

# JE SUIS ENTREPRENEUR.E SOCIAL.E ET VOUS ?

Des témoignages et conseils très pratiques !





Les entrepreneur.e.s sociaux.ales remettent en question nos sociétés et représentent les **acteurs.trices d'un changement** qui a tardé à venir. Afin de soutenir et encourager ceux qui souhaitent se lancer dans cette voie, le Lab'ess et la Heinrich Böll Stiftung ont réalisé ce livret à destination des porteur.euse.s de projets afin de **faciliter leurs premiers pas** dans l'aventure entrepreneuriale **à impact**.

---

### A PROPOS DE HEINRICH BÖLL STIFTUNG

La fondation fait partie du courant politique écologique, féministe et de justice sociale plus connu sous le nom de courant politique Vert, qui a émergé bien au-delà de la République fédérale d'Allemagne. La fondation est présente en Tunisie depuis mai 2013. Elle soutient le processus de transition démocratique, entretenant des échanges et des dialogues aussi bien avec des partenaires de la société civile que des expert.e.s, des parlementaires, des ministères et autres décideurs.

### A PROPOS DU LAB'ESS

Fondé en 2012, juste après la révolution, le Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire (Lab'ess) est une organisation dont la mission est de soutenir le mouvement associatif et d'appuyer l'entrepreneuriat social comme levier d'un développement solidaire, inclusif et durable. Aujourd'hui présent à Tunis, au sein de son espace de travail collaboratif, hors les murs en régions et également dans les pays de la région MENA, le Lab'ess, sensibilise, accompagne et finance toutes celles et ceux qui entreprennent en faveur de l'intérêt général à travers différents projets et programmes innovants.



# SOMMAIRE

Avant propos	03
Etude de cas d'entrepreneur.e.s sociaux.ales	05
1. Idéation : Concevoir son projet à impact	09
2. Lancement : démarrer son projet à impact	17
3. Financement : financer son projet à impact	25
4. Changement d'échelle : maximiser son projet à impact	33

---

# ÇA VEUT DIRE QUOI ÊTRE UN.E ENTREPRENEUR.E SOCIAL.E ?

Un.e entrepreneur.e. social.e, c'est tout simplement le ou la créateur.rice d'une entreprise sociale, c'est-à-dire une entreprise dont l'activité vise à répondre à une problématique sociétale. Porté.e.s par des valeurs sociales et solidaires, l'objectif premier de ces entrepreneur.e.s n'est pas la réalisation de profits mais plutôt d'apporter une contribution positive à la société : l'utilité sociale est au cœur du projet économique.

Dans le contexte actuel de précarité et de crise sociale, les entrepreneur.e.s sociaux.ales sont porteur.euse.s d'alternatives économiques pertinentes où l'argent est au service de l'humain et participe à l'émergence d'un monde plus juste.

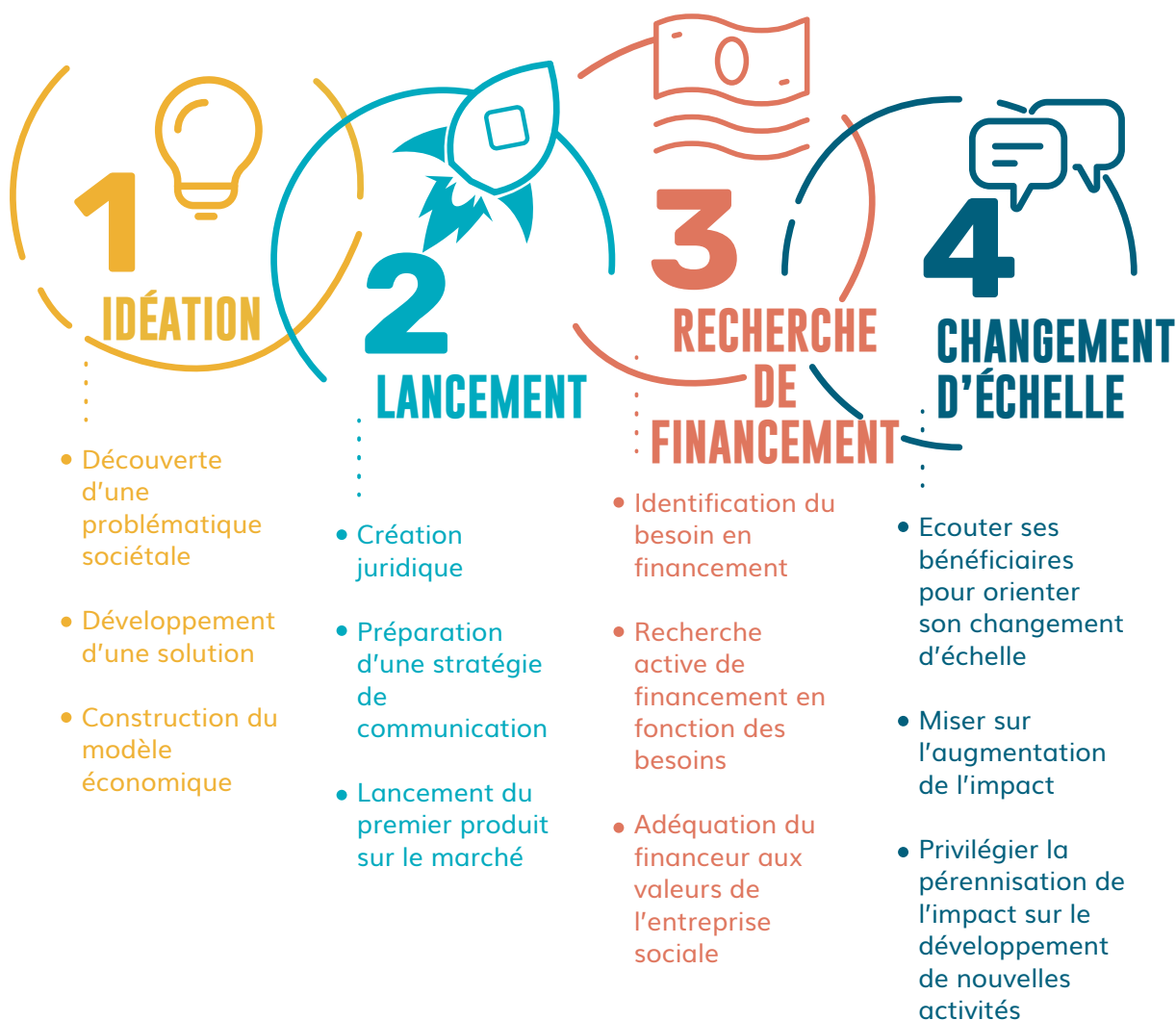
## NE PAS CONFONDRE

\* Entreprises sociales et RSE : la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est une démarche d'engagement responsable de la part d'une entreprise. Les activités sociales et environnementales qui se dégagent de cet engagement se font à la marge des activités principales de l'entreprise. Dans l'entreprise sociale, ces missions sont au cœur de son activité et présentent au sein même de ses statuts.

\* Entreprises sociales et associations caritatives : une association caritative est une organisation à but non lucratif dont l'objectif est de porter secours et assistance aux personnes. Au contraire, les entreprises, même sociales restent des entreprises et recherchent la rentabilité. Même si le profit n'est pas leur but principal, celles-ci peuvent tout de même croître et se développer.

---

# SCHÉMA DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL



# ETUDE DE CAS

# D'ENTREPRENEUR.E.S

# SOCIAUX.ALES

Le contenu de ce livrable est issu de l'expérience de **5** **entrepreneur.e.s** pour vous guider vers l'entrepreneuriat social !



# SCIENCIA



Sciencia est un centre de loisir qui promeut la vulgarisation des sciences, de la technologie et de la robotique auprès des plus jeunes (6 à 16 ans). L'objectif est l'épanouissement de l'enfant et son éveil scientifique.

Année de lancement ..... 2014  
Nombre de fondateurs ..... 3  
Statut juridique ..... SARL  
Nombre d'employés ..... 7

# CLIMB'IN

Climb'IN, premier espace en Tunisie entièrement dédié à l'escalade, s'inscrit dans un projet de développement des sports de montagne en Tunisie. Via la création d'une salle d'escalade à Tunis, le projet a pour vocation d'initier les sportif.ve.s Tunisien.ne.s à cette discipline.



Année de lancement ..... 2020  
Nombre de fondateurs ..... 10  
Statut juridique ..... SARL  
Nombre d'employés ..... 8



# SOURIRES AUX ANGES



Sourires aux anges propose des produits naturels de soin et d'hygiène pour les bébés et les enfants, sans perturbateurs endocriniens, qui respectent l'environnement avec la certification « Bio » des ingrédients.



# L'ARCHE



L'Arche – Jardin Éducologique – propose des activités d'éveil et d'accompagnement pour les enfants afin de les reconnecter à la nature et au vivant à travers des ateliers de jardinage-botanique, créa-écolo...

Année de lancement ..... 2020  
Nombre de fondateurs ..... 2  
Statut juridique ... Personne physique  
Nombre d'employés ..... 3



# NAJEN NATURE

Najen Nature est une marque de mode et lifestyle naturel et durable, réalisée de manière éthique par des artisans d'Europe et de Tunisie.

Année de lancement ..... 2010  
Nombre de fondateurs ..... 1  
Statut juridique ..... SARL  
Nombre d'employés ..... 2



Année de lancement ..... 2020  
Nombre de fondateurs ..... 1  
Statut juridique ... Personne physique  
Nombre d'employés ..... 1





# ENTREPRENDRE AUTREMENT

## ÇA VOUS TENTE ?

- En souhaitant créer votre entreprise, votre objectif premier est de répondre à un besoin social observé autour de vous.
- Vous êtes passionné.e.s par votre projet et comprenez que la rentabilité économique de votre entreprise n'arrivera pas forcément au bout de la première année.
- Vous êtes conscient.e du temps nécessaire à la création d'une entreprise et êtes prêt.e.s à en faire votre priorité.
- Vous êtes flexible : l'aventure entrepreneuriale est remplie de changements et d'imprévus !
- Vous savez vous faire confiance et sortir de votre zone de confort lorsque c'est nécessaire.
- Vous êtes capable de faire preuve d'humilité. Il est important d'être conscient.e de ses limites et d'accepter de demander de l'aide lorsque le besoin s'en fait sentir.

