



# Évaluation des PME: De l'idée à la croissance

Bonne Gouvernance et  
Anticorruption en Tunisie

Hôtel Diplomat, Tunis  
9-12 décembre 2019



## Le Projet Bonne Gouvernance et Anti-corruption en Tunisie

Avec le soutien financier du *Foreign and Commonwealth Office* du Royaume-Uni, l'OCDE met en place ce projet en coordination avec le gouvernement tunisien. Ce projet vise à contribuer à la stabilité, la prospérité et la confiance des citoyens en Tunisie. Il accompagne le Gouvernement de la Tunisie dans l'acquittement de ses engagements pour une bonne gouvernance pris lors de la Conférence Anti-Corruption de Londres et l'accord de Carthage ainsi que dans la mise en application de la stratégie nationale anti-corruption 2016-2020.

En s'appuyant sur les travaux accomplis par l'OCDE dans le cadre du Programme MENA-OCDE, ce projet se construit sur trois objectifs clés. Il vise à créer de la réactivité via de meilleurs services publics locaux pour les citoyens et un soutien aux citoyens dans leur rôle de contrôle de la prestation des services publics, des connections au travers d'une meilleure coordination de gouvernance et un meilleur audit et contrôle public, et enfin de la prospérité via de meilleurs services publics pour un environnement plus favorable aux affaires et plus de transparence au sein des marchés publics.

### Contexte

Les PME représentent l'essentiel du tissu économique de la Tunisie. D'après l'Institut National des Statistiques (INS), la majeure partie des entreprises formelles en 2016 (derniers chiffres disponibles) employait moins de 100 personnes (sur 740 000 entreprises répertoriées, seules 1710 avaient plus de 100 salariés).

Les PME tunisiennes constituent un apport décisif au développement économique du pays, tant pour la création d'emplois que pour la création de valeur ajoutée. Selon la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (EBRD) celles-ci représenteraient près de 51% du Produit Intérieur Brut (PIB) et fourniraient environ 69 % des emplois dans le secteur privé.

Cependant, les entreprises tunisiennes et plus particulièrement les PME semblent affectées par la détérioration de l'environnement économique du pays depuis 2011. Un sondage de la Confédération tunisienne des entreprises citoyennes de Tunisie réalisé en 2017 démontre ainsi que près de 40 % des PME sondées ont perdu un client important en 2016 et que pour la même année, à peu près autant de PME n'ont pas obtenu de nouveaux clients.

Dans ce cadre, l'OCDE soutient la Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME) pour améliorer les services proposés aux jeunes PME. L'objectif est de mettre en place des offres d'accompagnement aux PME dans la phase de post-crétion.

## Objectifs

La formation est conçue pour permettre aux participants d'améliorer et/ou d'acquérir les compétences essentielles au bon déroulement d'un programme de service d'appui entrepreneurial, dédié aux entreprises dans leur phase de démarrage.

La finalité de ce programme est de renforcer les capacités d'analyse de la situation actuelle d'une entreprise existante, en permettant d'évaluer ses lacunes en matière d'innovation, de marchés, de ressources humaines, de processus internes et de ressources disponibles.

### *Jours 1 et 2*

Audit et gouvernance de l'innovation.

- Méthodologie pour définir des indicateurs clés de performance (KPI) dans le but d'évaluer les entreprises innovantes ou à risque
- Objectifs: en atelier de cocréation, développer des outils adaptés à l'aide au démarrage d'entreprise et à la gestion de l'innovation

### *Jours 3 et 4*

Présentation des éléments d'un modèle d'affaires, différent du plan d'affaires.

- Introduction aux processus Lean et Agile.
- Analyse de risques économiques et technologiques
- Proposition de valeur
- Objectifs: savoir évaluer par une lecture rapide des éléments clés à détecter d'un modèle d'affaires (BMC), soutenu par l'encadrement du plan plus détaillé.

## Francine Masson, Formatrice

Cette première partie de formation comprend quatre jours et sera présentée par notre partenaire experte canadienne Mme Francine Masson EMBA.

