, n'ont pas encore pleinement contribué à l'économie locale, et il est nécessaire de développer des stratégies pour renforcer leur visibilité et leur impact sur le développement régional.

Repenser l'infrastructure et les opportunités

Il est crucial de moderniser les infrastructures locales pour répondre aux besoins des secteurs clés de l'économie de Nabeul. Cela inclut la mise à jour des lois pour faciliter les investissements, attirer les entreprises et encourager le développement de nouvelles initiatives économiques dans la région.

Encourager les jeunes talents

La création de structures d'accompagnement pour les startups est essentielle pour encourager l'innovation et attirer de jeunes talents. Il est nécessaire de promouvoir un écosystème propice à l'entrepreneuriat, où les jeunes puissent trouver les ressources et le soutien nécessaires pour concrétiser leurs projets.

Business Angels et startups IT

Des initiatives sont en cours pour soutenir les startups du secteur des technologies de l'information, avec la formation d'un groupe de business angels. Ces initiatives visent à faciliter le financement et l'accompagnement des projets innovants dans la

région, stimulant ainsi la croissance du secteur IT local.

Préserver et valoriser le patrimoine local

Il est primordial de réinvestir dans les sites historiques de Nabeul, en créant des partenariats public-privé pour leur entretien et leur valorisation. Cela permettra non seulement de préserver l'héritage culturel de la région, mais aussi de renforcer son attractivité touristique et économique.

Valorisation des atouts locaux pour redynamiser l'économie

Mme Guiras souligne l'importance d'un changement de mentalité pour valoriser les atouts locaux de Nabeul. Selon elle, une approche plus stratégique et une meilleure valorisation du patrimoine culturel et naturel permettront de redynamiser l'économie de la région, tout en favorisant un développement durable et inclusif.

Pour le quatrième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Achraf Khelil**, CEO de **Neopolis Development**, pour discuter des opportunités économiques de Nabeul, de l'importance de l'éducation et de la formation professionnelle, du rôle crucial de l'innovation et de la technologie, ainsi que de la nécessité de renforcer les partenariats public-privé pour attirer de nouveaux investisseurs et garantir une croissance durable.

Un paysage économique en mutation

Nabeul fait face à des défis économiques importants, notamment la stagnation de certains secteurs traditionnels, mais elle dispose également d'opportunités dans des secteurs innovants. Pour réussir sa transition vers un modèle économique plus dynamique, la région doit se concentrer sur l'innovation et l'exploitation de ses ressources locales.

L'importance de l'éducation et de la formation

La formation professionnelle est essentielle pour adapter les compétences des jeunes aux besoins changeants du marché du travail. En renforçant l'offre de formation adaptée aux nouvelles réalités économiques, Nabeul pourra mieux préparer sa jeunesse aux défis futurs et répondre aux demandes croissantes d'industries modernes.

Innovation et technologie

L'adoption de nouvelles technologies et l'encouragement de l'innovation sont des moteurs clés pour le développement économique de Nabeul. L'intégration de solutions technologiques dans divers secteurs peut permettre à la région de se démarquer, notamment dans l'agriculture, l'industrie et les services, en offrant de nouvelles perspectives de croissance.

Partenariats public-privé

Renforcer les collaborations entre les secteurs public et privé est essentiel pour une croissance durable et inclusive à Nabeul. La coopération entre ces deux acteurs peut offrir des solutions aux défis structurels et favoriser l'implantation de projets à fort potentiel économique, créant ainsi de la valeur à long terme.

Attractivité de Nabeul pour les investisseurs

Il est crucial de mettre en avant les atouts de Nabeul pour attirer de nouveaux

investisseurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers. La région offre des ressources naturelles, un savoir-faire local et des secteurs en développement qui, correctement valorisés, peuvent constituer une base solide pour de nouveaux investissements.

Une stratégie combinée pour le futur de Nabeul

M. Marzouki souligne que l'avenir économique de Nabeul repose sur une stratégie combinant éducation, innovation et partenariats solides. Il est impératif d'investir dans ces trois domaines pour construire un écosystème économique résilient, capable de répondre aux défis actuels et d'exploiter pleinement les opportunités futures.

CONCLUSION :

le huitième thème du CJD Talks 2024 a mis en évidence l'importance d'un renouveau économique pour le gouvernorat de Nabeul, en dépassant les modèles classiques et en intégrant innovation, durabilité et valorisation des ressources locales. Les intervenants ont souligné la nécessité d'encourager les startups, de moderniser l'agriculture via l'hydroponie, de diversifier le secteur touristique et de promouvoir l'artisanat et l'industrie régionale. En investissant dans l'éducation, en renforçant les partenariats public-privé et en créant un environnement propice à l'innovation, Nabeul pourrait devenir un modèle de développement économique régional équilibré et résilient, capable de répondre aux défis de demain tout en préservant ses atouts uniques.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Valorisation des atouts locaux :** Mettre en avant les produits uniques de Nabeul (artisanat, agriculture, patrimoine historique) pour attirer davantage d'investissements et promouvoir la région.
- **Diversification économique :** Encourager le passage d'un modèle économique basé sur le tourisme de masse à un modèle plus diversifié, incluant des secteurs comme les startups, l'innovation et l'agriculture durable.
- **Promotion du tourisme alternatif :** Développer un tourisme axé sur la qualité, intégrant l'artisanat et les expériences culturelles, plutôt que de dépendre uniquement du tourisme classique.
- **Mise en place de structures pour les startups :** Créer des incubateurs et des structures d'accompagnement pour les jeunes talents et les startups, en particulier dans les secteurs IT et technologiques.
- **Encouragement à l'innovation agricole :** Promouvoir l'hydroponie et d'autres solutions durables pour répondre aux défis agricoles liés aux changements climatiques et à la pénurie d'eau.
- **Modernisation des infrastructures :** Investir dans la modernisation des infrastructures pour mieux répondre aux besoins économiques et attirer de nouveaux investisseurs.
- **Formation professionnelle et éducation :** Renforcer la formation professionnelle pour adapter les compétences des jeunes aux nouvelles exigences du marché de l'emploi, en particulier dans les secteurs innovants.
- **Partenariats public-privé :** Renforcer les partenariats entre le secteur public et

privé pour favoriser une croissance économique durable et pour mieux intégrer l'industrie locale dans l'économie globale.

- **Valorisation des sites historiques :** Réinvestir dans la préservation du patrimoine local et établir des partenariats public-privé pour l'entretien des sites historiques.
 - **Communication et projets pilotes :** Améliorer la communication sur les atouts de Nabeul et développer des projets pilotes pour tester de nouvelles initiatives économiques et attirer des investisseurs
-

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 8

INTRODUCTION :

Le jeudi 10 octobre 2024, à Hammamet – Nabeul, une rencontre a eu lieu sur le thème **«Le développement économique régional : le cas du gouvernorat de Nabeul, comment sortir du modèle classique ?»**. Les intervenants étaient M. Haythem Goddi, fondateur de ArtCraft, cofondateur de la startup M Com et président du CJD Nabeul, M. Slim Zouari, ingénieur général et expert en changement climatique et culture hydroponique, Mme Sameh Guiras, cheffe de projet et ancienne présidente du CJD Nabeul, ainsi que M. Achraf Khelil, CEO de Neopolis Development. Cette session a permis de discuter des pistes pour réinventer le modèle économique de Nabeul et favoriser son développement régional.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 8 :

Les problèmes structurels à Nabeul et le manque d'investissements

Le gouvernorat de Nabeul traverse une période économique difficile, en grande partie à cause du manque d'investissements étatiques. Ce déficit touche particulièrement les jeunes, qui manquent d'opportunités professionnelles et sont contraints de migrer vers la capitale. Bien que Nabeul ait une image positive, les secteurs de l'agriculture, du tourisme et de l'artisanat souffrent de problèmes économiques profonds. Pour y remédier, il a été proposé de soutenir les incubateurs locaux et de développer des infrastructures touristiques adaptées aux nouvelles tendances.

Le déclin du tourisme et le rôle des autorités locales

Le tourisme à Nabeul connaît un déclin notable, avec la fermeture de nombreux hôtels, ce qui impacte directement l'économie locale. L'inertie des autorités locales et l'absence de mesures législatives pour soutenir des initiatives modernes telles que les maisons d'hôte ont été critiquées. Une intervention de l'État pour restaurer les infrastructures existantes et une révision des lois concernant la gestion des sites archéologiques ont été proposées pour promouvoir un tourisme culturel. Il a également été recommandé un partenariat entre l'État et les investisseurs privés pour restaurer et exploiter les sites historiques.

Repenser le modèle touristique à travers l'innovation technologique

Le modèle touristique traditionnel de Nabeul étant devenu obsolète, l'adoption de la technologie a été jugée nécessaire pour revitaliser le secteur. Il a été proposé de moderniser le tourisme en intégrant des expériences immersives telles que la réalité virtuelle pour promouvoir les sites archéologiques locaux. De plus, la création de visites virtuelles de ces sites pourrait attirer une nouvelle génération de touristes en quête d'expériences culturelles. Il a également été suggéré de déclarer Nabeul zone d'investissement technologique pour créer un écosystème d'innovation semblable à celui de la Silicon Valley.

L'agriculture et les solutions durables pour Nabeul

Face aux défis agricoles, tels que la rareté de l'eau et la pollution des sols, l'hydroponie est vue comme une solution potentielle pour le développement durable de

l'agriculture à Nabeul. Cette méthode permet de cultiver en utilisant moins d'eau, ce qui est crucial dans un contexte de ressources hydriques limitées. Il a également été proposé de relier l'agriculture au secteur touristique par l'agrotourisme et les circuits courts, afin de rapprocher les produits des consommateurs locaux.

Les initiatives privées et le rôle croissant des incubateurs

Les initiatives privées ont été identifiées comme un levier clé pour améliorer la situation économique de Nabeul. Il a été souligné que la qualité de vie dans la région constitue un atout pour attirer les investisseurs, avec une forte proportion d'investisseurs étrangers résidant dans la région. Cependant, il a été précisé que le changement ne doit pas dépendre de l'État ou des administrations, mais des initiatives privées et de la société civile. Les incubateurs locaux jouent un rôle essentiel dans la culture entrepreneuriale et l'attraction des investisseurs, et l'accès à l'information pour les entreprises sociales et solidaires doit être amélioré.

RECOMMANDATIONS :

- **Soutenir les incubateurs locaux** : Encourager les incubateurs pour accompagner les jeunes entrepreneurs, leur permettre de développer des idées innovantes et les transformer en solutions commercialisables.
- **Développer des infrastructures touristiques modernes** : Mettre en place des projets touristiques adaptés aux nouvelles tendances, comme les maisons d'hôtes, et rénover les sites historiques pour exploiter pleinement leur potentiel touristique.
- **Révision des lois sur la gestion du patrimoine** : Adapter la législation afin de permettre aux investisseurs de restaurer et de gérer les sites archéologiques, en facilitant les partenariats entre l'État et le secteur privé.
- **Innover le tourisme avec la technologie** : Introduire des expériences immersives, telles que la réalité virtuelle, et développer des visites virtuelles pour attirer de nouveaux types de touristes recherchant des expériences culturelles modernes.
- **Déclarer Nabeul comme zone d'investissement technologique** : Créer un écosystème d'innovation similaire à des hubs technologiques pour encourager l'émergence de startups et d'investissements dans le secteur numérique.
- **Encourager l'agriculture durable** : Promouvoir des solutions comme l'hydroponie pour une utilisation optimale des ressources en eau et relier l'agriculture au secteur touristique par l'agrotourisme et les circuits courts.
- **Promouvoir les initiatives privées** : Stimuler les initiatives privées et encourager la société civile à s'impliquer dans le développement économique de la région, en mettant l'accent sur les incubateurs locaux et l'accès à l'information pour les entreprises sociales et solidaires.
- **Créer un port de loisirs à Nabeul** : Inspiré par des modèles comme celui de Barcelone, ce projet permettrait de dynamiser le secteur touristique et d'attirer des visiteurs.
- **Construire une station de dessalement d'eau** : En réponse à la pénurie d'eau dans la région, une telle infrastructure pourrait permettre d'assurer

l'approvisionnement en eau pour l'agriculture et le tourisme.

- **Revoir le plan d'aménagement régional** : Mettre à jour le plan d'aménagement de Nabeul pour stimuler son développement économique, en prenant en compte les nouveaux besoins des secteurs touristiques, agricoles et technologiques.
-

THÈME 9 : LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION DES CHÈQUES EN TUNISIE : COMMENT S'ADAPTER ?

INTRODUCTION :

Le CJD Talks 2024, dans sa neuvième thématique, a exploré un sujet de grande importance :

« **La nouvelle réglementation des chèques en Tunisie : comment s'adapter ?** »

L'objectif de cette session était de discuter des implications de cette réforme pour les entreprises tunisiennes, et d'identifier des solutions concrètes pour soutenir les PME face aux défis que cette réglementation pose. Comment ces entreprises peuvent-elles ajuster leurs pratiques financières tout en garantissant leur stabilité et leur croissance ?

Les intervenants de ce podcast étaient M. Selim Ben Messaoud, Directeur Général de MBM Group et membre du COMEX du CJD, M. Mohamed Aymen Chbak, avocat à la Cour de cassation et expert en droit des affaires, M. Oualid Gadhoum, professeur de droit à la faculté de SFAX et expert indépendant, ainsi que M. Sofiene Weriem, expert-comptable et spécialiste du secteur bancaire.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 9

Pour le premier podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Selim Ben Messaoud**, Directeur Général de **MBM Group**, pour discuter de la nouvelle réglementation des chèques en Tunisie, de l'impact des chèques impayés sur les commerçants, des opportunités qu'elle présente pour les institutions financières, et des ajustements nécessaires pour les secteurs économiques face à cette réforme.

Culture du chèque comme solution de financement : M. Ben Messaoud souligne que l'utilisation massive des chèques en Tunisie découle des taux d'intérêt élevés des crédits bancaires. Le chèque est devenu un outil de garantie pour les transactions commerciales, permettant aux PME de sécuriser leurs paiements sans recourir à des prêts coûteux.