---

# ÉTAPE 1 : IDÉATION

## CONCEVOIR SON PROJET À IMPACT

**L'idéation**, c'est la première phase pour se préparer à l'aventure entrepreneuriale. Vous avez une idée ? C'est un bon début avant la phase de lancement et de tests ! L'idéation, c'est toute cette démarche initiale, de réflexion interne sur le projet que vous devez mener : qu'est-ce que je veux mettre en place ? Ce projet est-il viable ? Quel modèle, pour quel impact ?

# 1. ENTREPRENEURIAT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le terme de « **Social Enterprise Initiative** » (initiative en terme d'entreprise sociale) est inventé aux Etats-Unis par la Harvard Business School en 1993. En réalité, même si cette notion n'était pas encore théorisée avant les années 90, l'entreprise sociale existait déjà en Tunisie à partir des années 50-60 avec le développement des coopératives agricoles.

Depuis la révolution du Jasmin, les institutions politiques tunisiennes commencent à s'intéresser réellement à l'entrepreneuriat social. Investissant des secteurs souvent délaissés aussi bien par le secteur marchand en raison de leur faible rentabilité, que par le secteur public, l'entrepreneuriat à impact offre une alternative bienvenue dans la création d'emplois, la lutte contre le chômage et les disparités régionales, préoccupations centrales en Tunisie. Réalisant l'impact positif que l'entrepreneuriat social, et plus largement l'Economie Sociale et Solidaire, peut générer en Tunisie, l'Etat tunisien lance en 2013 un fond

d'appui aux entreprises sociales et solidaires en établissant un partenariat entre le MFPE (Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi), l'ANETI (agence pour l'emploi indépendant) et la BTS (Banque Tunisienne de Solidarité).

Sept ans plus tard, la Tunisie devient le premier pays du Maghreb à se doter d'une législation sur l'économie sociale et solidaire. La loi n°2020-30 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) est approuvée le 17 juin 2020 par l'Assemblée des représentants du peuple avec une forte unité politique, fait rarement observé au sein du parlement tunisien. Cependant, près de deux ans après son adoption, et en dépit des délais prescrits, aucune mesure d'exécution n'a été mise en place, laissant un goût d'inachevé.

Correctement appliquée elle pourrait permettre une réelle structuration de l'écosystème et soutenir les entrepreneur.e.s sociaux.ales grâce à des avantages fiscaux et financiers, une reconnaissance via l'élaboration d'un label ESS, etc.

## Valeurs et principes de l'entrepreneuriat à impact

### Une finalité sociale et / ou environnementale :

Une entreprise sociale, c'est un projet entrepreneurial qui répond à une problématique sociale. Cela veut dire que contrairement à une entreprise dite « classique », dont la réussite se mesure par son chiffre d'affaires et sa rentabilité, celle d'une entreprise

sociale s'évalue en fonction de l'impact positif qu'elle génère au sein de la société. Elle vise à résoudre de façon efficace les problèmes sociaux et environnementaux auxquels ni l'Etat, ni le marché ne savent répondre seuls.

## Un projet économiquement viable :

- ✓ Indépendant des pouvoirs publics.
- ✓ Produit des biens et/ou des services.
- ✓ Crée des emplois et de la richesse.
- ✓ Le profit est un moyen et non une fin en soi.

« On n'est pas une association caritative mais une entreprise »

**LINDA MEGANEM**

Fondatrice de L'Arche

## Une lucrativité limitée :

- ✓ Attribuer un pourcentage des excédents à des activités sociales, culturelles et environnementales.
- ✓ Les excédents sont mis au service du développement du projet social/environnemental de l'entreprise et des salariés.

« Je reverse une partie de mes bénéfices à des projets caritatifs en Tunisie, afin de soutenir l'égalité des chances et le développement durable »

**NADIA JENDOUBI** Fondatrice de Najen Nature

## Une gouvernance participative :

- ✓ Gouvernance démocratique et transparente, elle prévoit l'information et l'implication des différentes parties prenantes (salariés, clients, bénéficiaires, fournisseurs...).
- ✓ Principe d'une personne = une voix
- ✓ Le processus de décision n'est pas fondé sur la propriété du capital.

« Avec mes 9 autres co-fondateurs, nous nous réunissons régulièrement pour la prise de décision »

**MOHAMED ALI ABID** Co-fondateur de Climb'In

## 2. POURQUOI SE LANCER DANS L'ENTREPRENEURIAT À IMPACT ?

L'idée entrepreneuriale part bien souvent d'un besoin personnel. Les futur.e.s entrepreneur.e.s sont confronté.e.s à une problématique sociale et décident de passer à l'action.

Le déclic peut se faire à la suite d'un événement marquant, comme la naissance de leur premier enfant, ou après une réflexion de plusieurs années sur leur mode de vie. Leur point commun ? L'impact positif qu'ils souhaitent générer dans la société. L'utilité sociale est donc le fil rouge de tout.e entrepreneur.e, elle est la raison d'être de l'entreprise et s'ancre dans toutes les dimensions du projet.

« Au cours de ma grossesse, j'ai découvert que j'étais atteinte d'une maladie endocrinienne. Présents dans les produits d'hygiène et de santé, les perturbateurs endocriniens nuisent fortement à la santé des bébés. C'est donc pour protéger ma fille, mais aussi tous les autres enfants que j'ai choisi de lancer Sourires aux Anges. »

**HEND KSIAA** Fondatrice de Sourires aux Anges

### 3. SEUL.E OU ACCOMPAGNÉ.E, TELLE EST LA QUESTION

Lorsque l'on décide de se lancer dans l'entrepreneuriat, il faut être prêt à se dédier à 100% à son projet. Un investissement qui peut être difficile à assumer seul.e au quotidien.

Cela est encore plus compliqué lorsque l'on n'a pas le soutien de ses proches. Entreprendre, c'est un choix de vie et le soutien de ceux qui la partagent avec nous est d'autant plus important. Lorsque l'on a déjà un emploi stable, de bons revenus, une famille, ... pourquoi se lancer dans l'entrepreneuriat social ? Pourquoi prendre ce risque ? Ce sont des questions auxquelles doivent faire face bon nombre d'entrepreneur.e.s lorsqu'ils.elles exposent leur projet à leurs proches. En effet, s'engager aujourd'hui dans l'économie sociale et solidaire, c'est aller à contrecourant du mode de pensée tunisien général. Face à ces mécompréhensions, comment tenir le cap ? De nouveau, c'est l'impact qui est au cœur de toutes les motivations et pousse à aller de l'avant.

« Lorsque j'ai voulu créer Sciencia en 2014, [...] j'avais déjà un poste d'universitaire et deux petites filles en bas âge, tout le monde trouvait cela absurde. On ne comprenait pas le besoin que j'avais de me lancer encore une fois dans une aventure, ce besoin d'impacter et d'être un acteur de changement. Encore aujourd'hui on n'arrive pas à trop comprendre, mais c'était un défi et je l'ai accepté. »

**LATIFA EL GHEZAL**  
Co-fondatrice de Sciencia

« Porter un projet tout seul c'est un lourd fardeau et si le projet dépend [uniquement] de vous, vous ne pouvez plus prendre de vacances, vous ne pouvez plus vous absenter. Le fait d'avoir des personnes qui portent le projet avec vous aide à alléger cette pression. »

**MOHAMED ALI ABID** Co-fondateur de Climb'In

# ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN

Pour pallier ces difficultés, de nombreux.ses entrepreneur.e.s choisissent de se lancer dans l'aventure à plusieurs : cofonder un projet, c'est alléger sa charge de travail, partager ses idées et se soutenir !

De plus, monter son entreprise soi-même, cela signifie être seul.e sur tous les fronts : gestion, financement, partenariat, marketing, etc. Cela peut impacter à différents niveaux (sur la qualité du travail, le stress...). Ayez toutefois à l'esprit que vous lancer en solo ne vous empêchera pas d'être entouré.e de personnels compétents, si nécessaire. Si vous ne trouvez pas, ou ne souhaitez pas, avoir de cofondateurs, engager du personnel ou des consultant.e.s externes, spécialisé.e.s dans les domaines que vous ne maîtrisez pas, peut être une solution pour diminuer la pression qui pèse sur l'autoentrepreneur.e.

## 4. FAIRE CORRESPONDRE LA SOLUTION AU BESOIN

La raison première de l'échec dans la création d'entreprise, c'est l'absence de la demande sur le marché ciblé. Il est donc très important d'étudier le marché en amont de son lancement, pour vérifier que notre offre corresponde aux besoins. Même avec les meilleures intentions à l'esprit, certaines solutions ne sont parfois pas adaptées à la réalité du marché. Imaginez vendre des manteaux réalisés à partir de tissus recyclés... dans un pays où il fait chaud toute l'année !

Pour un.e entrepreneur.e social.e, qui place l'impact positif qu'il souhaite générer au-dessus de la rentabilité économique, cette étude est d'autant plus importante. En effet, si le projet n'aide pas les personnes que l'on souhaitait soutenir, où est l'intérêt ? Le projet social ou environnemental devient alors vide de sens.

## 5. ABORDER LES MONTAGNES RUSSES DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

L'aventure entrepreneuriale s'apparente beaucoup aux montagnes russes, remplie de hauts et de bas. C'est davantage le cas pour l'entrepreneuriat social, qui reste mal connu en Tunisie. Ces besoins « d'impact », « de changement sociétal » ou encore « d'écologie » ne sont pas encore ressentis par la majorité de la population. D'où l'importance pour un.e entrepreneur.e social.e de se connecter aux réseaux, aux acteurs, à son territoire, de communiquer pour faire connaître son projet et le légitimer. Ils.elles ont donc un double enjeu : sensibiliser le public sur leur activité par leur offre, pour ensuite susciter la demande.