Mme Francine Masson EMBA collabore avec H&D Partners à Bruxelles et a fondé les Meilleures Pratiques d'Innovation Intégrées (MPII). Elle est également chargée de cours au 2<sup>ème</sup> cycle pour le programme de Maîtrise en Gestion de l'innovation à l'École de Technologie Supérieure de Montréal (ÉTS). Elle a également créé et dirigé sa propre entreprise. En 1996 elle est accréditée expert par le Réseau Canadien de Technologie, une initiative du Conseil National de Recherche du Canada. Avec cette accréditation elle réalise des mandats d'accompagnement et coaching d'entreprises innovantes dans leurs défis de planification stratégique, de négociations et de commercialisation. Elle a conseillé plus de 1250 PME innovantes en Europe, aux États-Unis et au Japon.

Ses activités consistent, entre autres, à former des entreprises innovantes à intégrer les meilleures pratiques de gestion de classe mondiale et à développer des indicateurs de performance significatifs qui mesurent les meilleures pratiques et l'impact des clients. Avec une compréhension hors pair de l'écosystème d'innovation, elle soutient aussi les organismes en développement économique dans leurs stratégies et planifications stratégiques.

## Jour 1 : 09 décembre

<b>08:45 - 09:00</b>	<b>Enregistrement</b>
<b>09:00 - 09:15</b>	<b>Ouverture</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>M. Hamdi KSIAA</b>, Directeur de l'Assistance, de l'Identification et du Développement, BFPME</li><li>● <b>Mme. Sarah HERMANUTZ</b>, Analyste en Politiques Publiques, OCDE</li></ul>
<b>09:15 - 11:00</b>	<b>Session 1 : Introduction aux processus d'innovation</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Meilleures Pratiques d'innovation Intégrées</li><li>▶ Les défis actuels pour les PME</li><li>▶ Culture organisationnelle</li></ul>
<b>11:00 - 11:15</b>	<b>Pause-café</b>
<b>11:15 - 13:00</b>	<b>Session 2 : Diagnostic stratégique</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ FFMO</li><li>▶ Intensité concurrentielle</li><li>▶ PESTEL</li><li>▶ Contexte industrie 4.0</li><li>▶ Exercices pratiques</li></ul>
<b>13:00 - 14:00</b>	<b>Déjeuner</b>
<b>14:00 - 15:00</b>	<b>Session 3 : Métriques de performance</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mesures de performance : pourquoi ?</li><li>▶ Mesures de performance : quoi ?</li><li>▶ Exercices pratiques</li></ul>
<b>15:00 - 16:00</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Diagnostic de l'innovation</b></li></ul>

## Jour 2 : 10 décembre

<b>9:00 - 11:00</b>	<b>Session 4 : Métriques de performance</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mesures de performance : qui ?</li><li>▶ Mesures de performance : comment ?</li><li>▶ Création de valeur</li><li>▶ Exercices pratiques</li></ul>
<b>11:00 - 11:15</b>	<b>Pause-café</b>
<b>11:15-13:00</b>	<b>Objectifs mesurables</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Identifier les agents d'influences</li><li>▶ Chiffrer les conséquences</li></ul>
<b>13:00 - 14:00</b>	<b>Déjeuner</b>
<b>14:00 - 16:00</b>	<b>Session 5 : Atelier co-créatif</b>
	<b>Développer vos mesures sur mesure</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Exercices pratiques</li></ul>
<b>16:00 – 16:30</b>	<b>Clôture de l'atelier jour 1 et 2</b>

## Jour 3 : 11 décembre

<b>09:00 - 10:00</b>	<b>Session 1 : Constitution d'un plan d'affaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Que sont les PME et comment planifient-elles?</li><li>● Méthode traditionnelle de lancement d'entreprise</li><li>● Exercice pratique</li></ul>
<b>10:00 - 11:00</b>	<b>Session 2 : Démarrage et validation des PME</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La découverte du client</li><li>▶ Le début de la vérification diligente</li><li>▶ La proposition de valeur</li><li>▶ Exercice pratique</li></ul>
<b>11:00 - 11:15</b>	<b>Pause-café</b>
<b>11:15 -13:00</b>	<b>Session 3 : Le plan d'affaires 1</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La structure d'un modèle d'affaires</li><li>▶ La structure d'un plan d'affaires</li><li>▶ Comment définir un marché pour un produit qui n'a jamais existé</li></ul>
<b>13:00 - 14:00</b>	<b>Déjeuner</b>
<b>14:00 - 15:30</b>	<b>Session 4 : Le plan d'affaires 2</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ce qui se dégage d'un bon plan d'affaires</li><li>▶ Exercices pratiques et discussions de groupe</li></ul>