Problématique des chèques impayés :

Le nombre croissant de chèques impayés, en raison de l'absence d'une base de données fiable, crée un climat d'incertitude pour les commerçants. M. Ben Messaoud insiste sur la nécessité d'un système de notation des entreprises pour évaluer la solvabilité des clients.

Opportunités pour les institutions financières :

Les nouvelles réglementations, en particulier la dépénalisation des chèques impayés de moins de 5000 dinars, représentent une opportunité pour les banques d'offrir des solutions adaptées aux commerçants.

Impact sur certains secteurs :

Des secteurs comme le tourisme et l'électroménager, qui dépendent fortement des chèques, seront affectés. Les entreprises doivent réadapter leurs pratiques face à cette évolution législative.

Conséquences économiques :

M. Ben Messaoud met en garde contre une possible récession économique due à cette réforme, appelant à une sensibilisation des chefs d'entreprise et à un soutien accru de l'État et des banques pour traverser cette période de transition.

La nouvelle réglementation exige une refonte des pratiques financières en Tunisie. Une meilleure communication et une diversification des solutions de paiement sont cruciales pour garantir la réussite de cette adaptation.

Pour le deuxième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Mohamed Aymen Chbak, avocat à la cour de cassation et expert en droit des affaires**, pour expliquer l'origine de la réforme des chèques en Tunisie, les changements majeurs qu'elle implique, les risques de contournement des nouvelles réglementations, et les implications d'une plateforme numérique à venir en 2025.

Origine de la réforme :

M. Chbak souligne que la nouvelle réglementation n'est pas une mesure soudaine, mais le résultat de plusieurs années de travail, avec des consultations approfondies entre divers acteurs économiques et la Banque centrale.

Cadre légal des chèques :

La réglementation des chèques remonte à 1959 et a connu plusieurs modifications. La récente réforme est significative, répondant à une situation préoccupante où de nombreux émetteurs se retrouvaient en prison pour chèques sans provision.

Changements majeurs introduits :

Les nouveaux règlements incluent la dépénalisation des chèques de moins de 5000 dinars, l'imposition d'une limite de 30 000 dinars par chèque, et la nécessité d'un encadrement plus strict sur les chèques barrés.

Risques de contournement :

M. Chbak évoque la possibilité que des utilisateurs tentent de contourner ces restrictions par des pratiques frauduleuses, soulignant le besoin d'une application rigoureuse de la loi.

Plateforme numérique et implications :

Une nouvelle plateforme prévue pour 2025 soulève des questions sur la confidentialité des données et pourrait imposer des charges supplémentaires aux commerçants. Cette réforme pourrait entraîner des répercussions économiques majeures, notamment des risques de récession. Les acteurs économiques doivent se préparer et rester informés pour éviter des conséquences juridiques.

Pour le troisième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Oualid Gadhoum, professeur de droit et expert indépendant**, pour analyser l'ancrage culturel du chèque en Tunisie, les réactions face à la nouvelle réglementation, ainsi que les principaux changements qu'elle entraîne et leur impact sur les entreprises et la gestion des chèques impayés.

Ancrage culturel du chèque :

M. Gadhoum explique que le chèque est profondément ancré dans la culture

économique tunisienne, avec des pratiques comme l'émission de chèques antidatés qui sont courantes.

Réactions face à la nouvelle réglementation :

L'annonce de la nouvelle loi a provoqué une panique généralisée parmi les détenteurs de chèques antidatés, qui se sentent menacés par l'invalidation de ces documents.

Principaux changements réglementaires :

La loi supprime les chèques au porteur, impose une date d'expiration, et fixe un plafond de 30 000 dinars, transformant radicalement les pratiques des entreprises.

Impact sur les entreprises :

Les entreprises ayant des transactions fréquentes et des montants élevés pourraient faire face à des difficultés majeures dans leur fonctionnement quotidien.

Gestion des chèques impayés :

Les obligations des banques sont renforcées, notamment en matière de couverture des chèques impayés, ce qui pourrait créer des tensions dans la gestion des flux de trésorerie. La transition vers de nouvelles pratiques de paiement nécessite des adaptations importantes de la part des entreprises et des banques. Une sensibilisation accrue et l'exploration d'options de paiement alternatives seront essentielles.

Pour le quatrième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Sofiene Weriemî, expert-comptable et spécialiste du secteur bancaire**, pour discuter des enjeux de la nouvelle réglementation des chèques en Tunisie, de ses impacts sur le financement des entreprises et des opportunités qu'elle pourrait offrir aux banques et à l'État dans un contexte économique difficile.

Contexte de la nouvelle réglementation

Actuellement, 496 citoyens tunisiens sont emprisonnés pour des infractions liées aux chèques, ce qui met en lumière un problème systémique au sein du pays. Cette situation alarmante a conduit à la nécessité d'une réforme réglementaire pour mieux encadrer l'utilisation des chèques.

En Tunisie, un système de financement s'est développé autour des chèques, servant de palliatif aux lacunes du secteur bancaire et des structures de crédit. Cela souligne l'importance des chèques dans le paysage financier tunisien, notamment dans un contexte où l'accès au crédit bancaire est devenu de plus en plus difficile.

Les prêts bancaires, qui connaissaient auparavant une croissance annuelle à deux chiffres, ont vu leur taux de croissance chuter à 3 % seulement jusqu'en mai 2024. Cette stagnation est exacerbée par un taux directeur élevé de 8 %, ce qui limite considérablement l'accès au financement pour les chefs d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille.

Changements majeurs apportés par la réglementation

L'une des modifications les plus significatives de la réglementation est la réduction de la peine de prison pour l'émission d'un chèque sans provision, qui est désormais fixée à 2 ans au lieu de 5 ans. Cette réduction vise à alléger les conséquences pénales pour les personnes rencontrant des difficultés financières.

À partir de février 2025, les chèques impayés d'un montant inférieur à 5000 dinars ne

seront plus passibles d'emprisonnement. Cela marque un tournant dans la manière dont les infractions liées aux chèques sont traitées par le système judiciaire.

La notification par les banques des bénéficiaires d'impayés sera mise en place, transférant la responsabilité de porter plainte au bénéficiaire lui-même, ce qui modifie le rapport entre les banques et leurs clients.

Bien qu'une nouvelle plateforme ait été prévue pour faciliter la gestion des chèques, celle-ci ne parvient pas à résoudre le problème plus large de l'accès difficile au financement et des taux d'intérêt élevés qui pèsent sur les entreprises et les citoyens.

Restrictions bancaires et déploiement de la plateforme

Contrairement à d'autres pays, comme la France, les citoyens tunisiens ne bénéficient pas d'un droit automatique au compte bancaire. Cela signifie que les banques ont la discrétion de ne pas attribuer de carnets de chèques à leurs clients, ce qui peut créer des inégalités dans l'accès aux services bancaires.

La mise en place de la plateforme, qui gère des chèques compensés d'une valeur d'environ 123 milliards de dinars, soulève des questions sur la capacité des banques à se conformer à cette nouvelle exigence d'ici février 2025. Les banques doivent être prêtes techniquement et administrativement pour assurer une transition réussie vers ce nouveau système.

Impact de la réglementation sur particuliers et entreprises

Les nouvelles règles stipulent que les prêts non bancaires assortis d'intérêts sont désormais passibles de 5 ans de prison pour les prêteurs et les emprunteurs, ce qui accentue la répression des pratiques de prêt informelles.

Les entreprises qui continuent à utiliser des chèques antidatés se trouvent exposées à des risques d'emprisonnement, ce qui pourrait les dissuader d'utiliser ce moyen de paiement.

La réglementation introduit des sanctions alternatives à la prison pour les chèques sans provision en cas de non-récidive, offrant ainsi une forme de clémence pour les débiteurs en difficulté financière.

Pour les entreprises, l'alignement sur la plateforme pourrait entraîner une baisse significative de leur chiffre d'affaires, potentiellement de 10 % à 90 %, en particulier dans les secteurs comme l'électroménager et le matériel informatique, qui dépendent largement des transactions par chèque.

Opportunités pour les banques et rôle de l'état

Les banques, qu'elles soient privées ou publiques, pourraient tirer profit de ce nouveau cadre réglementaire en renforçant leur rôle dans le financement des entreprises, ce qui est crucial dans un climat économique incertain.

L'État joue également un rôle clé en soutenant cette dynamique à travers la mise en place de fonds de garantie et des règles incitatives qui encourageraient les banques à financer les entreprises. Cette démarche pourrait contribuer à stimuler l'économie tunisienne et à favoriser la création de richesse.

CONCLUSION

La nouvelle réglementation des chèques en Tunisie, abordée lors du CJD Talks 2024, impose des adaptations significatives aux entreprises et aux particuliers, tant sur le plan juridique que financier. Ce cadre vise à réduire les sanctions pénales pour

les chèques sans provision, tout en incitant les banques et l'État à proposer des alternatives de financement plus sécurisées et accessibles. Cependant, la transition vers ces nouvelles pratiques nécessite une préparation accrue de la part des acteurs économiques et un accompagnement de l'État pour garantir une stabilité économique. L'objectif final reste de moderniser le système de paiement tunisien tout en renforçant la résilience des PME face aux défis de cette réforme.

RECOMMANDATIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

- **Améliorer la culture de paiement** : Les entreprises tunisiennes doivent adapter leurs pratiques de paiement en diversifiant les solutions au-delà des chèques, pour réduire leur dépendance et anticiper les répercussions de la réforme.
- **Mettre en place un système de notation des entreprises** : Il est crucial de créer une base de données fiable pour évaluer la solvabilité des clients et réduire le risque des chèques impayés.
- **Renforcer la communication sur la réforme** : Les acteurs économiques doivent être sensibilisés aux nouvelles réglementations afin d'éviter une panique généralisée et de faciliter la transition vers de nouvelles pratiques financières.
- **Accompagner les secteurs affectés** : Des secteurs comme le tourisme ou l'électroménager, fortement dépendants des chèques, doivent être accompagnés pour minimiser l'impact économique de cette réforme.
- **Offrir des solutions bancaires adaptées** : Les banques devraient développer des produits financiers qui répondent aux besoins des commerçants dans un environnement où les chèques ne pourront plus être utilisés de la même manière.
- **Mise en place de la plateforme numérique** : La plateforme prévue en 2025 doit être soigneusement intégrée aux systèmes bancaires, en veillant à la sécurité et à la confidentialité des données tout en évitant de surcharger les commerçants.
- **Réduire les peines pénales et encourager l'accompagnement des entreprises** : La réduction des peines d'emprisonnement pour chèques sans provision devrait être accompagnée d'un soutien renforcé des banques et de l'État pour les entreprises en difficulté.
- **Adaptation des entreprises aux nouvelles limites** : Les entreprises devront revoir leurs pratiques, notamment la gestion des chèques antidatés et la mise en conformité avec les nouveaux plafonds et délais.
- **Soutien de l'État pour les secteurs vulnérables** : L'État doit jouer un rôle proactif en introduisant des fonds de garantie et des incitations pour soutenir les secteurs affectés par les changements législatifs.
- **Surveillance rigoureuse des pratiques frauduleuses** : Un suivi strict des pratiques frauduleuses est nécessaire pour éviter que les entreprises ou les individus n'essaient de contourner la législation, notamment en matière de chèques.
- **Préparation des banques à la transition** : Les banques doivent se préparer à la mise en œuvre de la plateforme, en anticipant les défis techniques et administratifs liés à la gestion des chèques compensés.

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 9

INTRODUCTION :

Le jeudi 31 octobre 2024, à Tunis, s'est tenue une rencontre sur le thème «**La nouvelle réglementation des chèques en Tunisie et son impact sur les entreprises et les individus**». Les intervenants étaient M. Sofiene Weriemi, expert comptable et spécialiste du secteur bancaire, M. Mohamed Aymen Chbak, avocat à la cour de cassation et spécialiste en droit des affaires, Mme Mariem Jedidi, responsable juridique à l'UBCI, et M. Selim Ben Messaoud, directeur général de MBM Group et membre du COMEX du CJD. Cette session a permis d'examiner les implications de la réforme de la réglementation des chèques pour les différents acteurs économiques en Tunisie.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 9 :

Manque de clarté de la réglementation

Le manque de précision de la réglementation actuelle a été souligné, ce qui rend son application difficile pour les entreprises. Cette absence de clarté dans les textes législatifs entrave la compréhension et l'adoption des nouvelles règles, créant ainsi une incertitude sur leur mise en œuvre dans le secteur économique tunisien.

Impact sur le financement

Le chèque, traditionnellement utilisé par les PME pour financer leurs besoins en fonds de roulement (BFR), ne peut plus remplir cette fonction sous la nouvelle réglementation. Cette restriction pourrait avoir un impact direct sur la gestion de la trésorerie des petites entreprises, les forçant à rechercher d'autres solutions de financement plus complexes et potentiellement plus coûteuses.

Comparaison internationale

En comparant la situation de la Tunisie avec celle de la France, une différence importante a été mise en lumière : en France, l'usage du chèque ne s'accompagne pas de peines de prison en cas de chèques sans provision, contrairement à la législation tunisienne. Cependant, il a été noté que le contexte bancaire des deux pays diffère, ce qui pourrait expliquer ces disparités.

Chiffres clés sur les PME et le financement par chèque

Les PME tunisiennes utilisaient des chèques antidatés pour financer environ 123 milliards de dinars tunisiens par an, avec un taux de rejet inférieur à 1,7 %. Ces chiffres illustrent l'importance du chèque dans la gestion des besoins en fonds de roulement des PME et l'impact de sa restriction sous la nouvelle réglementation.

Nouvelle plateforme de la Banque Centrale

Une nouvelle plateforme mise en place par la Banque Centrale oblige désormais chaque bénéficiaire de chèque à vérifier la disponibilité des fonds avant son encaissement. Bien que cette mesure vise à réduire les risques de chèques sans provision, elle pourrait pénaliser les entreprises en augmentant le risque de sanctions juridiques pour les deux parties, notamment dans un environnement où les délais de paiement sont souvent longs.