« Lorsque je me suis lancée [...], le public n'était pas encore sensibilisé à ces questions de yoga, bien-être, [...], de zéro-déchet et de vie écolo en général. Les investisseurs également ne voyaient aucun avenir en mon projet et me le disaient clairement. Je suis très fière car aujourd'hui lorsque je les recroise, ils me disent que j'étais visionnaire. »

**NADIA JENDOUBI** Fondatrice de Najen Nature

« C'est difficile de ne pas être confondue avec une œuvre caritative qui veut faire de l'impact social. »

**LINDA MEGANEM** Fondatrice de L'Arche - Jardin Educologique

Du fait de cette méconnaissance, les entreprises sociales sont souvent assimilées à des associations caritatives. Il est donc difficile pour ces entrepreneur.e.s de faire comprendre l'aspect de rentabilité, inhérent à toute entreprise, auprès de leurs clients.

D'autant plus, trouver le bon modèle économique pour une entreprise sociale est un réel challenge. Cette question mérite une attention particulière car la conciliation d'objectifs économiques et sociaux est un défi pour eux tout au long de la vie du projet.

## 6. ILS VOUS CONSEILLEN, MAINTENANT A VOUS DE JOUER !

- \* Parlez de votre projet auprès de potentiels clients : cela permet de déterminer si votre idée correspond à un besoin réel, pour lequel il vaut le coup de s'investir.
- \* Ne pas hésiter à s'embarquer dans l'aventure entrepreneuriale même si l'on n'a pas fait d'études dans le domaine, l'entrepreneuriat c'est avant tout une expérience de terrain.
- \* Entourez-vous d'experts pour bénéficier d'un soutien sur les compétences que l'on ne maîtrise pas.
- \* Même si personne ne veut vous suivre, ne pas lâcher si l'on croit réellement en son projet.
- \* Ne pas réfléchir trop longtemps : ce n'est pas grave de se tromper, le plus difficile, c'est de se lancer.





## PARTAGE CONSEILS

### COMMENT RÉUSSIR SON PITCH ?

Le pitch ou « elevator pitch », est un élément de présentation synthétique et succinct de votre travail en tant qu'entrepreneur. Ses objectifs sont multiples : vous faire connaître, obtenir des financements, développer vos activités, recruter, parler de votre projet et surtout convaincre.

#### A FAIRE

- ☑ L'utilisation de questions rhétoriques et les interactions sont des moyens pour vous assurer que votre auditoire vous écoute.
- ☑ Le storytelling peut aussi vous permettre – au travers d'un vécu personnel ou d'une mise en situation – de rendre plus vivant votre pitch.
- ☑ Inviter le public à se mettre à la place de votre client/bénéficiaire.
- ☑ Marquer votre propos via des analogies, des chiffres ou des pourcentages parlants (mais ne pas en abuser).

#### A NE PAS FAIRE

- ✗ Mettre trop de chiffre : évitez de noyer l'interlocuteur avec des informations inutiles !
- ✗ Utiliser un vocabulaire trop technique : vos interlocuteurs ne sont pas nécessairement des spécialistes.
- ✗ Négligez l'entraînement !
- ✗ Ne pas adapter son discours à son auditoire : ne pas se renseigner sur les personnes à qui vous allez pitcher, mais aussi ne pas s'adapter à leurs réactions, leurs comportements, etc.

### LES 9 ÉTAPES DE PRÉSENTATION D'UN PITCH RÉUSSI

1- Introduction - accroche

2- Le problème social ou environnemental

3- Votre mission sociale et votre solution

4- Votre équipe

5- Vos clients

6- Vos impact

7- Où en êtes-vous ?

8- Votre plan d'action

9- Call-to-action



---

## ÉTAPE 2 : LANCEMENT

# DÉMARRER SON PROJET À IMPACT

Le temps de la réflexion est passé : on commercialise le premier produit, on se crée juridiquement, votre entreprise est au stade de lancement !

Le premier lancement est souvent une phase d'expérimentation, il permet de vérifier l'intérêt de votre offre auprès de votre public cible. C'est donc pour cela qu'il est souvent conseillé de démarrer par un projet de petite ampleur, pour pouvoir s'adapter au besoin avant de changer d'échelle. De par son caractère social, l'entreprise sociale doit prendre le temps d'être à l'écoute de ses bénéficiaires. Malgré son caractère innovant, elle n'est donc généralement pas une startup, où l'hypercroissance est une composante essentielle.

# 1. ÊTRE SOUTENU.E PAR DES D'EXPERTS POUR BÉNÉFICIER DE LEUR SAVOIR-FAIRE

## Se tourner vers les structures d'accompagnement

Les entrepreneur.e.s peuvent se tourner vers des structures d'accompagnement. Se faire accompagner, c'est bénéficier d'une large palette d'expertises pour aider à développer son projet : conseil, formation, mise en réseau, financement... Cela permet également d'obtenir un regard et avis extérieur. L'accompagnement ouvre ainsi des perspectives nouvelles et empêche le repli sur soi-même qui guette bon nombre d'entrepreneur.e.s qui se lance dans l'aventure en solitaire. L'isolement du porteur.e de projet est en effet un haut facteur de risque dans la création d'une entreprise sociale.

« Ce qu'il faut c'est être très bien accompagné. [...] Nul n'est censé connaître ces détails [sur les régimes fiscaux] en amont, surtout lorsque l'on n'a pas une formation économique ou juridique à la base. »

**LINDA MEGANEM** Fondatrice de L'Arche

### EN UN CLIC

Il existe en Tunisie de nombreuses structures, étatiques ou privées qui soutiennent l'entrepreneur dans le lancement de son projet.

Pour les retrouver, n'hésitez pas à vous renseigner sur les plateformes suivantes :

**EOT, Entrepreneurs of Tunisia** [[https://bit.ly/BIAT\\_EOT](https://bit.ly/BIAT_EOT)]

**The DOT** [[https://bit.ly/The\\_DOT\\_TN](https://bit.ly/The_DOT_TN)]

**StartUp Tunisia** [[https://bit.ly/BIAT\\_EOT](https://bit.ly/BIAT_EOT)]

## Quelle structure d'accompagnement choisir ?

Pour se faire accompagner dans le développement de son entreprise, ils existent plusieurs types de structures. Les principales sont les incubateurs et les accélérateurs. Même s'ils se ressemblent en plusieurs points, il existe d'importantes différences entre les deux.

## INCUBATEUR

Objectifs	Pour qui ?	Quel format ?	Type de financement	Type de structure
Accompagner la création ou le développement d'entreprise.	Des porteur.e.s de projet au stade d'idée ou venant de se lancer.	Incubation de 6 à 18 mois. Programme dense qui permet de couvrir tous les éléments de la création d'entreprise.	Généralement subventions ou prêt d'honneur (avec des sommes plus modestes pour aider au prototypage et au lancement).	Généralement à but non lucratif, vise la croissance économique et la création d'emplois.

## ACCÉLÉRATEUR

Objectifs	Pour qui ?	Quel format ?	Type de financement	Type de structure
Accompagner des entreprises déjà créées dans la consolidation et l'accélération de leurs activités.	Des entreprises déjà constituées, assez matures pour envisager un changement d'échelle.	Généralement de 2 à 4 mois. Programme plus léger et orienté principalement vers la croissance de l'entreprise.	Les accélérateurs proposent du financement sous forme d'investissement. Ils prennent donc des parts de l'entreprise.	Ils recherchent avant tout un retour sur investissement, plus qu'un impact économique positif.

### Engager des spécialistes, pour s'occuper des domaines techniques

Au sein des structures d'accompagnement, l'entrepreneur.e se forme de manière générale à l'ensemble des domaines qui touchent la création d'entreprise. Cela ne veut pourtant pas dire qu'il deviendra par la suite un expert de tous ces sujets. De même, cela peut être difficile, voire impossible, pour lui de se dégager du temps pour s'occuper de fonction support comme la comptabilité ou la communication. Dans ces différents cas de figure, il ne faut pas hésiter à engager des spécialistes techniques qui permettent de concentrer son temps et son énergie sur le développement du cœur du projet et l'impact que l'on souhaite générer.

« Je me suis tournée vers l'espace entrepreneur, qui est situé au bureau d'emploi de ma région, et j'ai bénéficié de plusieurs formations étatiques gratuites. Ces formations m'ont aidé à prendre confiance en moi et à me lancer sur le marché. »

**HEND KSIAA**

Fondatrice de Sourires aux Angers

## 2. ON EST LANCÉ, MAIS COMMENT DÉVELOPPER

### SA COMMUNAUTE ?

#### Préparer sa stratégie de communication

Votre projet est prêt à être lancé, mais qui s'y intéressera si personne ne connaît votre solution ? La préparation d'un plan de communication s'impose !

Pour établir cette stratégie, il est essentiel de s'interroger sur les valeurs sur lesquelles on souhaite communiquer en externe.

« On a échangé pas mal avec les accompagnateurs du Lab'ess pour préparer le plan de lancement, le plan de communication et la stratégie de marketing et ça nous a permis de nous lancer dans de bonnes conditions et avoir près de 500 personnes qui ont visité la salle le jour du lancement. »

**MOHAMED ALI ABID** Co-fondateur de Climb'In

### ON VOUS CONSEILLE

#### DÉVELOPPER SA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

N'attendez pas le lancement pour débiter la communication de votre projet : développer votre communauté dès la phase d'idée !

Déterminez clairement votre cible (âge, secteur, etc.) et vos objectifs (sensibiliser, vendre, etc.) puis adaptez votre communication en fonction.

Analysez les autres entreprises similaires à la vôtre : cela vous donnera une idée précise de ce qui se fait dans votre secteur d'activité et vous aidera ainsi à définir votre propre stratégie digitale et à déceler des opportunités.

#### Si vos bénéficiaires ne viennent pas à vous, venez à eux !

Lorsque l'on démarre son entreprise, il est souvent difficile de se faire connaître. Au début d'un projet, les premiers clients ou partenaires sont souvent des membres de son réseau personnel : à vos contacts !

Outre ce premier réseau, il ne faut pas hésiter à aller prospecter. Vous proposez des produits naturels pour bébé ?

Prenez rendez-vous avec les pédiatres et pharmacies pour leur faire découvrir votre projet ! Allez à la rencontre de vos clients en participant à divers événements, foires, marchés, etc. Cette rencontre sur le terrain vous permettra non seulement de vous faire connaître, mais également de tester et d'améliorer votre offre grâce aux retours des clients.