Optimisation de l'usage des chèques

Une vision plus optimiste de la loi a été présentée, estimant qu'elle permettrait de mettre fin aux abus liés à l'utilisation des chèques comme moyen de financement et de crédit. Il a été considéré que la plateforme de la Banque Centrale offrira une garantie pour les bénéficiaires de chèques, limitant ainsi les risques liés aux chèques sans provision.

Phase d'adaptation pour les acteurs économiques

La nécessité d'une phase transitoire pour que tous les acteurs économiques s'ajustent à cette nouvelle réglementation a été évoquée. Des ateliers ont été organisés avec la Banque Centrale pour informer et soutenir les jeunes entrepreneurs, avec la possibilité de lancer des produits digitaux pour remplacer les paiements différés par chèque.

Problèmes liés à la récupération des dettes

Les inconvénients pour les commerçants avec la nouvelle réglementation ont été mis en évidence. Auparavant, les banques prenaient en charge les procédures de recouvrement des chèques sans provision, mais désormais, cette responsabilité incombe aux bénéficiaires eux-mêmes, augmentant ainsi les coûts et les efforts des commerçants pour récupérer les dettes. Cela pourrait aussi affecter la confiance des commerçants dans l'utilisation des chèques comme moyen de paiement.

Segmentation des clients B2B et B2C

Lors des débats, il a été suggéré qu'une approche différenciée soit adoptée pour les transactions B2B (Business to Business) et B2C (Business to Consumer). Le développement de plateformes de notation de crédit pour les entreprises, similaires à des modèles internationaux, a été proposé pour mieux adapter les outils de financement aux spécificités des différentes typologies de clients.

Solutions technologiques pour le B2C

Pour les transactions B2C, l'utilisation de cartes bancaires (Visa, Mastercard) a été suggérée comme alternative aux chèques. Cela nécessiterait des efforts de lobbying auprès de Tunisie Monétique pour permettre le paiement en plusieurs fois, offrant ainsi une solution plus flexible et moderne pour les consommateurs, tout en réduisant la dépendance aux chèques.

Défis techniques de la nouvelle plateforme

Plusieurs préoccupations ont été exprimées concernant les capacités techniques de la nouvelle plateforme mise en place par la Banque Centrale. Certains ont craint que la plateforme ne puisse pas gérer le volume élevé de transactions liées aux chèques, ce qui pourrait entraîner des pannes ou des ralentissements, affectant ainsi la fluidité des paiements et compliquant la gestion des transactions pour les entreprises.

Manque d'alternatives viables au chèque

Les petites entreprises, notamment dans le secteur B2B, dépendent encore fortement des chèques pour leurs transactions commerciales. L'absence d'alternatives viables à ce moyen de paiement pourrait freiner leur activité, d'autant plus que les autres options de paiement, comme les virements bancaires ou les cartes de crédit, ne sont pas encore suffisamment développées pour remplacer les chèques dans toutes les situations commerciales.

Impact économique et juridique sur les PME

La nouvelle réglementation pourrait avoir un impact négatif sur les PME, notamment en matière de financement. Le chèque, qui était un moyen souple de financer les BFR des entreprises, devient désormais plus rigide avec la nécessité de vérifier la provision. Cette restriction compliquerait l'accès au financement pour les PME et pourrait entraîner des difficultés supplémentaires dans la gestion de leur trésorerie.

Confiance commerciale et nouvelles pratiques

La confiance commerciale, essentielle dans les relations B2B, pourrait être affectée par la nouvelle réglementation. Les chèques offraient une garantie de paiement pour les bénéficiaires. Toutefois, avec l'obligation de vérifier la provision des chèques avant leur encaissement, cette garantie est remise en cause, ce qui pourrait nuire à la fluidité des relations commerciales et à la confiance des entreprises entre elles.

Responsabilité accrue pour les banques

Les banques auront désormais la responsabilité d'étudier la solvabilité de leurs clients et d'adapter les plafonds d'émission des chèques en fonction du profil de risque des entreprises. Cette nouvelle mesure ajouterait une charge administrative importante pour les banques, ce qui pourrait affecter leur réactivité et ralentir le processus de gestion des chèques, notamment pour les petites entreprises qui ont besoin de solutions rapides et efficaces pour gérer leurs flux de trésorerie.

RECOMMANDATIONS :

- **Clarification de la réglementation** : Il est crucial de rendre les textes législatifs plus clairs et précis pour faciliter la compréhension et l'application de la réglementation par les entreprises, afin d'éviter les ambiguïtés qui freinent son adoption.
- **Proposition d'alternatives de financement pour les PME** : Encourager l'utilisation de **traites commerciales** comme alternative au chèque. Les banques pourraient proposer des lignes de crédit garanties par l'État pour sécuriser les paiements des petites entreprises.
- **Développement de produits digitaux** : Les banques, telles que l'UBCI, devraient accélérer le développement de **produits financiers numériques** qui offrent des solutions pour remplacer les paiements différés par chèque, réduisant ainsi la dépendance aux chèques.
- **Séparation des réglementations pour B2B et B2C** : Il serait judicieux de **segmenter** les réglementations et les solutions de paiement en fonction des types de transactions (B2B et B2C). Les paiements B2C pourraient être digitalisés pour plus de flexibilité, tandis que des **plateformes de notation de crédit** adaptées au secteur B2B pourraient être mises en place pour faciliter le financement des entreprises.
- **Phase de transition graduelle** : Une période transitoire permettant aux entreprises et aux consommateurs de s'adapter progressivement à la nouvelle réglementation est nécessaire. Cela donnerait aux acteurs économiques le temps de se préparer à ces changements sans perturber leur gestion quotidienne.
- **Amélioration de l'infrastructure technique** : Garantir que la **nouvelle**

plateforme de la Banque Centrale soit suffisamment robuste pour supporter un grand volume de transactions, avec un système fiable et rapide, afin d'éviter des pannes ou des ralentissements qui compliqueraient la gestion des paiements pour les entreprises.

- **Éducation et sensibilisation des acteurs économiques** : Organiser des **ateliers d'information et de sensibilisation**, notamment pour les jeunes entrepreneurs, afin de les aider à comprendre et à s'adapter aux nouvelles réglementations. Les banques devraient également soutenir les entreprises avec des formations pratiques sur l'utilisation des nouveaux outils financiers numériques.
- **Réduction des coûts de recouvrement** : Il est recommandé d'alléger la charge administrative des commerçants en transférant la responsabilité de la gestion des chèques sans provision à des **intermédiaires spécialisés** ou en introduisant des **solutions automatisées** qui faciliteraient le recouvrement des dettes.
- **Renforcement de la confiance commerciale** : Pour restaurer la **confiance entre les entreprises**, il est nécessaire de mettre en place des **garanties supplémentaires**, comme des systèmes de notation de crédit ou des solutions bancaires permettant d'évaluer la solvabilité des partenaires commerciaux.
- **Lobbying pour des solutions de paiement modernes** : Mener des actions de **lobbying auprès des autorités monétiques** pour autoriser le paiement en plusieurs fois via des cartes bancaires (Visa, Mastercard) pour les transactions B2C, ce qui permettrait de rendre les paiements plus flexibles et modernes.
- **Révision de la réglementation bancaire** : Les banques devraient réévaluer les **plafonds d'émission des chèques** en fonction des profils de risque des entreprises. Une gestion plus souple des risques pourrait aider les petites entreprises à avoir plus facilement accès à des financements.

THÈME 10 : QUELLES SONT LES ALTERNATIVES AUX CHÈQUES ET COMMENT GARANTIR LES PAIEMENTS DIFFÉRÉS ?

INTRODUCTION :

Dans le cadre de sa dixième thématique, le CJD Talks 2024 s'est penché sur une question cruciale : « **Quelles alternatives aux chèques et quelles garanties pour les paiements différés ?** »

Cette session a exploré les fondements sociaux et économiques de la nouvelle réglementation des chèques en Tunisie, ses impacts sur les pratiques commerciales, ainsi que les solutions envisageables pour accompagner les entreprises dans cette transition. Comment les chefs d'entreprise peuvent-ils s'adapter à ces changements, tout en assurant la continuité de leurs activités et la sécurité de leurs transactions ?

Pour enrichir ce débat, le CJD TALKS 2024 a accueilli M. Mohamed Nekhili, directeur central des affaires juridiques à la BTK et enseignant universitaire, M. Ismail Ben Messaoud, Avocat à la cour de cassation, spécialisé dans le droit des affaires, M. Youssef Cherif, gérant de la société Cherif Frères, et M Slim Marrakchi, membre et porte parole de l'UTICA Sfax

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 10

Pour le premier podcast de cette thématique, le CJD TALKS 2024 reçoit **M. Mohamed Nekhili**, directeur central des affaires juridiques à la **BTK** et enseignant universitaire. Il partage son expertise sur l'impact de la nouvelle réglementation des chèques classiques prévue pour le 02 février 2025, les ajustements nécessaires pour les entreprises, et les alternatives viables pour garantir les paiements différés.

Nouvelle ère des chèques en Tunisie

À partir du 02 février 2025, les chèques classiques n'auront plus aucune validité. Ils seront remplacés par un nouveau format avec des mentions obligatoires et un plafond de 30 000 dinars par chèque, fixé par la banque en fonction de l'évaluation du client. Cette réforme marque une transformation profonde du paysage bancaire tunisien, avec une gestion plus rigoureuse des risques grâce à des systèmes d'information avancés permettant d'attribuer des scores de solvabilité aux clients.

M. Nekhili souligne que cette évolution vise à rétablir la fonction originale du chèque, aujourd'hui déviée en raison de son utilisation abusive, causant une inflation économique et des milliers de cas d'emprisonnement.

Problématique de la stabilité contractuelle

La nouvelle réglementation suscite des inquiétudes quant à la stabilité des accords commerciaux. M. Nekhili illustre cela avec un scénario où un acheteur peut être affecté par les dettes impayées du vendeur, mettant en péril la validité des contrats. Ce risque soulève la nécessité d'une révision des dispositions légales pour éviter les conflits et renforcer la sécurité des transactions.

Alternatives aux chèques :

Pour les paiements différés, des solutions telles que les traites avalisées, les virements permanents ou les garanties bancaires sont à privilégier. Les cartes de crédit pourraient également jouer un rôle clé, permettant des paiements échelonnés en toute légalité.

Le développement des chèques électroniques est une autre alternative prometteuse. Ces plateformes numériques permettent des transferts sécurisés sans présence physique, renforçant la traçabilité et réduisant les risques d'impayés.

Conseils pour les chefs d'entreprise

Pour anticiper les changements, M. Nekhili recommande de remplacer les chèques antidatés par d'autres moyens de paiement avant février 2025 et d'analyser la solvabilité des clients pour évaluer les risques potentiels. Il préconise également le recours à des garanties telles que les hypothèques, les cautions personnelles ou les assurances pour sécuriser les transactions. Enfin, il suggère d'opter pour des traites avalisées, qui offrent une meilleure protection en cas de litige.

Vers une économie mieux structurée

Cette réforme exige des efforts d'adaptation de la part des banques et des entreprises. En diversifiant les solutions de paiement et en renforçant la réglementation, le système bancaire tunisien peut espérer une transition réussie vers une économie plus stable et équitable.

M. Mohamed Nekhili conclut en appelant les parties prenantes à travailler ensemble pour combler les failles et garantir une mise en œuvre harmonieuse de la réforme.

Pour le deuxième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 reçoit **M. Ismail Ben Messaoud, avocat à la cour de cassation spécialisé en droit des affaires**, pour discuter des alternatives aux chèques et des moyens de garantir les paiements différés. La nouvelle réglementation, bien que ambitieuse et structurée, soulève des interrogations sur sa mise en œuvre, le rôle des banques, et les répercussions sur les acteurs économiques.

Une réforme en trois phases : Complexité et impacts

M. Ben Messaoud explique que la nouvelle réglementation des chèques en Tunisie se déploie en trois étapes, reflétant un conflit des lois dans le temps. Les chèques émis avant le 2 août 2023 restent soumis à l'ancien cadre juridique. Les chèques de la période transitoire (entre le 2 août 2023 et le 02 février 2025) bénéficient de sanctions allégées tout en s'intégrant progressivement au nouveau système. Enfin, à partir du 02 février 2025, une plateforme numérique dédiée entrera en vigueur, accompagnée de la dépénalisation des chèques impayés de moins de 5000 dinars.

La fin d'une ère : Le chèque comme outil multifonction

Historiquement, le chèque était un pilier des transactions en Tunisie, servant à la fois de moyen de paiement, de financement, et de garantie. Avec la réforme, son rôle se limite à un simple moyen de paiement, marquant une rupture importante.

M. Ben Messaoud insiste sur le fait que l'accès aux chèquiers sera désormais restreint. Les banques devront enquêter sur la solvabilité des clients avant de délivrer des chèquiers, conformément à l'obligation internationale 'Know Your Customer' (KYC).

Une négligence de cette obligation expose les banques à des sanctions pouvant atteindre 10 % de leur capital.

Une justice allégée : Dépénalisation et nouveaux mécanismes

La dépénalisation des chèques impayés de moins de 5000 dinars représente une avancée significative, réduisant la pression judiciaire. Toutefois, les chèques impayés de montants supérieurs restent passibles de sanctions pénales, bien que celles-ci soient atténuées. Pour une première infraction, les peines d'emprisonnement peuvent être converties en travaux d'intérêt général.

Malgré ces ajustements, les victimes de chèques sans provision subissent un processus long et coûteux, comprenant des tentatives de conciliation, des dépôts de plainte et des démarches judiciaires.

Vers des alternatives sécurisées : Garanties et innovations

La réforme promeut des solutions de paiement alternatives pour remplacer le chèque, telles que les virements bancaires, les cartes de crédit, les chèques électroniques et les solutions de paiement en ligne comme le «Buy Now, Pay Later» (BNPL). Ces outils, soutenus par une plateforme numérique, offrent une sécurité accrue pour les transactions.