« Je faisais un maximum d'expo-ventes, de marchés, je participais à un maximum d'événements pour faire connaître ma marque. »

**NADIA JENDOUBI** Fondatrice de Najen Nature

## Fédérer une communauté autour de votre mission sociale

Puis, au fur et à mesure du temps, vos bénéficiaires eux-mêmes incarneront votre meilleur outil de communication. Convaincus par l'impact de votre projet, ils deviendront de véritables ambassadeurs de votre entreprise.

Petit à petit votre communauté se forme, puisant sa force autour de votre mission sociale. En effet, en vous soutenant, les membres de votre communauté agissent pour le bien de la société. A travers votre projet, ils se sentent investis d'une mission sociale. Il est cependant nécessaire d'organiser cette communauté pour développer un réel sentiment d'appartenance pour ses membres.

« Les enfants eux-mêmes sont devenus les ambassadeurs de Sciencia. Dans leur classe, dans leur quartier ils ont commencé à se distinguer par la qualité de leurs questions, de leurs analyses et leurs réflexions. »

**LATIFA EL GHEZAL**  
Co-fondatrice de Sciencia

## 3. LA CRÉATION JURIDIQUE, UN CASSE-TÊTE

### ADMINISTRATIF

Les entrepreneur.e.s sont unanimes : se créer juridiquement lorsque l'on est une entreprise sociale en Tunisie, ce n'est pas chose facile. L'administration, rigide, laisse peu de place à la nouveauté. Or, l'innovation sociale est souvent au cœur des entreprises ESS.

Lorsque notre activité n'est pas reconnue légalement, comment trouver un statut juridique adapté ? Pour les entrepreneur.e.s il s'agit alors de rechercher, parmi les statuts existants, celui qui se rapproche le plus de leurs besoins. Il est donc d'autant plus important d'être accompagné dans cette étape car dans l'entrepreneuriat social la forme juridique découle du projet et non l'inverse.

« Comme l'escalade n'est pas encore reconnue comme un sport en Tunisie, Climb'In ne pouvait pas être enregistrée comme une salle de sport. Il a fallu jongler avec les différents statuts pour trouver une activité qui, même si elle ne colle pas parfaitement, pouvait convenir à nos besoins. »

**MOHAMED ALI ABID** Co-fondateur de Climb'In

## 4. ILS VOUS CONSEILLENT, MAINTENANT A VOUS DE JOUER !

- \* Ne pas avoir peur de perdre de l'argent la première année : il faut d'abord investir pour pouvoir se développer.
- \* Contacter les futur.e.s utilisateur.ices de son produit pour valider le besoin et la pertinence de son offre.
- \* Demander l'aide de consultants experts ou de structures d'accompagnement pour les domaines que l'on ne maîtrise pas.
- \* Ne pas se laisser décourager par les moments de creux et de doutes qui traversent tout.e entrepreneur.e., surtout les premières années.
- \* Oser décrocher son téléphone et toquer aux portes pour faire découvrir son projet.



**START UP!**





# PARTAGE OUTILS

## LE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVA

### UN OUTIL POUR DÉFINIR SON MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le Social Business Model Canva est une façon visuelle de structurer et présenter votre réflexion sur votre modèle socio-économique. Cet outil est à utiliser en continu lors de la création de votre entreprise !

<b>Partenaires clés</b>  Qui sont les acteurs essentiels que vous devrez impliquer dans votre projet pour le réaliser ?	<b>Activités clés</b>  Quelles seront les activités de votre entreprise ? <hr/> <b>Ressources clés</b>  De quelles ressources aurez-vous besoin pour conduire votre projet ? Talents, machines ?	<b>Offre</b>  Quel est le format de votre intervention ? Un atelier ? Quel est le facteur qui vous différencie de votre concurrence ?	<b>Canaux de distribution</b>  Comment allez-vous atteindre vos utilisateurs et vos clients ?	<b>Clients</b>  Quelles sont les personnes ou les organisations qui paieront pour régler ce problème ? <hr/> <b>Bénéficiaires</b>  À qui profite votre intervention ?	<b>Proposition de valeur</b>  Comment allez-vous répondre à l'enjeu de société ciblé ? <hr/> <b>Impact</b>  Comment allez-vous montrer que vous créez de l'impact social ?
<b>Structure des coûts</b>  Quels sont les coûts et investissements nécessaires ?		<b>Surplus</b>  Où pensez-vous réinvestir vos profits ?	<b>Structure des revenus</b>  Quels sont les sources de revenus existantes ou potentielles ?		



---

ETAPE 3 :

**RECHERCHE  
DE FINANCEMENT**

## **FINANCER SON PROJET À IMPACT**

C'est le nerf de la guerre mais il fait souvent défaut aux entrepreneurs sociaux. Pourtant, c'est une étape clé dans la construction de son projet. Tout comme un.e entrepreneur.e classique, l'entrepreneur.e social.e a besoin de financement pour monter son projet ou développer de nouvelles activités. Cependant, même si cette étape est commune, la recherche de financement est souvent plus complexe pour les entrepreneur.e.s sociaux.ales, pour qui les valeurs et l'impact qu'ils.elles souhaitent générer peuvent entrer en conflit avec ceux du financeur.e.

# 1. QUELS TYPES DE FINANCEMENT SONT POSSIBLES ?

## Les fonds propres

Un incontournable pour la plupart des entrepreneur.e.s sociaux.ales : l'autofinancement. Les fonds propres sont les ressources destinées à rester durablement dans la structure. Apportés principalement par les fondateur.rice.s (économies personnelles de l'intéressé ou dons de l'entourage), les fonds propres sont nécessaires pour se développer dans de bonnes conditions.

« J'ai utilisé mes économies pour lancer Sourires aux Anges. Je trouve que l'autofinancement est très important car il reflète l'engagement et la motivation de l'entrepreneur.e. »

**HEND KSIAA** Fondatrice de Sourires aux Anges

## Les crédits et prêts d'honneur

Lorsque l'on pense créance, on pense tout de suite à l'obligation de remboursement et l'engagement que cela implique. Certains le voient comme un risque, d'autres au contraire, comme une motivation : une fois le crédit accepté, il n'y a plus de retour en arrière possible, il faut se lancer !

Cela permet bien souvent de bénéficier de sommes importantes, nécessaires lorsque l'activité exige un fort investissement de départ. En Tunisie, il est possible de s'orienter vers des banques privées mais également publiques (Banque Tunisienne de Solidarité – BTS). Cependant, la compréhension des spécificités de l'économie sociale et solidaire reste limitée chez ces acteurs.

Pour les entrepreneur.e.s sociaux.ales d'autres types de créance sont aujourd'hui possibles : le prêt d'honneur. Il s'agit d'un prêt à la personne, sans garantie ni caution à taux 0. Intervenant dans la finance solidaire, l'emprunteur ne remporte aucun gain. En effet, l'argent obtenu via le remboursement de chaque prêt est réinvesti et permet ainsi de prêter à un.e nouvel.le entrepreneur.e. Sur le long terme, cela crée un cercle vertueux de financement où, de par son remboursement, chaque entrepreneur.e permet le financement de nouveaux.elles porteur.e.s de projet.

« Personnellement, j'ai toujours évité de contracter n'importe quel prêt. [...] Sauf que dans le lancement d'un projet, on ne peut pas se permettre le luxe de refuser une telle occasion [prêt d'honneur du Lab'ess] quand elle se présente à nous, surtout que ça peut nous aider à développer notre service et nos offres. »

**LINDA MEGANEM** Fondatrice de L'Arche -Jardin Educologique

Exemple de structures qui finance par Prêt d'honneur : Lab'ess, Initiative Tunisie, Réseaux Entreprendre, Redstart, etc.

## À NOTER

### POUR LES ENTREPRENEURS, LE PRÊT D'HONNEUR PRÉSENTE QUATRE INTÉRÊTS MAJEURS :

Le renforcement des fonds propres de l'entreprise ;

L'augmentation des chances de l'entrepreneur.e d'obtenir un prêt bancaire car les banques deviennent alors moins « frileuses » à prêter de l'argent au créateur ou à la créatrice ;

Il ne requiert aucune garantie personnelle, contrairement aux habituelles garanties demandées aux emprunteurs.

Bien souvent, ce prêt est accompagné d'un suivi personnalisé qui implique la rencontre avec un tuteur de manière régulière. Ce prêt ouvre ainsi le soutien de professionnels dans l'accompagnement de l'entreprise.

### Les subventions, dons et chèques service

L'écosystème entrepreneurial, et surtout celui orienté plus spécifiquement sur l'économie sociale et solidaire, offre de nombreuses opportunités de financement sous forme de subventions ou de dons. Les possibilités sont nombreuses mais il faut se préparer aux exigences des bailleurs. De plus, la plupart de ces appels d'offres ne sont pas spécifiques à l'entrepreneuriat social et de nombreux.es entrepreneur.e.s "classiques" y postulent également. Ces subventions peuvent être versées directement à l'entrepreneur.e ou bien sous forme de chèques service, qui permettent de couvrir tous les besoins en assistance technique via le paiement du prestataire par la structure émettrice du chèque.

De manière générale, ces subventions restent des petites sommes mais qui, de par leur nature, n'engagent pas de remboursement.

Exemple de structures qui financent par subventions : Lab'ess, Afkar, TCSE, Impact Partner...

« Dans le cas de la subvention cela va être des sommes beaucoup plus petites [que le prêt] mais ça pourrait être un très bon coup de pouce quand vous êtes complètement débutant. »

**NADIA JENDOUBI** Fondatrice de Najen Nature



## Le crowdfunding

Le financement participatif, ou crowdfunding, n'est pas à proprement parler une solution de financement, mais plutôt un mode de collecte de financement. Il s'agit de proposer à des particuliers de participer au financement d'un projet.

Les avantages de ces opérations ne sont pas uniquement financiers. Il s'agit souvent d'un bon moyen de créer ou de mobiliser une communauté autour du projet. Néanmoins, malgré son aspect attrayant et avantageux à tout point de vue, mener une campagne de levée de fonds n'est pas une mince affaire. Cela engage beaucoup de travail et de temps pour bénéficier de suffisamment de visibilité pour attirer des investisseur.e.s solidaires.