Deux types de garanties se démarquent :

- 1. Garanties personnelles** : La caution personnelle et solidaire permet aux commerçants de doubler leurs chances de recouvrement en impliquant une tierce personne comme garant.
- 2. Garanties réelles** : Hypothèques foncières ou nantissements de fonds de commerce, adaptées aux échanges commerciaux majeurs.

Un appel à la prudence

Pour M. Ben Messaoud, la réussite de cette réforme repose sur une sensibilisation accrue des acteurs économiques. Les entrepreneurs doivent adopter une approche réfléchie, favorisant des transactions sécurisées et des relations fiables avec leurs clients. **«Mieux vaut 10 ventes sûres que 20 ventes à risque,»** rappelle-t-il.

Un futur incertain pour le chèque

En dépit des efforts pour moderniser les transactions, l'absence d'une étude d'impact approfondie et la complexité de la transition soulèvent des doutes. La réforme signe la fin du chèque comme garantie de paiement en Tunisie, ouvrant la voie à des alternatives numériques, mais exige une refonte des habitudes et des mentalités.

Pour le troisième épisode consacré aux alternatives aux chèques, le CJD Talks 2024 accueille **M. Youssef Cherif**, gérant de la société **Cherif Frères**. Lors de cette intervention, il aborde les impacts de la nouvelle réglementation des chèques entrée en vigueur le 2 août 2024, ainsi que les options disponibles pour garantir des paiements différés. Cette thématique, cruciale pour les entreprises tunisiennes, ouvre un débat sur les moyens d'assurer un équilibre économique tout en évitant une crise dans un contexte économique déjà fragile.

Culture du chèque en Tunisie : un outil culturel et économique

M. Cherif explique que l'usage massif des chèques en Tunisie est profondément ancré dans une culture de confiance mutuelle entre commerçants et fournisseurs. Cela a permis de compenser le coût élevé des crédits bancaires en proposant des paiements différés sécurisés. Avant la réforme, le chèque était un levier économique important, bien qu'il ait également créé une bulle risquée, favorisant des activités sous-capitalisées et un recours excessif à l'argent des autres.

Les défis de la nouvelle réglementation

Pour M. Cherif, la nouvelle législation, bien qu'ayant des objectifs nobles, a été introduite de manière brusque, sans laisser aux entreprises le temps de s'adapter. Il souligne que cette transition pourrait entraîner une «casse économique» similaire à celle causée par la pandémie de COVID-19. L'absence de progressivité dans l'application de cette réforme met en danger les entreprises qui doivent revoir leurs cycles d'exploitation et renforcer leurs bases financières dans l'urgence.

Des alternatives aux chèques : entre solutions et incertitudes

M. Cherif explore diverses alternatives, telles que :

- **Les traites commerciales**, qui nécessitent souvent des garanties supplémentaires, comme des hypothèques ou des cautions personnelles.
- **Les crédits à court terme**, qui pourraient être soutenus par les banques, bien qu'ils soient freinés par les taux d'intérêt élevés.
- **Les plateformes numériques**, qui permettent de vérifier les fonds et sécuriser les transactions, mais dont l'efficacité opérationnelle reste à prouver.
- **Les assurances commerciales**, pour réduire les risques liés aux paiements différés.
- Cependant, il note que ces solutions ne peuvent être adoptées efficacement qu'à condition de laisser aux entreprises le temps de s'y préparer.

Impact sur les secteurs économiques et les entreprises

Les entreprises ayant des cycles longs ou une clientèle massive, comme celles du tourisme ou de la grande distribution, sont les plus exposées. La limitation de validité des chèques, combinée au plafonnement des montants, restreint les conditions commerciales et pourrait accentuer l'inflation. Par ailleurs, la baisse de confiance entre partenaires économiques, couplée à une adoption prudente de nouveaux systèmes, risque de réduire la rentabilité et les chiffres d'affaires des entreprises.

Recommandations pour une transition maîtrisée

M. Cherif plaide pour une application progressive de la réforme, étalée sur deux à trois ans, afin de limiter les perturbations économiques. Il met également en avant l'importance de renforcer les capitaux propres et les trésoreries des entreprises pour leur permettre de mieux s'adapter à ces changements. Enfin, il préconise l'instauration d'un système de notation des entreprises, qui offrirait une évaluation claire de leur solvabilité et contribuerait à réduire les risques liés aux transactions différées.

Il est impératif de tester la plateforme et de s'assurer de son efficacité avant de l'imposer à grande échelle. Une transition bien préparée est la clé pour éviter une nouvelle crise économique.

Un appel à la prudence

M. Cherif insiste sur la nécessité pour les chefs d'entreprise d'adopter une gestion prudente dans cette période de transition. Il les invite à évaluer leurs partenaires avec rigueur et à consolider leurs structures financières pour traverser cette période délicate. Le succès de cette réforme repose sur une collaboration étroite entre l'État, les banques, et les entreprises, avec un temps d'adaptation suffisant pour instaurer de nouvelles pratiques.

Pour le quatrième épisode, le CJD Talks 2024 accueille **M. Slim Marrakchi**, membre et porte-parole de l'**UTICA Sfax**, pour discuter des alternatives aux chèques dans les transactions commerciales et des mesures nécessaires pour garantir les paiements différés dans un contexte de réforme.

Fondements de la réforme des chèques :

Selon M. Marrakchi, la réforme vise principalement à réduire les peines de prison pour les émetteurs de chèques sans provision, une mesure d'ordre social destinée à protéger les individus touchés par des circonstances économiques imprévues, comme la crise du COVID-19. Il souligne également que cette législation rappelle la vocation initiale du chèque : un moyen de paiement immédiat, et non différé, un usage qui s'est généralisé en Tunisie, où les chèques représentent 55 % des transactions commerciales.

Alternatives et enjeux pour les entreprises :

Pour pallier les limites du chèque, M. Marrakchi appelle à une modernisation des moyens de paiement. Les traites, par exemple, pourraient devenir une alternative plus sûre, à condition de s'appuyer sur un système d'information robuste avec une base de données fiable permettant de vérifier la solvabilité des clients. Cependant, il pointe du doigt l'absence d'une infrastructure numérique adaptée en Tunisie, avec des failles telles qu'un accès limité à Internet sur certaines zones et un manque de formation pour manipuler les nouvelles plateformes.

Plateforme de garantie des chèques :

Un élément clé de la réforme est la plateforme dédiée à la gestion des chèques, qui permettra de bloquer les montants et de vérifier instantanément la solvabilité des clients. Toutefois, M. Marrakchi avertit qu'une période de transition d'un à deux ans aurait été nécessaire pour tester cette plateforme et former les utilisateurs, afin d'éviter les injustices liées aux disparités d'accès à Internet et à la maîtrise des outils numériques.

Conséquences et opportunités pour les entreprises :

La réforme engendre une panique sur le marché, notamment autour des chèques antidatés encore en circulation. Les chefs d'entreprise craignent une baisse de chiffre d'affaires de 10 à 40 %. Face à cela, M. Marrakchi recommande de consolider les capitaux des entreprises et d'explorer des solutions innovantes comme l'assurance des paiements différés. Il mentionne également le potentiel des startups pour offrir des alternatives de financement non bancaires, capables de soutenir la transition économique.

Une réforme bénéfique à long terme :

Malgré les inquiétudes, M. Marrakchi reste optimiste quant aux effets positifs à moyen et long terme. La nouvelle réglementation incite à revoir les pratiques de financement et à adopter une culture de paiement moderne, essentielle pour renforcer l'économie et la résilience des PME tunisiennes.

CONCLUSION

La thématique « Quelles alternatives aux chèques et comment garantir les paiements différés ? », abordée lors du CJD Talks 2024, met en lumière une transformation majeure du système de paiement tunisien. La réforme des chèques, bien qu'ambitieuse, soulève des défis importants pour les entreprises, nécessitant une révision profonde des pratiques commerciales. En proposant des alternatives variées et des garanties adaptées, cette transition vise à moderniser les transactions tout en préservant la stabilité économique. Toutefois, une préparation adéquate, une sensibilisation accrue, et un accompagnement des acteurs économiques restent essentiels pour réussir cette mutation.

RECOMMANDATIONS ISSUES DES PODCASTS

- **Promouvoir des alternatives aux chèques :** Les entreprises doivent explorer des solutions telles que les virements permanents, les traites avalisées, et les garanties bancaires. Ces alternatives sécurisent les paiements différés et réduisent les risques d'impayés, favorisant ainsi une gestion plus saine des flux financiers.
- **Encourager une adoption progressive des nouvelles pratiques :** Une transition graduelle, sur une période de deux à trois ans, permettrait aux entreprises de s'adapter au nouveau cadre réglementaire sans perturber leur activité. Cela offrirait un délai pour intégrer progressivement des solutions financières modernes.
- **Renforcer la solvabilité et la gestion des risques:** La création d'un système national de notation des entreprises et l'introduction de garanties comme les hypothèques ou les cautions personnelles renforceront la sécurité des transactions. Ces mesures permettront de mieux évaluer les risques avant chaque engagement financier.
- **Adapter les outils financiers au contexte économique:** Les banques devraient développer des produits financiers plus flexibles, comme des crédits à court terme ou des assurances commerciales. Ces outils aideraient les entreprises à naviguer plus sereinement pendant la transition, en offrant des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.
- **Sensibiliser et accompagner les acteurs économiques:** Il est crucial d'organiser des campagnes de communication et des formations pour informer les entreprises sur les nouvelles régulations. Cette sensibilisation évitera la panique et garantira une adoption harmonieuse des nouvelles pratiques de paiement.
- **Utilisation de plateformes numériques sécurisées:** Adopter des plateformes de paiement en ligne sécurisées aidera les entreprises à suivre les transactions

et à vérifier la solvabilité de leurs partenaires. Ces outils permettent une gestion plus transparente et sécurisée des paiements différés.

- **Formation des petites et moyennes entreprises (PME):** Des formations spécifiques doivent être proposées aux PME pour les aider à comprendre et utiliser les nouvelles méthodes de paiement, comme les virements bancaires ou les garanties bancaires, tout en optimisant leur gestion des risques.
- **Collaboration public-privé pour une transition fluide:** Les secteurs public et privé doivent travailler ensemble pour élaborer des solutions financières adaptées aux entreprises tunisiennes. Cette coopération permettra de faciliter l'adoption des nouvelles pratiques et d'assurer un soutien constant tout au long de la transition.
- **Simplification des recours pour les victimes d'impayés:** Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de médiation ou d'arbitrage pour faciliter la résolution rapide des litiges commerciaux. Cela réduira l'impact des impayés et renforcera la confiance dans les transactions économiques.
- **Incitations fiscales pour l'adoption de nouvelles solutions:** Offrir des avantages fiscaux aux entreprises adoptant des méthodes de paiement plus modernes, comme les virements numériques, inciterait les entreprises à adopter ces pratiques plus rapidement, tout en soutenant leur stabilité financière.

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 10

INTRODUCTION :

Le vendredi 29 novembre 2024, à Sfax, s'est tenue une rencontre sur le thème «**Quelles sont les alternatives aux chèques et comment garantir les paiements différés ?**». Les intervenants étaient M. Mohamed Nekhili, directeur central des affaires juridiques à la BTK et enseignant universitaire, M. Ismail Ben Messaoud, avocat à la cour de cassation spécialisé en droit des affaires, M. Youssef Cherif, gérant de la société Cherif Frères, et M. Slim Marrakchi, membre et porte-parole de l'UTICA Sfax. Cette session a permis d'explorer les alternatives aux chèques pour les paiements différés, tout en mettant en lumière les nouveaux défis et opportunités qu'apporte cette transition pour les entreprises.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 10 :

Impact des nouvelles réglementations sur les chèques antidatés

Les chèques antidatés dont la date dépasse le 2 février 2025 perdront leur valeur légale, devenant simplement des reconnaissances de dette. Toute tentative de dépôt de ces chèques après cette date pourrait être interprétée comme une présomption de chèque de garantie, exposant le bénéficiaire à des sanctions pénales sévères.

Agilité des chefs d'entreprise

Les chefs d'entreprise, reconnus pour leur capacité d'adaptation, doivent se préparer à cette transition en appelant leurs clients pour remplacer les chèques antidatés par des alternatives, telles que des traites ou d'autres garanties financières.

Traite : l'alternative privilégiée

La traite se démarque comme le moyen de paiement différé le plus sûr. En cas d'impayé sur une traite, des procédures légales peuvent être enclenchées dans les 48 heures, permettant une injonction de payer exécutoire rapidement.

Garanties supplémentaires : Une traite peut être accompagnée d'une caution bancaire, d'une traite avalisée ou d'une garantie personnelle et solidaire pour sécuriser davantage les transactions.

Produits bancaires alternatifs : Outre la traite, des produits bancaires modernes peuvent remplacer les chèques pour des paiements différés ou échelonnés, notamment :

Virements permanents : Simples et efficaces pour des montants fixes et récurrents.

Cautions et garanties personnelles : Pour sécuriser les paiements à long terme.

Solutions numériques en développement La Société Nationale des Télécommunications (SNT) prévoit de faire évoluer son application pour permettre des paiements mobiles déplaçonnés, offrant ainsi une alternative moderne aux chèques dans un environnement numérique en pleine expansion.

Éducation et sensibilisation des entreprises

Une communication proactive et des sessions de formation doivent être mises en

place pour informer les chefs d'entreprise des alternatives aux chèques. Les banques et associations professionnelles jouent un rôle clé dans l'éducation des entreprises sur des outils comme les garanties et cautions bancaires.

RECOMMANDATIONS :

- **Substitution des chèques antidatés :**
Remplacer immédiatement les chèques antidatés dépassant le 2 février 2025 par des traites ou d'autres solutions.
 - **Adoption des traites comme solution principale :**
Promouvoir les traites comme moyen de paiement différé.
Encourager l'usage de garanties supplémentaires (cautions, avalisations) pour les montants importants.
 - **Transition vers des produits numériques :**
Accélérer le développement et la mise en œuvre de solutions numériques, comme les paiements mobiles déplaçonnés.
 - **Formation et accompagnement des entreprises :**
Organiser des ateliers pour sensibiliser les chefs d'entreprise aux nouvelles réglementations et aux alternatives disponibles.
 - **Amélioration des infrastructures bancaires :**
Simplifier et automatiser les processus de gestion des traites et des garanties pour réduire les délais et coûts administratifs.
 - **Collaboration avec les autorités judiciaires et financières :**
Faciliter les procédures légales en cas d'impayés sur des traites grâce à des injonctions rapides et efficaces.
 - **Renforcement de la confiance commerciale :**
Introduire des systèmes de notation de crédit pour évaluer la solvabilité des partenaires commerciaux et restaurer la confiance dans les transactions.
-

THÈME 11 : LOI DE FINANCE 2025, EST-CE LA RELANCE DE L'INVESTISSEMENT ?

INTRODUCTION :

Dans le cadre de son onzième round, le CJD Talks 2024 s'est intéressé à un sujet déterminant pour l'avenir économique de la Tunisie : **la loi de finances 2025. Quelles en sont les implications sur l'investissement, l'économie nationale et les priorités stratégiques de l'État ?**

Ce cycle de podcasts a exploré en profondeur les dimensions budgétaires, fiscales et structurelles de cette loi. Les discussions ont mis en lumière les défis auxquels la Tunisie est confrontée, tels que l'instabilité fiscale, la bureaucratie et les contraintes budgétaires, tout en proposant des pistes pour une relance économique durable.

Pour enrichir le débat, le CJD Talks 2024 a invité des experts de renom, notamment M. Khalil Amous, enseignant universitaire et expert-comptable, Mme Habiba Louati, ancienne directrice générale de la Direction Générale des Études et de la Législation Fiscale, M. Chekib Ben Mustapha, expert économique, et M. Khalil Laabidi, expert en fiscalité et en développement des affaires. Ensemble, ils ont apporté des analyses approfondies et des propositions concrètes pour relever les défis économiques actuels.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 11

Pour le premier podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **M. Khalil Amous, enseignant universitaire et expert-comptable**, pour discuter de la loi de finances 2025 en Tunisie. Quels sont ses impacts sur l'investissement, l'économie nationale et les priorités stratégiques de l'État ?

La loi de finances : une vision budgétaire et stratégique

M. Amous commence par expliquer que la loi de finances représente le plan budgétaire de l'État, définissant ses ressources principales, principalement issues des taxes et des impôts, et la manière dont ces fonds seront utilisés. Elle reflète les priorités stratégiques du gouvernement, notamment l'éducation, la santé et l'infrastructure.

Cependant, il note que depuis des années, ces budgets sont principalement affectés aux salaires et aux dépenses générales des ministères, au détriment de grands projets d'investissement qui pourraient dynamiser l'économie.

Une fiscalité instable : frein à l'investissement

L'un des points clés soulevés est l'instabilité fiscale en Tunisie. Les changements fréquents des taux d'imposition, tels que le passage de l'impôt sur les sociétés de 15 % à 20 % en 2025, compliquent la planification financière des entreprises.

M. Amous souligne que cette instabilité décourage les investisseurs, qui ont besoin de prévisibilité pour élaborer leurs business plans et sécuriser leur trésorerie. Il plaide pour une réforme fiscale cohérente et stable, afin de favoriser un environnement propice à l'investissement.

Les défis sociaux et structurels

Un autre aspect important de la loi de finances 2025 est son accent mis sur les priorités sociales, telles que l'éducation, la santé et le pouvoir d'achat des citoyens. Bien que cela soit louable, M. Amous insiste sur le fait que l'investissement devrait précéder ces mesures sociales, car il constitue la base d'un développement économique durable.

Il souligne également l'importance de lutter contre l'évasion fiscale et d'intégrer le marché parallèle dans le circuit formel, deux problèmes majeurs qui sapent les efforts de relance économique.

Des opportunités inexploitées pour les entreprises

M. Amous regrette que la nouvelle loi de finances ne propose pas de véritables avantages pour les PME, un moteur essentiel de l'économie tunisienne. L'accès au financement reste difficile, et peu d'efforts sont faits pour encourager les exportations ou simplifier les procédures administratives.

Il appelle à des incitations fiscales pour les entreprises souhaitant investir dans des régions défavorisées, et à des mesures pour développer des secteurs clés comme l'agriculture et l'innovation technologique.

Un appel à la simplification et à la réforme

Pour relancer l'investissement, M. Amous propose plusieurs pistes :

- Simplifier et digitaliser les procédures administratives.

- Réformer la fiscalité pour garantir la stabilité et encourager l'investissement.

- Impliquer les investisseurs et les chefs d'entreprises dans les processus décisionnels pour élaborer des mesures réalistes et adaptées au terrain.

- Développer les partenariats public-privé pour financer de grands projets d'infrastructure.

Une vision à long terme pour une économie résiliente

La loi de finances 2025, bien qu'orientée sur le social, reste insuffisante pour répondre aux défis économiques de la Tunisie. M. Amous conclut en affirmant que la relance de l'investissement nécessite une stratégie claire, basée sur la stabilité, l'écoute des acteurs économiques, et des réformes audacieuses pour bâtir une économie compétitive et inclusive.

Pour le deuxième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **Madame Habiba Louati, ancienne directrice générale de la Direction Générale des Études et de la Législation Fiscale et conseillère fiscale**, pour discuter de la loi de finances 2025 en Tunisie. Quels sont ses impacts sur l'investissement, l'économie nationale et les priorités stratégiques de l'État ?

Une loi de finances sous tension : contexte et priorités

Madame Habiba Louati commence par rappeler les conditions complexes dans lesquelles la loi de finances 2025 a été élaborée. La Tunisie est confrontée à un manque de ressources financières, des dépenses publiques croissantes, et des revenus limités. Ces contraintes ont poussé les gouvernements successifs à adopter une approche budgétaire focalisée sur l'urgence, plutôt que sur une vision économique à long terme.

Elle souligne que l'objectif principal de ces lois récentes est d'assurer les dépenses incompressibles de l'État, telles que le paiement des salaires, le service de la dette, et la subvention des produits de base à travers la caisse de compensation.

Une vision limitée pour l'investissement

Contrairement à ce que certains pourraient penser, le manque d'initiatives d'investissement dans la loi de finances ne signifie pas que l'investissement est totalement abandonné. Cependant, Mme Louati regrette que la priorité donnée aux besoins immédiats éloigne le pays de mesures structurelles en faveur de la croissance.

Elle note que cette absence de vision économique à long terme risque d'entraîner un recul significatif de l'économie tunisienne, à moins que des réformes ambitieuses ne soient rapidement mises en place.

Une instabilité législative : un obstacle majeur

Mme Louati met en garde contre les révisions fréquentes des lois liées à l'investissement. Bien que le gouvernement ait annoncé une réforme du système d'investissement, elle considère cela comme une erreur stratégique. « La loi actuelle, mise en place en 2016, n'a pas encore été pleinement exploitée », explique-t-elle.

Pour elle, ce n'est pas la législation qui freine les investisseurs, mais bien les blocages sur le terrain, tels que la bureaucratie, le manque d'assistance, et une infrastructure inadaptée dans les régions. Elle plaide pour une stabilité législative et une simplification des procédures administratives pour redonner confiance aux investisseurs.

Une fiscalité problématique

Concernant la fiscalité, Mme Louati estime que l'impôt sur les sociétés, actuellement fixé à 20 %, n'est pas particulièrement élevé en comparaison internationale. Cependant, les changements brusques des taux d'imposition ces dernières années, sans études d'impact approfondies, ont contribué à l'incertitude et à la méfiance des investisseurs.

Elle critique également le rôle des banques tunisiennes, qui se concentrent de plus en plus sur le financement des déficits publics, au détriment de leur mission principale : financer l'économie et soutenir les entreprises.

Investissement régional : bien plus qu'une question fiscale

Un autre défi majeur reste l'investissement dans les régions. Les incitations fiscales n'ont pas suffi à attirer des investisseurs dans ces zones, car les problèmes structurels, tels que l'absence d'infrastructures modernes et le manque de main-d'œuvre qualifiée, demeurent.

Mme Louati souligne que pour développer ces régions, il faut d'abord leur fournir les commodités et infrastructures disponibles dans les grandes villes.

Une économie en quête de solutions

Pour faire face aux défis actuels, Mme Louati propose plusieurs pistes :

Stabiliser le cadre législatif pour favoriser une planification à long terme.

Digitaliser les processus administratifs pour réduire la bureaucratie.

Écouter les besoins des investisseurs et résoudre les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain.

Mme Louati appelle aussi les entrepreneurs à s'informer minutieusement sur les lois

et procédures en vigueur. Elle insiste sur l'importance de se faire accompagner par des experts pour naviguer dans un environnement législatif et économique complexe.

Pour le troisième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **M. Chekib Ben Mustapha, expert économique**, pour débattre des enjeux et des implications de la loi de finances 2025 en Tunisie. Cette nouvelle loi marque-t-elle le début d'une véritable relance de l'investissement ?

Une double approche législative : des visions contrastées

La discussion débute avec une observation importante : pour 2025, il existe deux lois de finances. La première est le projet de loi présenté par le gouvernement, tandis que la seconde est une version amendée récemment adoptée. Entre les deux, les divergences sont significatives.

M. Ben Mustapha souligne que le projet initial ne contenait rien de surprenant. Avec une marge de manœuvre de plus en plus réduite, les contraintes économiques dictent une priorité aux équilibres budgétaires, plutôt qu'aux incitations fiscales pour les entreprises. Cela reflète une tendance persistante où l'investissement ne figure plus parmi les priorités de la loi de finances depuis plusieurs années.

Entre restrictions budgétaires et nouveaux enjeux politiques

Deux solutions s'offrent traditionnellement au gouvernement : réduire les dépenses (salaires, subventions, etc.) ou augmenter les revenus fiscaux. La nouveauté du projet de loi de finances 2025 réside dans une mesure sociale d'inclusion fiscale visant à soutenir le pouvoir d'achat. Ainsi, les revenus annuels jusqu'à 50 000 TND bénéficient d'une réduction d'impôt, équivalente à une augmentation de 30 à 50 TND par mois.

Cependant, cette mesure a un coût, que l'État compense par une augmentation de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) pour les salaires dépassant 50 000 TND annuels, passant de 35 % à 40 %. De même, les grandes entreprises, notamment celles réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 20 milliards TND, verront leur impôt sur les sociétés augmenter de 20 % à 25 %.

Des répercussions sur l'investissement et les PME

Une critique majeure adressée au nouveau projet de loi concerne la pression fiscale croissante sur les PME et les entreprises. Bien que la Tunisie figure parmi les pays africains ayant les taux d'imposition les plus élevés, la contrepartie en matière d'infrastructures, d'éducation et de santé demeure insuffisante.

M. Ben Mustapha rappelle également que l'investissement est depuis longtemps une « variable d'ajustement » utilisée pour compenser les déséquilibres budgétaires. Toutefois, l'absence de loi de finances complémentaire en 2025 marque un changement, évitant ainsi de réduire davantage les budgets alloués aux investissements.

Investissements publics et grands projets : un moteur pour l'économie ?

La relance des investissements publics constitue un axe central du gouvernement actuel. Une commission spéciale a été mise en place au sein du Premier ministère pour suivre l'avancement des grands projets publics retardés. Ces initiatives, tenues régulièrement sous l'égide du Conseil Interministériel, visent à accélérer les projets structurants et à renforcer leur rôle de locomotive pour le développement

économique.

Cependant, les priorités restent floues. Alors que le ministère de l'Économie identifie quatre secteurs prioritaires, le ministère de l'Industrie en recense dix-huit. L'absence de coordination entre ces entités a conduit à un échec dans la signature des pactes sectoriels, malgré un travail préparatoire de qualité.

Partenariat public-privé : une solution sous-exploitée

Un exemple frappant de cette inefficacité est l'aéroport de Tunis-Carthage. M. Ben Mustapha plaide pour un recours plus systématique aux partenariats public-privé (PPP) afin de réduire les délais et les coûts. Comparant la Tunisie à la Grèce, il rappelle que cette dernière, malgré sa faillite il y a 15 ans, a réussi à rebondir grâce à des réformes structurelles et à la privatisation de certains actifs.

Les blocages structurels et leurs solutions

Au-delà des questions fiscales, l'expert met en lumière des blocages persistants. L'inefficacité des services publics et l'absence de gestion optimisée freinent les initiatives privées. Il appelle à une meilleure gouvernance, une digitalisation des processus administratifs, et une loi horizontale annuelle qui adresserait les obstacles au climat des affaires.

Une relance économique à repenser

Enfin, M. Ben Mustapha insiste sur la nécessité d'une vision à long terme pour la relance économique. Alors que la Tunisie n'a pas connu de croissance significative depuis 15 ans, il est urgent de prioriser l'investissement national et de soutenir les secteurs privés affectés par des crises successives, telles que la pandémie de Covid-19 ou la guerre en Ukraine.

La loi de finances 2025, bien qu'ambitieuse par certains aspects, devra s'accompagner de réformes structurelles pour réellement encourager l'investissement et assurer une croissance durable.

Pour le quatrième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **M. Khalil Laabidi, expert en fiscalité** et en développement des affaires, pour débattre de la loi de finances 2025 en Tunisie : cette nouvelle loi représente-t-elle un tournant pour relancer l'investissement ?

Une loi influencée par un contexte économique complexe

La loi de finances 2025 reflète les défis accumulés au fil des années : une économie en stagnation, des réformes inachevées, et des politiques axées principalement sur des mesures sociales. Dans un contexte où les priorités budgétaires penchent davantage vers le social que vers la relance économique, la question de son financement reste centrale. Pour soutenir ces mesures sociales, le gouvernement a opté pour une augmentation des impôts, une solution critiquée pour son manque de durabilité.