« Une campagne de crowdfunding c'est toujours une excellente idée car cela va vous permettre d'obtenir des fonds sans avoir à les rembourser ensuite et de réellement impliquer votre communauté dans votre succès. Ça va un peu aussi devenir leur projet ! »

**NADIA JENDOUBI** Fondatrice de Najen Nature

### À NOTER

## CROWDFUNDING EN TUNISIE

Adoptée le 21 juillet 2020, la loi n°2020-37 offre un premier cadre juridique au crowdfunding en Tunisie. Cependant, tout comme la loi sur l'économie sociale et solidaire, deux ans après sa promulgation, les décrets permettant sa mise en œuvre n'ont toujours pas été édictés. Divers groupes de travail sont actuellement en cours sur la question.

## Les fonds d'investissement

Un fonds d'investissement est une société publique ou privée qui investit du capital pour soutenir des projets d'entreprise. Ils peuvent faire partie de banques, d'organismes de financement divers mais aussi appartenir à des personnes individuelles. Ils sont souvent spécialisés dans un secteur. Ce type de financement est intéressant pour les porteur.e.s de projet à la recherche de sommes d'argent importantes. Ce type de financement est cependant moins prisé par les entrepreneur.e.s sociaux.e.s. En effet, ces fonds recherchent un retour sur investissement rapide, ce qui est difficilement possible pour les entrepreneur.e.s sociaux.ales qui possèdent généralement une courbe de croissance plus lente qu'une start-up. Néanmoins, le fonds d'investissement peut-être une source de financement intéressante pour une entreprise sociale plus mature en phase de changement d'échelle.

Exemples de fonds d'investissement : UGFS, Flat6labs, CDC, BIAT, GAT, smart capital, etc. Lien : <https://www.atic.org.tn/les-membres-actifs-2/>

## Business Angel

Les porteur.e.s de projet peuvent également se tourner vers les Business Angel, des personnes physiques qui choisissent d'investir une partie de leur patrimoine financier dans des entreprises innovantes. Plus qu'un simple financement, les « angels » mettent également leur expérience et réseau à disposition de l'entrepreneur.e. Avant d'accepter le soutien d'un business angel, il est donc conseillé de se renseigner sur les ressources non financières qu'il.elle peut vous apporter, en s'assurant qu'elles correspondent à vos besoins.

Exemples de business angel : Carthage Business Angels

## Microcrédit

Popularisé au Bangladesh par Muhammad Yunus au début des années 70, le microcrédit est un crédit destiné à financer les projets de microentrepreneur.e.s qui n'ont pas accès aux services financiers traditionnels. Cet emprunt, pouvant aller jusqu'à 40 000 dt, permet aux populations exclues du système bancaire classique de créer ou de développer une activité génératrice de revenus. Attention cependant, comme ce prêt est accordé sans demande de garantie, les taux d'intérêt sont souvent plus élevés qu'un crédit classique, pour compenser les risques du prêteur.

Exemples de structures de microcrédits : Enda, Baobab, Taysir, Advans, CFE, BTS, Banque Zitouna Tamkin, etc.

# 2. RECHERCHE DE FINANCEMENT ET RESPECT DES VALEURS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Lorsque l'on est un.e entrepreneur.e social.e, on est investi d'une mission sociale. L'image de marque de l'entreprise est donc intrinsèquement liée à ses valeurs. Il faut donc faire attention aux valeurs que portent les financeurs avec lesquels on s'associe car cela peut décrédibiliser son activité et faire perdre la confiance de ses bénéficiaires, usagés ou clients.

Si l'on s'associe avec un investisseur de ce type, l'un des risques est de perdre une partie du contrôle de l'entreprise. Pour de bonnes raisons, l'investisseur peut avoir des objectifs différents des vôtres et ainsi détourner la mission originelle.

« Suivant le fond d'investissement qui va vous suivre cela impacte votre image de marque. [...] il faut toujours avoir à l'esprit la raison pour laquelle vous avez monté votre projet et quelles sont les valeurs que vous défendez. Le financeur, quand bien même il vous apporterait des millions, quelle est sa valeur humaine à lui ? »

**NADIA JENDOUBI**  
Fondatrice de Najen Nature

### 3. ILS VOUS CONSEILLEN, A VOUS DE JOUER !

- \* Avant toute demande de fonds, déterminez vos besoins en financement pour trouver une aide adaptée à votre projet.
- \* Dégagez-vous du temps pour rechercher activement des opportunités de financement. Elles sont nombreuses mais les démarches sont chronophages avant de pouvoir obtenir les fonds.
- \* Regardez au sein de votre entreprise et de vos compétences pour trouver des produits et/ou services complémentaires qui pourraient enrichir vos sources de revenus.
- \* Assurez-vous de rechercher des financements pour les bonnes raisons. Dans une entreprise sociale, l'argent reste un moyen pour réaliser l'impact et non une finalité en soi.
- \* Vérifiez que les valeurs de votre investisseur soient en adéquation avec les vôtres : il vaut souvent mieux avancer seul avec moins d'argent que mal entouré.

## STATISTICS





# CAS CONCRETS :



## trois retours d'expérience sur la recherche de financement



### Financement de **Sourires aux Anges**

50 000 dt : auto-financement

33 000 dt : crédit de la Banque Tunisienne de Solidarité

7 000 dt : prix de l'entrepreneur.e sociale

Pour démarrer son projet, Henda a tout d'abord décidé de s'auto-financer à hauteur de 50 000 dt. Pour lui permettre d'acheter les machines nécessaires à son activité, elle s'est tournée vers la Banque Tunisienne de Solidarité. Son activité maintenant lancée, c'est sa victoire au Prix UBCI-Lab'ess de l'entrepreneur.e social.e qui lui a permis d'envisager un changement d'échelle en finançant la certification ecocert de ses produits.

### Financement de **Climb'In**

450 000 dt : auto-financement des 10 co-fondateurs

30 000 dt : subvention d'Afkar, sous forme de chèque-service

Pour mener à bien le projet Climb'In, il fallait investir un fort capital dès le début du projet. Les 10 co-fondateurs ont donc d'abord financé en fonds propres 450 000 dt pour les études, les travaux et les achats d'aménagement durant 6 mois mais aussi pour pouvoir payer le loyer et les salaires des employés. La subvention d'Afkar a ensuite permis de finaliser les travaux avant l'ouverture de la salle mais aussi de financer la campagne de communication sur les réseaux sociaux.

### Financement de **Sciencia**

120 000 dt : auto-financement des 3 co-fondateurs

75 000 dt : subventions et prix

13 000 dt : prêt d'honneur du Lab'ess

Après l'apport en fonds propres des cofondateurs, Sciencia a misé sur le soutien de l'écosystème entrepreneurial en Tunisie pour financer le développement de ses activités en postulant et remportant près de 75 000 dt en subventions et prix. Dernièrement, elle s'est tournée vers le prêt d'honneur offert par le Lab'ess pour lui permettre d'obtenir l'apport nécessaire à son changement d'échelle.



## CHECK-LIST FINANCEMENT

- J'ai identifié mes besoins de financement.
- J'ai choisi une ou plusieurs sources de financement adaptées à mes besoins.
- Je me suis assuré.e de la concordance du financeur avec les valeurs que portent mon projet.
- Je me suis entouré.e d'experts ou de structures d'accompagnement si je ne suis pas à l'aise avec la partie financière de mon projet.



START  
TODAY

A series of horizontal dotted lines on a white background, intended for handwritten notes or a signature.

---

ETAPE 4 :

**CHANGEMENT  
D'ÉCHELLE**

## **MAXIMISER SON PROJET À IMPACT**

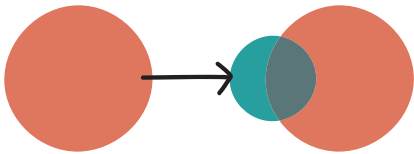
Changer d'échelle, qu'est-ce que cela signifie ? Dépassant la simple notion de croissance, il s'agit d'un processus qui vise à préserver ou maximiser l'impact social et environnemental de l'entreprise par le développement de nouvelles activités.

Plébiscité par les acteur.ice.s de l'économie sociale et solidaire, le changement d'échelle permet de répondre massivement aux besoins sociaux et environnementaux auxquels font face les sociétés actuelles en maximisant les retombées positives générées par l'activité des entreprises sociales.

# 1. QUELLES STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE ?

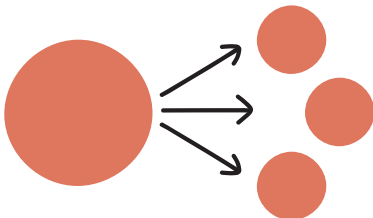
Il existe plusieurs stratégies de changement d'échelle, qui peuvent être adaptées en fonction de la forme et des besoins de l'entreprise :

## LA DIVERSIFICATION



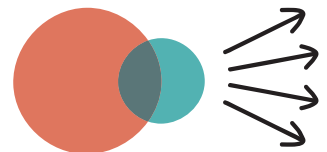
La diversification consiste à enrichir son modèle en développant une ou des nouvelle(s) activité(s) plus ou moins proches du cœur de métier de l'entreprise. L'objectif de ces nouvelles activités créées permettent d'augmenter la rentabilité financière mais également la rentabilité social en obtenant davantage de retombées.

## LA DUPLICATION

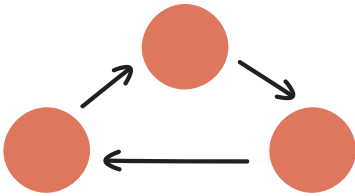


La duplication est une stratégie qui consiste à reproduire une recette gagnante sur un ou des nouveaux territoires. Cette stratégie permet ainsi de démultiplier l'impact social de l'organisation par la création de nouvelles entités

## LA FERTILISATION

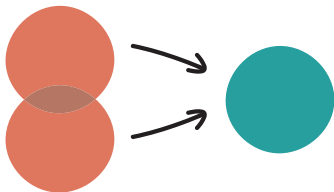


## LA COOPÉRATION



La coopération consiste à collaborer avec d'autres organisations pour partager des ressources, des compétences ou créer ensemble quelque chose de nouveau dans le but de préserver ou maximiser leur impact social, sans pour autant modifier sa propre structure organisationnelle (Coopératives, réseaux, conventions...)

## LA FUSION



La fusion permet de mettre en commun le patrimoine et les activités respectives de plusieurs organisations, soit pour se transformer en une seule et même nouvelle entité, soit par la prise de contrôle de l'une d'entre elles. Elle permet la préservation ou la consolidation des activités génératrices d'impact social.