Une pression fiscale insoutenable

La Tunisie est déjà parmi les pays africains avec la plus forte pression fiscale. L'augmentation des taxes pour combler le budget étatique risque d'aggraver une situation économique délicate. Le problème majeur réside dans l'absence d'une réforme fiscale complète, visant à élargir la base imposable et à intégrer le secteur informel. M. Laabidi souligne qu'un système où le secteur formel supporte jusqu'à

40 % de taxes tandis que le secteur informel reste intouché est contre-productif. Cela alimente une transition du formel vers l'informel, compromettant encore plus les recettes fiscales.

L'investissement : une variable d'ajustement ?

L'approche actuelle, qui consiste à financer les dépenses publiques par une fiscalité accrue, est insoutenable. M. Laabidi explique qu'il est crucial de miser sur une croissance durable en exploitant les richesses naturelles et les atouts stratégiques du pays. Par exemple, le Plan Solaire Tunisien, visant 35 % d'énergie renouvelable d'ici 2030, est loin de ses objectifs avec seulement 5 % atteints actuellement. Un meilleur investissement dans ce domaine aurait pu réduire la dépendance énergétique et économiser les 8 milliards de dinars alloués aux hydrocarbures.

Des richesses inexploitées

Le phosphate, autrefois un pilier économique, illustre également cette stagnation. Alors que la production dépassait 8 millions de tonnes par an, elle ne vise que 5 millions en 2025. Pour relancer l'investissement, M. Laabidi propose une stratégie centrée sur les atouts tunisiens : le phosphate, les énergies renouvelables, et l'ouverture vers des marchés tels que l'Europe, l'Asie et l'Afrique subsaharienne.

Le rôle de l'investissement public et du partenariat public-privé

La relance économique passe nécessairement par une reprise de l'investissement public dans des secteurs clés comme les infrastructures, la digitalisation, et les transports. Des projets tels que l'extension du réseau autoroutier ou l'amélioration des ports et aéroports peuvent servir de leviers pour attirer des investissements privés. M. Laabidi rappelle également l'importance des partenariats public-privé (PPP), une opportunité encore sous-exploitée malgré une loi existante qui en facilite l'application.

Vers une vision économique intégrée

Pour encourager l'investissement, il est impératif de simplifier les procédures administratives, de digitaliser les services publics, et de rétablir la confiance à travers une lutte efficace contre la corruption. Le renforcement des relations économiques internationales, notamment avec des voisins comme l'Algérie et la Libye, ainsi que l'ouverture vers l'Afrique subsaharienne, constitue également une priorité.

Une relance économique exigeante mais possible

M. Laabidi conclut que la loi de finances 2025 est davantage une loi de gestion qu'une loi de relance. Bien qu'elle permette de boucler le budget avec un endettement maîtrisé, elle ne présente pas une stratégie claire pour générer de la croissance. Pour inverser la tendance, une mobilisation autour de trois piliers stratégiques est essentielle : les énergies renouvelables, la digitalisation de l'administration, et le phosphate. Ces secteurs, bien qu'ils nécessitent un investissement initial modéré, peuvent offrir un impact significatif sur la relance économique du pays.

En définitive, la prospérité de la Tunisie repose sur une collaboration harmonieuse entre le public et le privé, portée par une vision commune et des décisions politiques courageuses.

CONCLUSION

La loi de finances 2025 représente une opportunité clé pour reconfigurer les priorités économiques et sociales de la Tunisie. Si elle témoigne d'une volonté de répondre aux besoins immédiats des citoyens, elle met également en lumière des défis structurels qui freinent le développement économique du pays, notamment l'instabilité fiscale, la lourdeur administrative et le manque de vision stratégique à long terme. Les experts des podcasts CJD Talks 2024 s'accordent à dire que seule une approche équilibrée, combinant incitations à l'investissement, réformes structurelles et stabilisation législative, permettra de poser les bases d'une économie résiliente et compétitive.

RECOMMANDATIONS ISSUES DES PODCASTS

Stabilisation du cadre fiscal et législatif : Les experts insistent sur la nécessité de garantir une prévisibilité fiscale et juridique, essentielle pour restaurer la confiance des investisseurs.

Digitalisation des procédures administratives : Simplifier et automatiser les démarches administratives permettra de réduire les délais et les coûts pour les entreprises, tout en luttant contre la bureaucratie excessive.

Développement des partenariats public-privé : Les grands projets d'infrastructure et de développement régional peuvent bénéficier de collaborations stratégiques entre le secteur public et les entreprises privées.

Soutien ciblé aux PME : Mettre en place des incitations spécifiques pour les petites et moyennes entreprises, telles que des facilités d'accès au financement, des allègements fiscaux et un accompagnement personnalisé pour les aider à prospérer.

Investissement dans les régions défavorisées : Les efforts devraient se concentrer sur le développement des infrastructures, la formation de la main-d'œuvre locale et des incitations fiscales adaptées pour attirer les entreprises dans ces zones.

Dialogue renforcé avec les acteurs économiques : Impliquer les chefs d'entreprise, les investisseurs et les experts dans l'élaboration des politiques économiques pour s'assurer qu'elles répondent aux réalités du terrain.

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 11

INTRODUCTION :

Le jeudi 9 janvier 2025, à Tunis, s'est tenue une rencontre sur le thème «**Loi de finance 2025, est-ce la relance de l'investissement ?**». Les intervenants étaient M. Khalil Amous, enseignant universitaire et expert-comptable, Mme Habiba Louati, conseillère fiscale et ancienne Directrice Générale de la Direction des Études et de la Législation Fiscales (DGELF), M. Chekib Ben Mustapha, expert économiste, et M. Khalil Laabidi, expert en fiscalité et développement des affaires. Cette session a permis d'analyser les implications de la nouvelle loi de finance sur l'investissement, en mettant en avant les défis structurels et les opportunités potentielles pour stimuler la croissance économique en Tunisie.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 11 :

Les enjeux fiscaux et sociaux de la loi de finance 2025

La loi de finance 2025 consacre plus d'un tiers de son contenu aux mesures sociales. Parmi ces dispositions figurent l'exonération de TVA et d'impôts sur le revenu pour les retraités, ainsi que des lignes de financement spécifiques pour certaines catégories sociales. Ces mesures visent à répondre aux attentes des couches les plus vulnérables de la population tout en maintenant un équilibre budgétaire précaire.

Contradictions dans la politique économique

Malgré la volonté affichée de combattre le marché parallèle, l'annulation de la loi de 2014 limitant la circulation de cash envoie un signal contradictoire. De même, les amnisties fiscales répétées, bien qu'utiles pour générer des recettes à court terme (2 milliards de dinars en 2024), suscitent un sentiment d'injustice chez les entreprises respectant leurs obligations fiscales et nuisent à la confiance des contribuables.

Fiscalité et attractivité des investissements

Les augmentations des impôts sur les revenus et les sociétés, dans un contexte où les pays voisins baissent leurs taux, compromettent la compétitivité de la Tunisie. Pour inverser cette tendance, il est proposé de réduire et stabiliser les taux d'imposition, tout en élargissant la base fiscale afin de répartir la charge de manière plus équitable.

Priorités économiques pour une relance durable

Le développement des énergies renouvelables, comme le solaire, l'hydrogène vert et les ressources en phosphate, représente une opportunité majeure pour réduire les subventions énergétiques (actuellement évaluées à 7-8 milliards de dinars). En parallèle, l'économie bleue, avec ses 1 500 km de littoral et sa biodiversité marine, ainsi que les secteurs du tourisme et de la diaspora, doivent être mobilisés pour renforcer la richesse nationale. En 2024, ces derniers ont généré un revenu record combiné de 15 milliards de dinars.

Gouvernance et gestion des réformes

Pour garantir une relance durable, il est impératif d'adopter une vision stratégique à long terme. Cela nécessite un renforcement des capacités des ministères stratégiques, notamment ceux de l'énergie et de l'industrie, ainsi qu'une meilleure exécution des

politiques publiques. Une gouvernance efficace, basée sur la transparence et la responsabilisation, est essentielle pour répondre aux attentes des citoyens et des investisseurs.

THÈME 12 : LES NOUVELLES APPROCHES DE FINANCEMENT RESPONSABLE ET À IMPACT.

INTRODUCTION

La douzième thématique des CJD Talks 2024 a exploré **“Les nouvelles approches de financement responsable et à impact.”** Cette série de podcasts met en avant les perspectives d'experts sur les enjeux économiques, les approches novatrices et les mécanismes de financement alternatif, visant à accompagner les entrepreneurs et à favoriser le développement d'une économie plus équitable et durable.

Les intervenants aux podcasts ont été M. Jalel Ben Romdhane, spécialiste de la finance alternative et co-fondateur de l'incubateur “1KUB”, M. Oussama Mergheni, CEO de REGROW, Mme Asma Oueslati, co-fondatrice de KICKOFF et Cha9a9a.tn et M. Mondher Achour, ingénieur en génie industriel, diplômé d'économie bancaire et coach entrepreneurial.

RAPPORT SUR LES PODCASTS CJD TALKS 2024 : ROUND 12

Pour le premier podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **M. Jalel Ben Romdhane**, spécialiste de la finance alternative et co-fondateur de l'**incubateur “1KUB”**, pour discuter des nouvelles approches de financement responsable et à impact.

Une réponse à la crise de confiance de 2008

La crise financière de 2008 a marqué une profonde rupture entre les épargnants et le système financier traditionnel, favorisant l'émergence de la finance alternative. Cette dernière a pour vocation d'inclure tous les acteurs économiques, en particulier ceux marginalisés par les institutions classiques. Son objectif est clair : ne laisser personne au bord du chemin, en proposant des solutions de financement accessibles à tous.

Une décennie tournée vers le vert

Au cours des dix dernières années, la finance alternative a pris un tournant écologique, intégrant des critères environnementaux dans ses mécanismes. En Tunisie, bien que des initiatives pionnières aient été lancées dès les années 1990, comme le capital-risque et les fonds d'amorçage, leur développement reste en deçà de leur potentiel. Par exemple, si le cadre légal pour le crowdfunding a vu le jour en 2020, seules quelques plateformes pourraient être opérationnelles d'ici 2025, bien loin des standards internationaux.

Des institutions pionnières mais sous-exploitées

La Tunisie dispose d'instruments tels que la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) et la Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME). Cependant, malgré leur impact initial, ces institutions souffrent de modèles économiques inadaptés et de manque de modernisation. M. Ben Romdhane souligne que la BTS, bien qu'elle ait évolué en banque universelle, conserve sa mission de proximité auprès des TPE, tandis que la BFPME commence tout juste à se relancer après des années de difficultés financières.

Microfinance et coût élevé

Avec huit institutions actives, la microfinance représente une opportunité cruciale pour les TPE en Tunisie, qui constituent près de la moitié du marché. Toutefois, son coût élevé reste un frein majeur, dû à la prise de risque et aux frais de gestion. M. Ben Romdhane propose de créer des lignes de financement spécifiques pour réduire ces coûts et d'introduire des banques dédiées aux TPE, afin de mieux répondre aux besoins variés des entreprises.

Le potentiel inexploité du crowdfunding

Né aux États-Unis pour financer le cinéma indépendant, le crowdfunding illustre parfaitement l'esprit d'innovation basé sur la communauté et le risque. En Tunisie, son cadre légal reste restrictif, excluant les sociétés communautaires. Pourtant, avec une réglementation équilibrée et des plateformes technologiques sécurisées, le crowdfunding pourrait devenir un levier significatif pour les projets à impact.

Business angels : une opportunité manquée

Le concept de business angel, mal défini et mal adapté à la réalité tunisienne, n'a pas su prendre racine. M. Ben Romdhane explique que les premiers réseaux ont ciblé les mauvaises audiences et manqué d'un cadre légal adéquat. Or, un business angel n'est pas seulement un investisseur, mais aussi un mentor offrant un carnet d'adresses et du conseil stratégique. Il appelle à une redéfinition du rôle et du statut des business angels pour mieux les intégrer dans l'écosystème entrepreneurial tunisien.

Des quick wins pour une relance économique

Pour M. Ben Romdhane, la relance économique passe par des projets concrets à impact rapide, notamment dans l'agriculture et la technologie. Par exemple, des petits agriculteurs pourraient mutualiser leurs ressources pour mécaniser leurs exploitations ou adopter des solutions d'énergie solaire, soutenus par des financements adaptés.

Une finance repensée pour l'inclusion et l'impact

En conclusion, M. Ben Romdhane appelle à une refonte du système financier tunisien, axée sur des solutions innovantes et inclusives. Cela nécessite des décisions politiques courageuses, une réglementation modernisée, et une mobilisation collective autour des projets à impact clair. Avec une vision cohérente et une mise en œuvre efficace, la finance alternative pourrait devenir un pilier essentiel pour le développement économique et social de la Tunisie.

Pour le deuxième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **M. Oussama Mergheni**, CEO de **REGROW**, pour discuter des nouvelles approches de financement responsable et à impact.

Une dépendance excessive au financement classique

En Tunisie, le financement reste dominé par des institutions traditionnelles ciblant principalement les salariés avec des offres sécurisées comme des crédits pour des maisons ou des voitures. Pourtant, ces financements créent peu de valeur ajoutée. M. Mergheni appelle à un changement radical : «Aujourd'hui, il est essentiel de penser à des solutions alternatives qui favorisent l'inclusion et l'innovation.»

Le potentiel inexploité du mobile payment

L'expérience de M. Mergheni chez Orange Money à Dakar en 2016 a mis en lumière l'impact du mobile payment pour les transactions financières, qu'il s'agisse de cash-in ou de cash-out. En Tunisie, cependant, ce modèle peine à décoller en raison du poids des lobbies bancaires. «Avec un taux de bankalisation d'environ 40%, une grande partie de la population reste exclue du système financier. Le mobile payment, soutenu par des technologies accessibles, pourrait être une solution puissante», explique-t-il.

Microcrédit : une opportunité, mais à quel prix ?