La fertilisation consiste à diffuser un savoir-faire spécifique le plus largement possible afin que le plus grand nombre possible de personnes se l'approprient. Cette stratégie vise avant tout à avoir un plus grand impact social notamment sur de nouveaux territoires et s'inspire davantage de mouvements qui favorisent les données ouvertes et le partage plus large des innovations.

# CAS CONCRETS :

## les changements d'échelle de Scincia

### UN PREMIER ESSAI DE DUPLICATION

Souhaitant élargir son impact en touchant des enfants dans tous les gouvernorats de Tunisie, Latifa avait d'abord songé à dupliquer son activité. L'idée était de créer de nouveaux locaux de Scincia en région pour lui permettre de proposer des loisirs scientifiques aux enfants de ces territoires. Il s'agit cependant d'un changement d'échelle long à mettre à place puisqu'il faut trouver de nouveaux centres, de nouveaux employé.e.s, etc. Une duplication demande donc d'importants investissements financiers et humains. De plus, il s'agit d'un processus complexe qui prend du temps dans sa mise en place. Ces inconvénients peuvent bloquer certaines entreprises. Ce fut le cas pour Scincia qui, après étude, a choisi finalement de se tourner vers une nouvelle stratégie de changement d'échelle.

### UNE FERTILISATION RÉUSSIE

Comment diffuser sa solution sans nécessiter un fort capital financier ? Après de longues réflexions, Latifa a finalement misé sur le partage de son savoir-faire. Au lieu d'essayer de recréer son activité en région, il lui fallait former des ambassadeur.rice.s en région qui, pourraient mener à leur tour ces mêmes ateliers. Aujourd'hui, le réseau de Scincia est formé de 6 ambassadrices dispersées dans les gouvernorats de Nabeul, Sousse et le Grand Tunis. Composés de femmes aux foyers, ces ateliers leur permettent de monter en compétence et d'augmenter leurs revenus. Si une stratégie de fertilisation permet d'augmenter la visibilité et l'impact de son activité, le modèle économique peut être souvent plus incertain. Dans le cas de Scincia, les formations et le matériel des ateliers sont gratuits mais les ambassadrices reversent ensuite 70% du prix des ateliers à Scincia.

### UNE DIVERSIFICATION FORCÉE MAIS À SUCCÈS

Comme beaucoup d'entreprises, la crise sanitaire de la COVID-19 a forcé l'immobilisation des activités de Scincia. Les ateliers en présentiel n'étant plus autorisés, Latifa a finalement eu l'idée de développer une nouvelle activité : des kits clé en main pour permettre à chaque enfant de recréer les ateliers de Scincia dans la sécurité de son propre foyer. Une diversification forcée mais qui s'est finalement révélée être un vrai succès : face à la demande, Scincia prépare maintenant l'industrialisation de ces kits pour les proposer au plus grand nombre.

## 2. POURQUOI ET COMMENT CHANGER D'ECHELLE ?

Pour un.e entrepreneur.e social.e, la raison première d'un changement d'échelle est l'augmentation de l'impact, et non la croissance économique. En économie sociale, l'amélioration du bien-être des membres, des individus et des collectivités prime sur les retombées financières. L'objectif principal d'un changement d'échelle est donc de permettre à davantage de personnes de jouir de l'expertise et des services développés par les entreprises sociales.



**NADIA JENDOUBI**

Fondatrice de Najen Nature

« Il faut réfléchir à la raison pour laquelle vous souhaitez changer d'échelle : est-ce que c'est pour faire du bien à la communauté, avoir encore plus d'impact écolo et social ou est-ce que c'est pour vous enrichir au niveau péuniaire ? »

### Mesurer et suivre l'évolution de l'impact social

Pour mener à bien son changement d'échelle, l'entreprise sociale doit avant toute chose être à même de connaître, qualifier et suivre l'évolution de son utilité sociale. L'évaluation de cet impact permet ensuite d'orienter le changement d'échelle dans la bonne direction et apporte notamment des indications sur la stratégie à adopter.

De plus, si ce changement d'échelle induit une recherche de financement supplémentaire, il sera plus facile de trouver un financeur si l'on peut démontrer de l'efficacité de notre solution. L'évaluation de l'impact social apparaît donc également comme un outil dans la négociation avec les possibles financeurs.

### Être à l'écoute de ses bénéficiaires

Il est important d'être à l'écoute de ses bénéficiaires pour que ces derniers puissent vous faire part de leurs besoins et savoir comment orienter son changement d'échelle.

Pour autant, il ne faut pas négliger l'aspect économique. S'assurer un modèle économique rentable permet à l'entreprise de durer dans le temps et d'ainsi assurer la pérennité de son impact social et environnemental. Parfois, un changement d'échelle signifie le développement de l'impact, mais parfois cela veut simplement dire lancer de nouvelles activités pour maintenir l'impact.

« Ce qui aide beaucoup, c'est d'avoir des bénéficiaires qui sont une partie prenante du projet et qui se permettent de nous solliciter pour proposer des activités ou des services que l'on n'offrait pas encore. »

**LINDA MEGANEM** Fondatrice de L'Arche -Jardin Educologique

### 3. DEVELOPPER SON ACTIVITE TOUT EN AUGMENTANT SON IMPACT, UN DEFI REALISABLE ?

Bien souvent, changement d'échelle rime avec augmentation de son activité : on vend plus, on produit plus, on exporte dans les pays voisins, etc. Le challenge est alors de réussir cette croissance tout en conservant ses valeurs et cet ancrage territorial : comment « industrialiser » un impact social dont l'essence repose sur le « sur-mesure » ?

Le défi n'est pas irréalisable mais il demande une plus longue préparation. Lorsque l'on ne peut plus faire tout soi-même, il faut trouver des prestataires et/ ou fournisseurs qui respectent et partagent les valeurs de l'entrepreneur.e. C'est un travail long et fastidieux mais qui ne doit pas décourager. Dans cette recherche, il est important de réfléchir à certains éléments sur lesquels on peut accepter de faire des compromis mais également ce que l'on considère comme nos valeurs fondamentales, qui elles seront non-négociables.

« Pour des produits dont la demande est forte, nous sommes obligé.e.s d'aller dans des ateliers beaucoup plus grands. Heureusement nous avons trouvé des usines qui ont le label éthique [...]. Ce n'est donc pas impossible, on peut faire produire à grande échelle tout en respectant les valeurs sociales et humaines. »

**NADIA JENDOUBI** Fondatrice de Najen Nature

Outre les prestataires, il faut également considérer les ressources humaines en amont du changement d'échelle. Du fait de l'innovation sociale qu'elle apporte, une entreprise sociale peut avoir du mal à trouver du personnel qualifié, elle doit ainsi trouver des alternatives et peut-être s'engager dans la formation de jeunes.

« Avec le projet Climb'Out, on vise la formation d'une dizaine de jeunes tunisiens au métier de l'escalade. Passer à l'échelle dans notre cas sans avoir le personnel qualifié n'est pas envisageable, il fallait donc préparer ces jeunes-là pour les recruter à la suite de leur formation. »

**MOHAMED ALI ABID** Co-fondateur de Climb'In



## 4. L'ECOSYSTEME ESS, UN SOUTIEN AU SERVICE DES ENTREPRENEUR.E.S SOCIAUX.ALES

Face aux nombreuses spécificités propres à l'entrepreneuriat social, changer d'échelle peut sembler insurmontable pour un.e entrepreneur.e isolé.e. Comment trouver des partenaires adéquats ? Comment connaître les aspects juridiques et logistiques nécessaires à la mise en place de son changement d'échelle ?

« Le prêt d'honneur m'a permis d'ajuster ma stratégie pour davantage pérenniser mon projet »

**LINDA MEGANEM**

Fondatrice de L'Arche - Jardin Educologique

En cas de difficulté, les entrepreneur.e.s peuvent à nouveau se tourner vers les experts et les structures d'accompagnement. Forts de leurs expériences en la matière, ils peuvent conseiller pertinemment les entrepreneur.e.s dans le développement de leurs activités.

Des financements spécifiques et avantageux (subventions, prêts d'honneur, dons, etc.) peuvent leur être octroyé.e.s par les structures d'appui de l'écosystème ESS. Cela facilite le lancement de nouveaux produits/services en leur permettant notamment de prototyper et de trouver le format de changement d'échelle le plus adéquat pour leur projet.

Mobiliser les ressources et s'appuyer sur les dispositifs et acteurs de son écosystème est donc une étape indispensable pour enclencher et réussir son changement d'échelle.

« Ce qui m'a aidé à changer d'échelle, c'est l'écosystème entrepreneurial social en Tunisie, ce sont les incubateurs, le nombre d'experts qui nous ont permis de changer de vision [...] les financements aussi qui nous ont permis de développer, de tester et de se permettre de prototyper. Sans cet appui, Scincia n'aurait pas pu survivre et encore moins changer d'échelle en développant des activités plus rentables avec un impact plus important. »

**LATIFA EL GHEZAL**

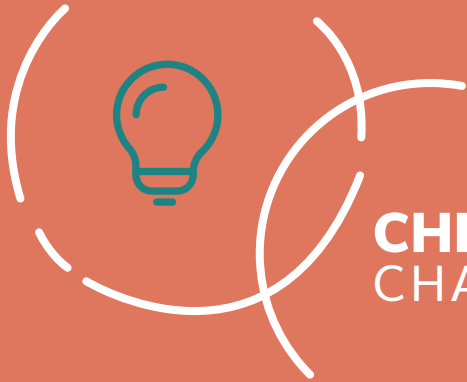
Co-fondatrice de Scincia



## 5. ILS VOUS CONSEillent, A VOUS DE JOUER !

- \* Allez à la rencontre des entrepreneur.e.s qui sont passé.e.s à l'échelle dans des domaines similaires pour profiter de leur expérience et éviter les erreurs qu'ils ont commises.
- \* Réfléchissez à la raison pour laquelle vous souhaitez changer d'échelle : si ce n'est pas pour les bonnes raisons, vous ne pourrez pas continuer à atteindre les buts fixés à l'origine du projet.
- \* C'est bien d'être ambitieux mais restez réaliste : on ne devient pas millionnaire avec des projets à impact sociaux et écoresponsables.
  - \* Ecoutez vos bénéficiaires, c'est eux qui vous guideront dans la bonne direction !
  - \* Commencez par bien estimer vos besoins pour ensuite lever les ressources nécessaires.
  - \* Définissez les grandes étapes et le calendrier de votre changement d'échelle pour ne pas perdre de vue vos objectifs.