En Tunisie, le microcrédit joue un rôle crucial pour les très petites entreprises (TPE). Cependant, les taux élevés posent problème. «Le coût du microcrédit peut atteindre deux à trois fois celui d'un crédit bancaire classique, ce qui limite son impact positif pour les bénéficiaires,» souligne M. Mergheni. Pour remédier à cela, il propose d'explorer des alternatives comme le crowdfunding, qui pourrait offrir des solutions plus adaptées et inclusives.

Le crowdfunding, un levier pour les communautés marginalisées

Le crowdfunding, bien qu'encore sous-exploité en Tunisie, possède un fort potentiel communautaire. Il permettrait de financer des projets dans des régions reculées grâce au soutien de la diaspora ou de réseaux sociaux. Toutefois, cela nécessite une infrastructure digitale robuste et des experts capables de sécuriser les transactions pour prévenir les risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme.

La blockchain et la crypto : des outils d'avenir

Pour M. Mergheni, les cryptomonnaies pourraient jouer un rôle dans les systèmes de paiement en Tunisie, surtout dans un contexte où les plafonds sur les cartes technologiques freinent les opportunités. «L'idée est de libéraliser le change tout en maintenant un contrôle intelligent pour éviter les abus,» affirme-t-il.

Réinventer le système pour retenir les talents

La Tunisie risque de voir ses jeunes talents partir si le système financier ne s'adapte pas. «Les jeunes cherchent des environnements où ils peuvent réaliser leurs ambitions. Si nous ne changeons pas rapidement, nous risquons d'être dépassés,» avertit-il.

Un message d'espoir et de résilience

En conclusion, M. Mergheni appelle les jeunes entrepreneurs à ne pas baisser les bras malgré les défis du système actuel. «Il y a toujours trois choix : accepter le système sans agir, partir pour chercher des opportunités ailleurs, ou travailler avec le système en place pour créer sa propre réussite. Un résultat exceptionnel exige des efforts exceptionnels et beaucoup de sacrifices.»

Avec une vision collective et des solutions innovantes, la Tunisie peut transformer ses défis en opportunités, créant un écosystème financier inclusif et orienté vers l'avenir.

Pour le troisième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **Mme Asma Oueslati**, co-fondatrice de **KICKOFF et Cha9a9a.tn**, pour discuter des nouvelles approches de financement responsable et à impact.

Aujourd'hui, quand on parle de financement responsable, il est impératif de se pencher sur les écarts sociaux et économiques qui existent non seulement entre

les individus, mais aussi entre les régions. En Tunisie, les grandes villes et la capitale bénéficient de nombreux services et opportunités, tandis que les régions les plus reculées manquent souvent du minimum vital pour soutenir leurs habitants.

Le financement responsable repose sur l'idée d'inclusion financière. Par exemple, un entrepreneur ayant une idée innovante peut se heurter à des refus de financement dans le circuit bancaire classique. C'est ici que le financement communautaire, ou crowdfunding, joue un rôle clé, en permettant de mobiliser des fonds pour ces porteurs de projets, souvent exclus des systèmes traditionnels.

Avec l'association Cha9a9a.tn, nous avons constaté l'efficacité de cette approche dans des cas concrets. Prenons l'exemple d'un hôpital dans le sud de la Tunisie, qui manquait cruellement de moyens pour assurer ses fonctions de base. Une mobilisation massive, orchestrée par une association de jeunes médecins, a permis de récolter plus de 100 000 dinars grâce à des dons provenant aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur du pays. Ce projet a démontré la puissance de la solidarité communautaire au service de la justice sociale.

Chez Cha9a9a.tn, nous mettons un point d'honneur à garantir la transparence et la légitimité des collectes. Chaque projet est minutieusement vérifié, tout comme les associations impliquées, afin de bâtir un climat de confiance entre les donateurs et les bénéficiaires.

Kickoff : une plateforme qui valorise l'innovation et l'impact

Kickoff, notre plateforme de crowdfunding, repose sur une philosophie simple mais rigoureuse : seuls les projets ayant un potentiel d'innovation et un impact tangible sont sélectionnés. Nous collaborons étroitement avec les porteurs de projets pour créer un storytelling engageant qui captive l'attention des donateurs potentiels. Une présentation claire et émotionnelle, accompagnée d'une communauté active autour du projet, constitue la clé de la réussite.

Nous travaillons également sur la taille et la capacité d'engagement de ces communautés. Lorsqu'un projet ne dispose pas d'une base solide de soutien, nous élaborons un plan précis pour agrandir cette communauté avant de lancer une campagne de crowdfunding. Cette stratégie inclut des objectifs mesurables et un accompagnement personnalisé, afin de maximiser les chances de succès.

Par exemple, un agriculteur dans une région isolée souhaitant lancer une ligne de production d'huile d'olive pourrait bénéficier d'une telle campagne. En racontant son histoire et en proposant des contreparties attrayantes – comme une bouteille d'huile pour un don de 50 dinars, ou des packs exclusifs pour les premiers donateurs – il peut non seulement mobiliser des fonds, mais aussi susciter un sentiment d'urgence et d'exclusivité qui incite à l'action.

Des partenariats stratégiques pour un écosystème durable

Chez Kickoff, nous croyons fermement à l'importance des partenariats. Nous collaborons actuellement avec plusieurs incubateurs afin de nous intégrer dans leurs phases d'accompagnement. Ce partenariat nous permet de travailler avec les entrepreneurs dès le stade d'incubation pour qu'ils disposent de tous les outils nécessaires à une campagne de financement réussie.

Nous sommes également en train de bouger pour créer des points de relais à l'étranger, avec des associations tunisiennes et la diaspora tunisienne, comme

l'ATUGE et d'autres associations de Tunisiens résidant à l'étranger. Parallèlement, nous menons des campagnes de marketing ciblées sur le digital, spécialement adressées aux Tunisiens Résidents à l'Étranger (TRE), pour les convaincre d'investir en Tunisie à travers le crowdfunding.

Le financement responsable : une solution communautaire avec un impact durable

Le crowdfunding ne se limite pas à collecter de l'argent. Il s'agit avant tout de créer un impact communautaire. Que ce soit pour des particuliers ou des associations, cette approche permet de réunir des personnes partageant des valeurs communes autour d'un projet collectif. En favorisant la justice sociale, l'inclusion financière et la solidarité, le crowdfunding devient un outil essentiel pour bâtir une société plus équitable et plus innovante.

Nous avons également introduit le concept de don avec contrepartie, tout en laissant aux donateurs la liberté de contribuer sans attendre de récompense. Cette flexibilité permet de diversifier les sources de financement tout en renforçant le lien entre le donateur et le projet.

Un message pour les jeunes entrepreneurs

En fin de compte, le financement responsable n'est pas qu'une question d'argent : c'est un levier pour un changement collectif, une opportunité de créer des success stories, et un outil pour transformer des idées en réalités.

Il ne faut jamais baisser les bras, car des solutions et des alternatives existent toujours, notamment à travers le financement participatif. Le crowdfunding représente une opportunité précieuse, permettant à une communauté de s'approprier un projet ou d'accompagner son évolution. En s'ouvrant davantage au monde qui les entoure, les entrepreneurs peuvent non seulement surmonter leurs difficultés, mais aussi contribuer à créer une véritable valeur collective.

Pour le quatrième podcast de cette thématique, le CJD Talks 2024 accueille **M. Mondher Achour, ingénieur en génie industriel, diplômé d'économie bancaire et coach entrepreneurial**, pour discuter des nouvelles approches de financement responsable et à impact.

Le paysage économique tunisien : évolution et défis

Avant l'indépendance, la Tunisie était principalement une nation d'agriculteurs. Avec l'indépendance, l'État a joué un rôle crucial dans la mise en place des bases économiques, notamment avec la création de banques de développement. Ces institutions, dotées d'une gouvernance clairvoyante, étaient axées sur la transformation économique du pays, et leur approche était loin d'être purement commerciale.

Cependant, dans les années 90, ces banques ont disparu au profit des banques commerciales, alors que la Tunisie s'engageait dans une phase de mondialisation et de libéralisation économique. Bien que cette transition ait été nécessaire, elle a laissé un vide en termes de soutien aux petites et moyennes entreprises (PME). Les banques commerciales, motivées par le profit, ne se sont pas révélées être des acteurs adaptés au financement de projets à fort impact.

Le rôle limité des SICAR et la nécessité d'évoluer

Pour pallier cette lacune, des Sociétés d'Investissement à Capital Risque (SICAR) ont été créées. Toutefois, avec les avantages fiscaux liés à ces structures, les banques ont massivement investi dans des SICAR, transformant parfois ces instruments en « crédits déguisés » plutôt qu'en véritables participations au capital. Jusqu'à aujourd'hui, aucune évaluation approfondie n'a été menée pour mesurer leur efficacité.

Le tissu économique tunisien évolue à une vitesse rapide, avec l'essor des technologies et des startups. Cependant, ces projets innovants, souvent en phase d'idéation ou de prototypage, ne trouvent pas leur place dans le système bancaire classique. Dès lors, des alternatives au financement conventionnel deviennent indispensables.

Les initiatives pour un financement alternatif

En 2018, un programme américain a mis en évidence la difficulté des porteurs de projets à accéder à des fonds via le système bancaire traditionnel. Ce programme a permis de développer en Tunisie des mécanismes de financement alternatifs tels que le crowdfunding, le leasing, les business angels, ainsi que le capital risque et le capital investissement.

Le crowdfunding, en particulier, a connu un fort développement grâce à l'élaboration de lois et de réglementations par la Banque Centrale, la CMF et l'ACM. Aujourd'hui, ce système est pleinement opérationnel et constitue une solution adaptée à l'économie responsable et à impact.

Des business angels pour soutenir l'innovation locale

Depuis 2018, plusieurs clubs de business angels ont vu le jour en Tunisie, comme le club Damya dirigé par Mme Douja Gharbi, qui couvre l'ensemble du territoire. Des clubs régionaux à Tozeur, Sfax, Nabeul et Sousse complètent ce réseau. Toutefois, les progrès restent lents, notamment en raison de la difficulté à changer les mentalités et à diffuser ces pratiques dans les régions reculées.

Un écosystème à consolider pour les startups tunisiennes

Malgré plus de 1000 startups labellisées, les sources de financement en Tunisie restent insuffisantes. Le manque d'expertise dans les techniques de financement freine le développement de ces projets innovants. Pour pallier ces déficiences, il est primordial d'intégrer les jeunes décideurs dans le processus de financement des startups, afin qu'ils puissent comprendre les besoins de cette jeunesse entrepreneuriale et parler un langage commun.

Le crowdfunding : un outil d'inclusion financière

Le crowdfunding, sous ses différentes formes (dons avec récompenses, crédits ou equity), représente une opportunité majeure pour les entreprises tunisiennes. En permettant aux porteurs de projets de mobiliser une communauté autour de leurs initiatives, il favorise non seulement le financement, mais aussi l'émergence d'une nouvelle dynamique économique.

Un message pour les jeunes entrepreneurs

Face aux nombreux défis auxquels ils sont confrontés, les jeunes entrepreneurs doivent croire en leurs idées et chercher des solutions alternatives. Le financement participatif offre une voie accessible pour transformer leurs rêves en réalités. En s'entourant de mentors et en bénéficiant du soutien de la communauté, ils peuvent

non seulement surmonter les obstacles, mais aussi contribuer à bâtir une société plus juste et innovante.

CONCLUSION

La douzième thématique des CJD Talks 2024 met en lumière l'importance cruciale des nouvelles approches de financement responsable et à impact, en réponse aux limites du système financier traditionnel. En Tunisie, les mécanismes de financement alternatif, comme le crowdfunding, offrent un potentiel immense pour favoriser une inclusion financière et régionale. Cependant, leur pleine réalisation nécessite un cadre légal modernisé, des infrastructures digitales robustes et une vision collective.

Il est clair que le financement responsable, alliant innovation et solidarité, peut transformer les défis économiques en opportunités, tout en créant une économie plus équitable et durable.

SUGGESTIONS ISSUES DES 4 PODCASTS :

Modernisation des institutions financières : Réformer les modèles économiques de la BTS et de la BFPME pour mieux répondre aux besoins des petites entreprises. Créer des banques dédiées spécifiquement aux TPE pour réduire les coûts et améliorer l'accès au financement.

Promotion du crowdfunding : Assouplir et moderniser le cadre légal pour permettre le développement de plateformes de crowdfunding locales. Former des experts en gestion de plateformes pour garantir la sécurité des transactions et prévenir les abus. Sensibiliser la diaspora et les communautés locales à soutenir des projets communautaires via le crowdfunding.

Réduction des coûts du microcrédit : Mettre en place des lignes de financement spécifiques pour réduire les taux d'intérêt élevés. Encourager des modèles de mutualisation des ressources pour réduire les frais de gestion.

Valorisation du rôle des business angels : Clarifier le statut légal et le rôle des business angels en Tunisie. Créer des réseaux de business angels mieux ciblés, offrant à la fois des fonds et du mentorat stratégique.

Adoption de solutions technologiques : Encourager le déploiement de la blockchain et des cryptomonnaies pour moderniser les systèmes de paiement. Exploiter le potentiel du mobile payment pour inclure les 60 % de la population non bancarisée.

Mobilisation communautaire : Encourager la solidarité communautaire en promouvant des projets collectifs à impact local. Renforcer les liens entre les associations, les institutions et les citoyens pour des initiatives conjointes.

Décisions politiques courageuses : Impliquer les décideurs politiques pour moderniser les régulations et créer un écosystème propice à l'innovation financière. Prioriser les investissements dans les outils technologiques pour accélérer la transition vers une finance inclusive et responsable.