# CHECK-LIST CHANGEMENT D'ÉCHELLE

- Mon entreprise est économiquement stable.
- J'ai démarré la mesure d'impact de mon entreprise.
- J'ai choisi la stratégie de changement d'échelle de mon entreprise.
- J'ai pris en compte la dimension environnementale et sociale au sein de mon changement d'échelle.

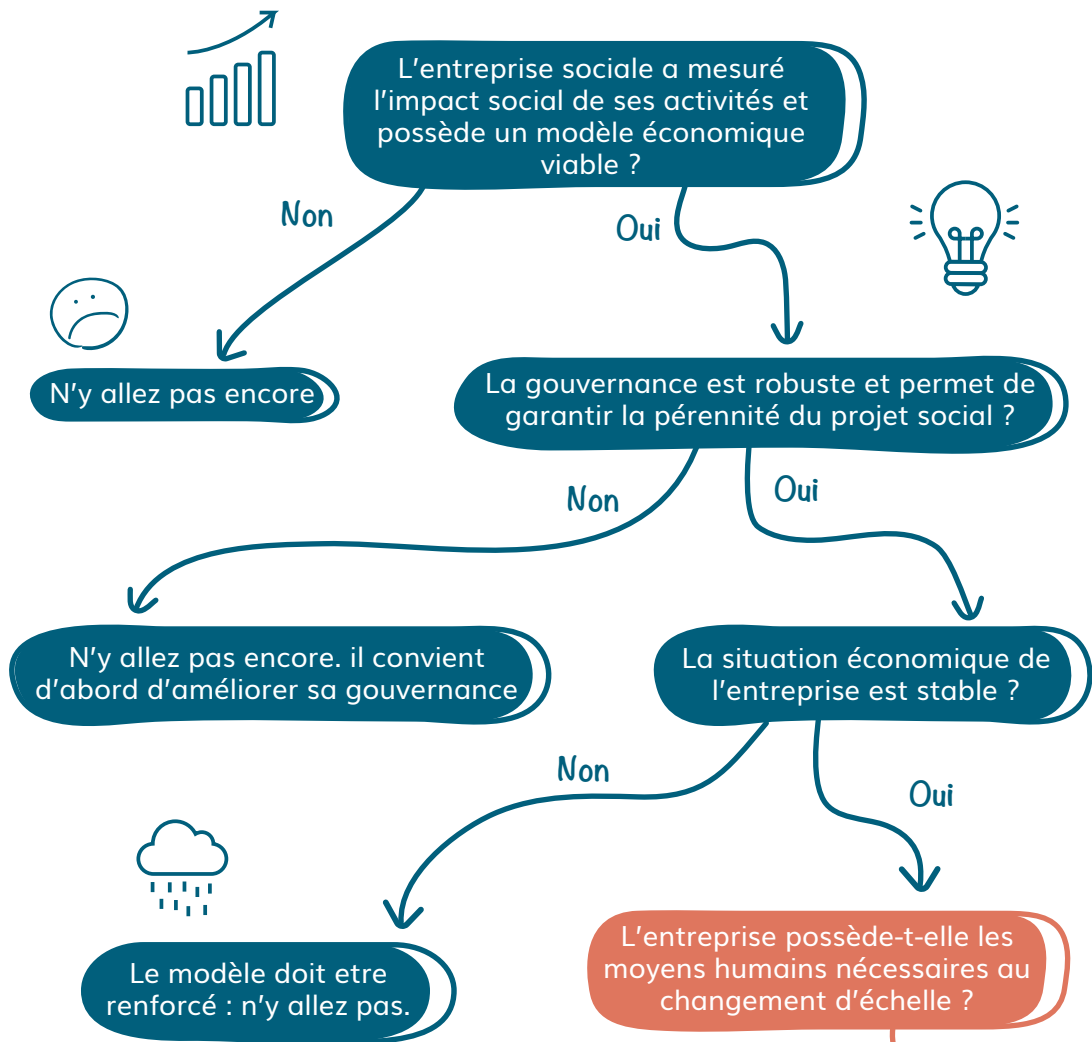


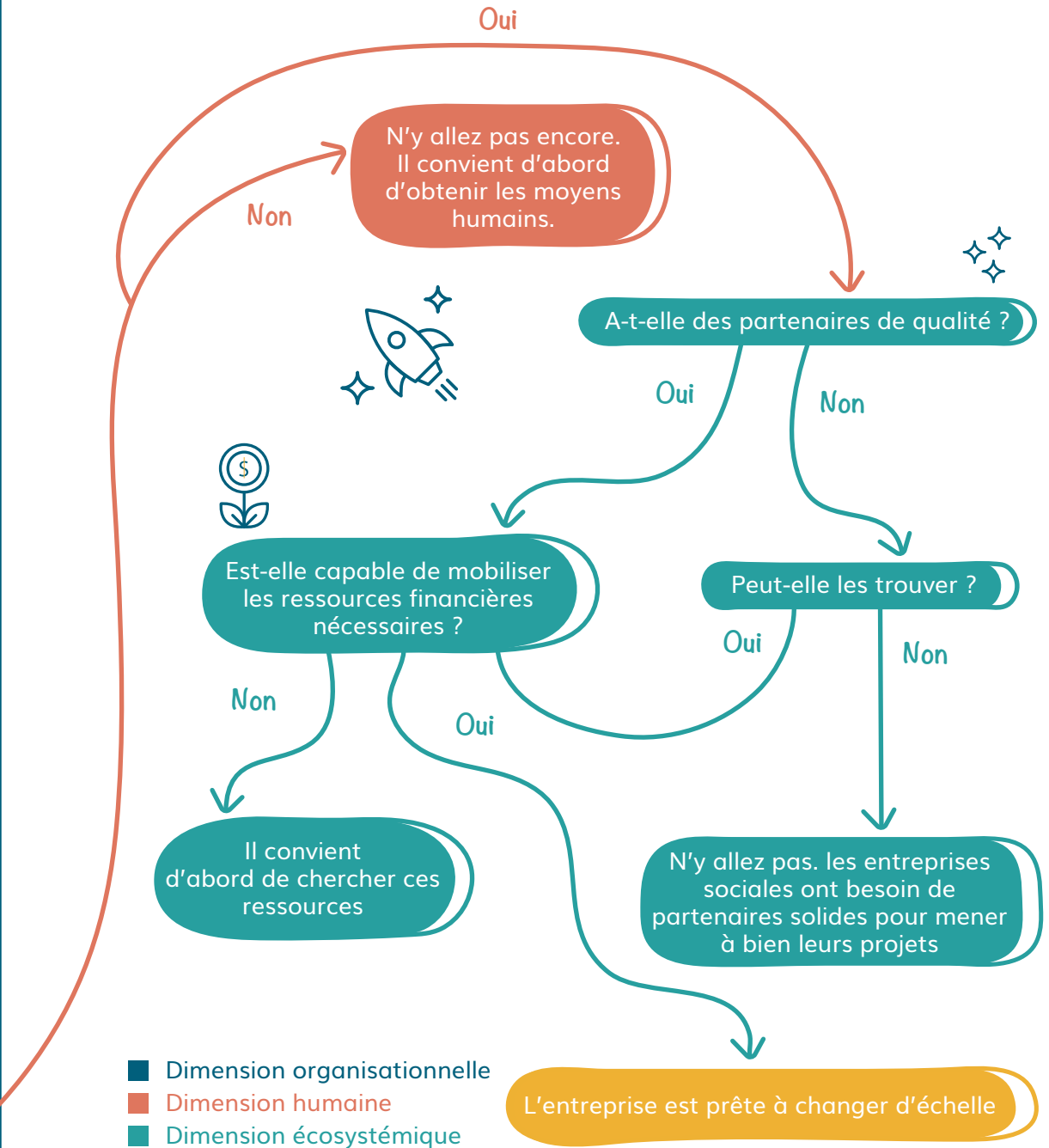
START  
TODAY

A series of horizontal dotted lines for writing, located within a white rectangular box with a black border and rounded corners. The box is positioned at the bottom of the page against the dark red background.

# Êtes-vous prêt À CHANGER D'ÉCHELLE ?

Pour le savoir, faites le test ci-contre.





# MERCI !



Le Lab'ess et la Fondation Heinrich Böll remercient chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce livret. Merci tout d'abord aux 5 entrepreneur.e.s sociaux.ales qui se sont investi.e.s pour que ce projet voit le jour, grâce à leur disponibilité, leur soutien et leur bienveillance. Nous remercions ainsi **Latifa El Ghezal, Nadia Jendoubi, Mohamed Ali Abid, Linda Meganem** et **Hend Ksiao**, vous avez su nourrir le contenu de ce livret grâce à votre savoir-faire et expérience de l'entrepreneuriat social. Grâce à ce partage, vous soutenez l'émergence de prochain.e.s porteur.e.s de projet et illustrez ainsi les valeurs de l'économie sociale et solidaire : l'entraide et la solidarité au service d'un monde durable.

Enfin, nous remercions tout particulièrement **Fabian Heppe**, coordinateur du programme Economie Transformatrice de la Fondation Heinrich Böll Stiftung en Tunisie, **Sonya Zaïem**, directrice adjointe du Lab'ess et **Aude Mathieu**, chargée de communication au Lab'ess. Par votre travail, votre engagement et votre vision, vous avez su mener à bien ce projet qui ouvre de nouvelles opportunités pour l'entrepreneuriat social en Tunisie.

Lab'ess x Heinrich Böll Stiftung



Ce travail est mis à disposition selon les termes de la licence :  
CC-BY-NC-ND Attribution - utilisation non commerciale - pas d'oeuvre dérivée

Le texte de la licence est disponible ici :  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.fr>

Le résumé (et non pas un substitut) est disponible ici :  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>

L'ouvrage est téléchargeable gratuitement sur les pages suivantes :  
<https://tn.boell.org/fr> et <https://labess.tn>



# Qu'est-ce que l'entrepreneuriat à impact ? Comment se lancer dans ce secteur ? Quel est le quotidien d'un.e entrepreneur.e social.e ?

Pour répondre à ces interrogations, le Lab'ess et la Heinrich Böll Stiftung ont réalisé ce guide qui s'appuie sur de nombreux échanges avec 5 entrepreneur.e.s sociaux.ales qui ont démarré comme vous : par une envie. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

Fondatrice de L'Arche

Fondatrice de  
Sourires aux Anges

Cofondateur  
de Clim'b'In

Co-fondatrice  
de Scientia

Fondatrice de  
Najen Nature





---

# ENTREPRENDRE AUTREMENT

## Peut-on organiser l'économie tunisienne de manière durable?

Si l'on s'intéresse aux modèles économiques alternatifs en Tunisie, nous trouvons qu'il existe déjà quelques organisations qui tentent de repenser l'organisation de l'économie actuelle. Ces tentatives méritent d'être explorées davantage, dans le but de répondre à la question suivante : " Comment ces organisations se distinguent-elles des entreprises conventionnelles? "

Notre économie actuelle est principalement guidée par la croissance économique basée sur une logique productiviste et purement quantitative. Cette notion de croissance économique repose essentiellement sur deux facteurs : maximiser la production des biens commercialisables sur le marché, et fournir des services qui nécessitent une exploitation continue de nos ressources naturelles et des prestations de soins des femmes. Pourtant, les conséquences d'un tel modèle induisent notamment la pollution, l'épuisement des ressources naturelles et l'accentuation des inégalités sociales et de genre, et ne sont pas prises en compte par les indicateurs qui mesurent cette croissance. Ce sont souvent des acteurs publics ou civiques, notamment des femmes, qui doivent élaborer des solutions pour tenter de minimiser les dégâts écologiques, la reproduction sociale et les injustices qui y sont liées.

Face aux nombreuses crises écologiques et sociales récurrentes dont nous sommes témoins, de plus en plus de citoyen.nes comprennent que le modèle économique actuel atteint ses limites. Ils et elles prennent conscience qu'il est nécessaire de mener des activités économiques différemment, de manière plus respectueuse vis-à-vis de l'environnement et des besoins sociaux des communautés, et surtout plus juste au regard des contributions économiques des femmes invisibilisées.

Nous aspirons donc à une approche entrepreneuriale qui ne soit pas uniquement fondée sur la croissance quantitative et qui, de plus, reconnaît et comptabilise les véritables coûts de cette croissance, qu'ils soient environnementaux ou sociaux, qui sont principalement externalisés. Ces idées pour entreprendre autrement se distinguent fondamentalement des principes des entreprises

conventionnelles, car elles invitent à visualiser le progrès de façon alternative via un partage des richesses, et fournissent des solutions innovantes aux problèmes sociaux et écologiques générés par la croissance économique.

La vision propre à l'entrepreneur.se social.e de contribuer à une transformation de notre économie se cristallise dans l'expression « *entreprendre autrement* ». *Entreprendre autrement*, c'est avant tout s'interroger, en tant qu'entrepreneur.se, sur la finalité de son action économique, qui vise principalement à créer un impact durable par l'harmonisation de trois piliers que sont l'économie, le social et l'environnement. En ce sens, la mise en pratique des valeurs de solidarité, de justice sociale et d'égalité de genre constitue le fil rouge du travail des entrepreneur.euses social.es. Contrairement à une entreprise conventionnelle, l'entreprise sociale réinvestit les bénéfices générés par sa participation à l'économie capitaliste pour créer un équilibre entre social et environnemental. L'objectif de l'approche de l'entreprise sociale d'entreprendre autrement est donc d'atteindre le rendement économique et social simultanément, tout en y intégrant davantage les aspects environnementaux.

## L'entrepreneuriat social dans le contexte tunisien et le rapport avec l'Économie Sociale et Solidaire

Depuis la révolution, différents acteurs des secteurs à but lucratif et non lucratif ont commencé à diriger l'impact de leurs activités vers le social et l'environnement. Les start-ups, les coopératives et les associations ont été les premières à chercher de nouvelles voies pour notre mode de production, de consommation, d'investissement et d'organisation. Par le biais de plusieurs lois votées après la révolution de 2011, l'État a entamé la création d'un écosystème plus favorable à ces acteurs, comme par exemple avec le décret 88 portant sur la création des associations, la loi relative aux start-ups, la loi de crowdfunding ou encore la loi sur l'auto-entrepreneur. En 2020, la Tunisie a adopté une loi relative à l'économie sociale et solidaire qui pose un cadre légal pour ces entreprises. Mais en l'absence de plusieurs décrets gouvernementaux d'application qui devraient instituer les mécanismes de financement et les statuts légaux des entreprises sociales, le secteur demeure majoritairement peu opérationnel.

Cependant, la loi reconnaît l'existence des entreprises historiques de l'économie sociale et solidaire (comme les associations, coopératives, mutuelles ou fondations), ainsi que des sociétés commerciales (hors EUR) et les groupements d'intérêt économiques.

Dans son essence, la notion d'entrepreneuriat social se réfère à ce deuxième groupe. Même si la loi ESS en Tunisie ne fait pas explicitement cette différenciation, beaucoup de discussions controversées ont lieu entre les différents acteurs de l'écosystème, pour tenter de statuer si l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire décrivent une seule et même réalité. Dans ce débat autour de l'ESS, certaines voix s'élèvent toujours, notamment des acteurs de l'ESS historique telle que les coopératives, qui ne considèrent pas forcément l'entrepreneuriat social comme partie intégrante de l'ESS. Alors, faut-il vraiment faire la distinction entre entrepreneuriat social et économie sociale et solidaire ?

Bien que certaines entreprises se considèrent comme une partie de l'écosystème ESS, elles ne bénéficient toujours pas d'un statut légal, d'une forme juridique ou d'un label pour pouvoir y adhérer officiellement. Elles prennent alors la forme d'une entreprise conventionnelle par défaut, même si leur mission se définit par une finalité sociale, et par le réinvestissement des bénéfices dans des objectifs sociaux ou environnementaux. Cette réalité est celle de beaucoup d'entrepreneures sociales en Tunisie. Le concept de l'entrepreneuriat social se chevauche alors parfois avec les organisations traditionnelles de l'ESS et transcende les formes juridiques, car une entité qui fonctionne comme une entreprise sociale peut choisir d'être enregistrée en tant qu'entreprise privée.

Cependant, il existe une différence notable entre l'ESS et l'entrepreneuriat social, à savoir les méthodes de gouvernance. Le terme gouvernance fait référence à un arrangement polyvalent pour guider et contrôler le comportement humain. La question est donc la suivante : qui dirige qui, et comment ? Selon ses principes fondamentaux, l'ESS requiert une forme de gouvernance collective, transparente et démocratique. La loi sur l'ESS en Tunisie stipule d'ailleurs que toutes les sociétés de droit privé intègrent l'écosystème de l'ESS, si elles respectent la priorité de la finalité sociale sur le capital et le volontariat, ainsi que le principe d'une gestion démocratique.

Cela signifie qu'une entreprise sera considérée comme entreprise sociale selon la loi si elle est gouvernée collectivement par ses membres. Ce principe peut aussi être décrit comme « Peer Governance », puisque les décisions sont prises par tous les membres de l'entreprise sociale, qui fixent les règles et gèrent les conflits. Par conséquent, l'ESS estime que les solutions aux problèmes sociaux et environnementaux ne peuvent être apportées que par une action collective. Cependant, cette « peer governance » est difficilement atteignable pour une entreprise sociale au stade de démarrage. Sans être une condition sine qua non de sa création, il s'agit plus d'un objectif vers laquelle elle souhaite tendre. Celle-ci se focalise surtout sur l'idée de créer un impact social et sur la résolution des différents problèmes sociaux ou environnementaux, sans considérer si la résolution émane d'un

groupe de personnes ou bien d'un seul individu.

**Bien que ces discussions sur les définitions et les termes soient intéressantes, il est préférable de se concentrer sur ce qui rapproche les différents acteurs.**

L'entrepreneuriat social et l'ESS ont en commun l'impact social, l'objectif d'améliorer les biens communs, et une mentalité de responsabilisation. La culture du « do-it-together » (le faire ensemble) est ancrée dans l'entrepreneuriat social. Cette mentalité devient une nécessité dans le contexte politique et économique actuellement très fragile en Tunisie. Si l'Etat est à bout de souffle à cause du surendettement, la société a besoin de gens engagés qui prennent en main leurs destins, et rendent possible de nouvelles façons de travailler.

Dans ce contexte, il sera plus utile d'orienter la culture et l'esprit des nouveaux acteurs comme les entrepreneur.euses sociaux.ales, et des acteurs historiques comme les coopératives, vers une économie durable en Tunisie. Cette vision ne peut être atteinte que par une alliance entre les acteur.rice.s des différents écosystèmes qui répondent aux besoins et aux attentes de la population. Nous pouvons apprendre de ces jeunes entrepreneur.euses sociaux.ales qui adoptent des moyens commerciaux pour créer un impact durable et répondre à un besoin personnel ou collectif. L'efficacité relative aux ressources

entrepreneuriales et la création des bénéfiques sont importantes pour eux, mais ne constituent pas une fin en soi. Grâce à la création d'entreprises et l'innovation sociale, ils et elles poursuivent des objectifs sociétaux et sont également orienté.es vers le bien commun. Ils et elles montrent que l'augmentation des parts de marché et la promotion du bien commun centré sur l'épanouissement de la personne humaine ne s'opposent pas, mais se complètent... Se préoccuper des autres peut aussi permettre de faire avancer ses propres idées. En ce sens, ces jeunes entrepreneur.euses sociaux.ales sont des pionnier.es du changement culturel nécessaire afin de rallier une majorité, pour mettre en œuvre la transformation de notre modèle économique vers un développement durable, harmonisant la justice sociale, la durabilité environnementale et l'avancement de l'économie pour tous et toutes.

Fabian Heppe

Coordinateur du programme Economie Transformatrice

■■■ HEINRICH BÖLL STIFTUNG  
TUNISIE