CJD TALKS PANEL - ACTIONS PLAN - ROUND 12

INTRODUCTION :

La douzième édition du CJD Talks, tenue à Tunis le 30 janvier 2025, a rassemblé plusieurs experts autour du thème **«Les nouvelles approches de financement responsable et à impact»**. Ce rendez-vous incontournable a permis d'explorer les défis et opportunités du financement alternatif à travers les interventions de M. Jalel Ben Romdhane, spécialiste de la finance alternative et co-fondateur de l'incubateur 1KUB, M. Oussama Mergheni, CEO de REGROW, M. Samir Ksibi, co-fondateur de KICKOFF et Cha9a9a.tn, ainsi que M. Mondher Achour, ingénieur en génie industriel, diplômé en économie bancaire et coach entrepreneurial. Chacun a partagé son expertise pour mettre en lumière les enjeux d'un financement à la fois innovant, responsable et à impact.

SYNTHÈSE DU CJD TALKS ROUND 12 :

Les SICAR : Une solution devenue obsolète

Les SICAR (Sociétés d'Investissement à Capital Risque) ont été créées en 1994 en réponse à une étude de la Banque mondiale révélant la sous-capitalisation des entreprises dans plusieurs pays. À l'époque, elles représentaient une alternative aux banques de développement, devenues des banques universelles. Toutefois, leur rôle s'est progressivement limité à un simple contrôle du crédit, plutôt qu'à un véritable accompagnement stratégique. De plus, le fait que les banques soient impliquées dans les SICAR a empêché leur indépendance et leur mission initiale de soutien aux entreprises.

Un tissu économique en mutation, une finance qui stagne

L'économie mondiale repose de plus en plus sur l'immatériel, notamment les technologies et l'innovation, mais les banques tunisiennes peinent à adapter leurs modèles de financement. Elles ne savent pas valoriser l'intangible, comme le savoir-faire ou les idées innovantes, ce qui freine l'émergence de startups à fort potentiel. À l'international, la finance alternative a déjà permis la création de licornes et d'entreprises majeures, alors qu'en Tunisie, les blocages réglementaires et la frilosité des institutions freinent cette transition.

L'urgence d'un nouveau paradigme financier

L'économie tunisienne souffre d'un manque de création de valeur et d'un déficit de financement. Les banques doivent évoluer et intégrer une logique de risque : elles doivent accepter que tout investissement ne génère pas systématiquement un retour immédiat. Un changement de mentalité est nécessaire pour passer d'une vision purement sécuritaire à une approche axée sur la croissance et l'accompagnement des projets innovants.

Le rôle clé de l'État dans la modernisation du financement

Si la finance conventionnelle ne disparaîtra jamais, il est crucial d'introduire de nouveaux outils financiers. L'État tunisien doit être convaincu, à travers des études d'impact, de la nécessité d'adopter des mécanismes alternatifs comme le financement

de l'innovation. Des pays ont construit leur économie autour de ces nouveaux modèles, et la Tunisie dispose des ressources humaines nécessaires pour en faire de même. Cependant, le manque de financements pousse les talents tunisiens à s'expatrier, privant le pays de sa richesse innovante.

Une vision à long terme et l'acceptation du risque

Investir dans l'innovation nécessite une perspective de 15 ans, en pariant sur plusieurs projets dont seuls quelques-uns connaîtront un véritable succès. La Tunisie doit également développer une culture de l'échec, essentielle à tout écosystème entrepreneurial dynamique. Dans le monde, l'innovation représente jusqu'à 40% du PIB de certains pays. Prendre des risques pour accompagner cette dynamique est donc un impératif.

Le crowdfunding : Un modèle freiné par des blocages réglementaires

Le crowdfunding pourrait être une solution efficace pour le financement des startups, mais il est entravé par des craintes liées au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme. Pourtant, ces risques existent déjà dans d'autres secteurs financiers (banques, assurances, bourse), qui n'ont pas pour autant été bloqués. Plutôt que d'interdire, il serait plus judicieux de mettre en place des solutions technologiques pour sécuriser ces transactions.

L'échec du crowdfunding en Tunisie est en grande partie dû à l'absence d'expérimentation et d'adaptation locale. Plutôt que de concevoir un cadre réglementaire sur mesure, l'État a directement importé des lois étrangères sans tenir compte du contexte tunisien. Une approche plus pragmatique, comme le modèle des «SandBox», permettrait de tester ces solutions avant d'en définir le cadre légal.

Un conservatisme institutionnel qui freine l'innovation

L'État tunisien a peur de l'inconnu, ce qui le pousse à maintenir un cadre réglementaire rigide. Pourtant, des expériences locales, comme la plateforme Cha9a9a.tn, ont montré que des modèles alternatifs pouvaient fonctionner et influencer la législation. En l'absence d'une volonté politique forte, ce sont les initiatives du terrain qui doivent impulser le changement.

La nécessité d'un porte-drapeau pour le crowdfunding

Le manque de leadership et de plaidoyer pour le crowdfunding empêche son adoption à grande échelle. Certaines avancées ont été obtenues grâce à des actions ciblées, comme l'intégration du don avec contrepartie dans la loi après l'expérience réussie de Cha9a9a.tn. Cela prouve que l'innovation doit précéder la réglementation, et non l'inverse. Il faut donc multiplier les expériences pour convaincre les décideurs et faire évoluer le cadre légal.

Le rôle essentiel des Business Angels

Les Business Angels représentent un levier de financement et d'accompagnement des startups, mais leur culture reste encore limitée en Tunisie. Contrairement aux États-Unis, où ils sont intégrés dans un écosystème entrepreneurial dynamique, la Tunisie a encore besoin de développer l'état d'esprit de l'investissement et du mentorat. Quelques clubs de Business Angels existent (Tozeur, Nabeul, Sousse, Sfax, Tunis), mais leur impact reste limité.

Le startuppeur tunisien est livré à lui-même et ne peut souvent pas accéder au financement bancaire. Il a donc besoin d'alternatives comme le capital-risque et

les Business Angels, qui ne se contentent pas d'investir mais apportent aussi de l'expertise et du réseau.

Qui doit porter l'innovation financière en Tunisie ?

L'État tunisien n'a pas les moyens d'innover, non par manque de volonté, mais par manque de vision et de ressources adaptées. C'est aux structures privées, aux associations, aux startups et aux entrepreneurs de prendre les devants et d'éduquer à l'innovation. Ce n'est qu'en démontrant concrètement l'efficacité de nouveaux modèles financiers que la réglementation pourra évoluer pour s'adapter aux réalités économiques du pays.

La Tunisie a le potentiel d'adopter une finance moderne et inclusive, capable de soutenir ses startups et ses innovateurs. Mais cela nécessite une révolution culturelle et réglementaire qui passe par une acceptation du risque, la promotion de nouveaux modèles financiers et un engagement accru des acteurs économiques privés. Ce changement ne viendra pas de l'État seul, mais d'un écosystème entrepreneurial qui ose expérimenter et imposer de nouvelles pratiques.

RECOMMANDATIONS :

1. Réformer les SICAR pour un rôle plus actif

Rendre les SICAR indépendantes des banques afin qu'elles jouent réellement leur rôle d'investisseurs en capital-risque.

Encourager un accompagnement des startups et PME au-delà du simple financement.

2. Adapter le financement aux nouveaux modèles économiques

Assouplir les critères de financement des banques pour inclure des actifs immatériels (brevets, logiciels, marques).

Développer des mécanismes financiers adaptés aux startups technologiques et innovantes.

3. Encourager la prise de risque dans le financement

Instaurer des fonds publics et privés dédiés aux projets à fort potentiel, même à risque élevé.

Mettre en place des incitations fiscales pour les investisseurs dans l'innovation et les startups.

4. Développer un cadre réglementaire pour l'innovation financière

Expérimenter le **crowdfunding** via des «SandBox» réglementaires pour ajuster progressivement les lois.

Encourager la microfinance et les plateformes de financement participatif pour diversifier les sources de capital.

5. Promouvoir les Business Angels et le capital-investissement

Sensibiliser et former des entrepreneurs et investisseurs à la culture du **capital-risque**.

Créer des incitations fiscales pour attirer des Business Angels tunisiens et étrangers.

6. Moderniser la vision étatique du financement

Impliquer davantage l'État dans le financement de l'innovation avec des fonds d'amorçage et des programmes de soutien aux startups.
Favoriser la collaboration entre secteur public et privé pour structurer un écosystème financier dynamique.

7. Expérimenter et s'inspirer des modèles internationaux

Observer et adapter des stratégies réussies dans d'autres pays où l'innovation représente une part importante du PIB.
Encourager des initiatives locales pilotes pour prouver l'efficacité des nouveaux modèles financiers et inspirer des réformes législatives.

RECOMMANDATIONS :

Renforcer la transparence et l'équité fiscale : Mettre fin aux amnisties répétées qui pénalisent les entreprises respectueuses des lois. Simplifier les processus fiscaux pour encourager la conformité.

Réformer les politiques fiscales pour attirer les investisseurs : Réduire les taux d'imposition et les stabiliser pour améliorer la compétitivité régionale. Offrir des incitations spécifiques aux secteurs prioritaires.

Investir dans des secteurs stratégiques : Accélérer le développement des énergies renouvelables et de l'économie bleue. Créer des pôles d'excellence pour attirer des investissements étrangers.

Moderniser les infrastructures financières : Développer des solutions numériques pour faciliter les paiements et la collecte des impôts. Automatiser les procédures administratives pour réduire les coûts et les délais.

Adopter une vision économique cohérente : Prioriser les réformes structurelles sur des cycles courts et réactifs. Renforcer la coordination entre les institutions publiques et privées pour une exécution rapide des mesures.

LES INVITÉS DU CJD TALKS 2024 :

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à chacun des invités qui ont pris part aux CJD Talks.



IMEN MAOUENE
Senior Manager - EY



ADEL BEN YOUSSEF
Expert en Economie
Numérique



KARIM AHRES
CEO - Netcom Tunisia



HAYTHEM EL MIR
Chief Executive Officer -
Keystone



MOUNIR GHAZALI,
Associé EY Tunisie



SELMA ZOUAOU
Vice Présidente de l'ATIC



WASSIM TURKI
Managing Partner AWT
Audit et conseil



MBAREK KHAMASSI
Consultant en Restructuration
et Redressement d'Entreprises



MOHAMED OUERTATANI
Directeur général du Fonds
Tunisien de l'Investissement



MOHAMED SALAH FRAD
Directeur général du Fonds
Tunisien de l'Investissement



HATEM FRIKHA
Partner at EY Parthenon
Strategy Leader



MOHAMED OUERTATANI
Directeur général du Fonds
Tunisien de l'Investissement



MICHEL BAUZA
Directeur Afrique du Nord
chez Business France



MAZEN ALKASSEM
Chef de projet Expertise France



HASSINE LABAIED
CEO SKILA & NSIJA



KARIMA EL BEDOUI
Managing Director Olive & K



MOURAD BEN HASSINE
CEO - CEPEX



LEILA BEN GACEM
Founder Blue fish



MOHAMED ALI KACEM
Conseiller en Exportation



NAFAA ENNAIFER
Directeur Général - Groupe
TFCE



RIDHA MAHJOUB
Expert in Business
development and export



FOUED GUEDDICHE
CEO d'AgriGold &
Sun Antipasti



EMIR AYADI
Vice-Président
Wallah we can



DOUJA GHARBI
CEO - Redstart
Tunisie



FAROUK ZOUHIR
Président Enactus
CEO groupe SANCELLA



NOOMAN ETTOUNSI
Responsable Climate Change
& Sustainability Services - EY



PHILIPPE DESSERTINE
Economiste



MAYSSA MRABET
Director of The
Community - AFRILABS



AMINE CHOUAIEB
CEO - Nety



SABRINE CHENNAOUI
CEO & Co-founder - MONSAPO



SOUmaya BEN BEYA
Cofondatrice et associée chez
Rasmal Ventures



WALA KASMI
CEO de Class X



OUSSAMA MESSAOUD
Président de Tunisian Startups



SARAH BEN YOUNES
Project Manager - Invest'I



NAMIA AYADI
Présidente de la Tunisian
Investment Authority



AMINE ADLOULOU
Président de l'ATUGE



MONDHER KHANFIR
Senior Advisor



LAMIA HATIRA
Co-founder Fouta Harissa



NADIA SEHNAOUI BOULIFA
Program Manager à
Perspective Swiss Contact



SAMI AYARI
Fondateur de RECONNECTT



WALID BEL HAJ AMOR
Vice-Président de l'ATUGE



HAYTHEM GODDI
Président CJD Nabeul



SAMEH GUIRAS
Cheffe d'entreprise &
Past Présidente CJD Nabeul



ACHRAF KHELIL
Chief Executive Officer
Neopolis Development



SLIM ZOULARI
Expert en changement
climatique et culture hydrolique



SELIM BEN MESSAOUD
DG MBM Group
Membre du COMEX du CJD



MOHAMED AYMEN CHBAK
Avocat spécialisé dans les
droits des affaires.



SOFIENE WERIEMI
Expert Comptable spécialiste
du secteur bancaire



MARIEM JEDIDI
Responsable d'équipe juridique
Pôle activités juridiques - UBCI



OUALID GADHOUM
Professeur Universitaire
et expert indépendant



MOHAMED NEKHILI
Directeur central des affaires
juridiques à la BTK



ISMAIL BEN MESSAOUD
Avocat spécialisée dans le droit
des affaires



SLIM MARRAKCHI
Porte-parole de l'UTICA Sfax



YOUSSEF CHERIF
Gérant Sté Cherif Frères



KHALIL AMOUS
Enseignant universitaire
et expert comptable



HABIBA LOUATI
Conseillère fiscale et ancienne
DG de la DGELF



CHEKIB BEN MUSTAPHA
Expert économiste



KHALIL LAABIDI
Expert en Fiscalité et en
développement des affaires



JALEL BEN ROMDHANE
Spécialiste de la finance
alternative



OUSSAMA MERGHENI
CEO de REGROW



ASMA OUESLAT
Co-Founder de KICKOFF &
Cha9a9a.tn



MONDHER ACHOUR
Expert en finances
alternatives



SAMIR KSIBI
Co-Founder de KICKOFF &
Cha9a9a.tn

LES PARTENAIRES DU CJD TALKS 2024 :

Nous remercions également tous nos partenaires qui nous ont soutenu dans la réalisation de cette initiative