## Jour 4 : 12 décembre

<b>09:00 – 10:00</b>	<b>Session 1 : Revue de la première journée et les étapes de croissance</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Le parcours entrepreneurial : questions clés par étape :</li><li>▶ Au prédémarrage, au lancement, en croissance et à maturité</li></ul>
<b>10:00 – 11:00</b>	<b>Session 2 : Analyse du plan d'affaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Liste de contrôle</li><li>▶ La structure d'une vérification diligente de capital investissement et capital de risque</li></ul>
<b>11:00 - 11:15</b>	<b>Pause-café</b>
<b>11:15 - 13:00</b>	<b>Session 3 : Problèmes et intervention pour les PME en difficulté</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pourquoi les entreprises échouent</li><li>▶ Exercices pratiques et discussions de groupe</li></ul>
<b>13:00 - 14:00</b>	<b>Déjeuner</b>
<b>14:00 - 15:30</b>	<b>Session 4 : Indicateurs de performance et modèle d'affaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Les ICP à intégrer</li><li>▶ Les repères Lean</li><li>▶ Les repères BMC</li></ul>
<b>15:30 – 16:00</b>	<b>Discussion finale: Évaluation et clôture de l'atelier</b>

## L'OCDE

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) est un organisme international qui a pour but de promouvoir des politiques visant à améliorer le bien-être économique et social des personnes partout dans le monde. Il est composé de 36 pays membres, d'un secrétariat basé à Paris et d'un comité formé d'experts issus du gouvernement et autres, spécialisés dans chaque domaine d'intervention de l'organisation. L'OCDE offre un forum dans lequel les gouvernements peuvent travailler de pair afin de partager leurs expériences et rechercher des solutions aux problèmes communs auxquels ils font face. Nous travaillons en collaboration avec les gouvernements pour comprendre les facteurs à l'origine des changements économiques, sociaux et environnementaux. Nous mesurons la productivité et les flux mondiaux de commerce et d'investissement.

### Le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance

Le programme MENA-OCDE pour la gouvernance est un partenariat stratégique entre les pays de la région MENA et de l'OCDE pour partager des connaissances et de l'expertise, en vue de diffuser les normes et les principes de bonne gouvernance qui soutiennent le processus de réforme en cours dans la région MENA. Le programme renforce la collaboration avec les initiatives multilatérales les plus pertinentes actuellement en cours dans la région. Plus particulièrement, le programme soutient la mise en œuvre du partenariat de Deauville du G7 et aide les gouvernements à répondre aux critères d'admissibilité pour devenir membre du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert. Grâce à ces initiatives, le Programme agit comme un des principaux défenseurs de la gestion des réformes de la gouvernance publique en cours dans la région MENA. Le programme fournit une structure durable pour le dialogue de la politique régionale ainsi que pour des projets pays spécifiques. Les projets reflètent l'engagement des gouvernements de la région MENA à mettre en œuvre des réformes de leur secteur public afin de libérer leur potentiel de développement social et économique dans le contexte des attentes grandissantes des citoyens en matière de services publics de qualité, d'inclusion dans l'élaboration des politiques publiques et de transparence.

### Le Conflict, Stability and Security Fund du Ministère des Affaires Étrangères et du Commonwealth du Royaume-Uni

Le Royaume-Uni apporte une aide de développement à la Tunisie au travers du Conflict, Stability and Security Fund. Ce fonds est géré par l'Ambassade britannique à Tunis.





# CONTACT

**Sarah Hermanutz** | Sarah.HERMANUTZ@oecd.org  
**Alberto COSTA** | Alberto.COSTA@oecd.org

**Suivez-nous sur Twitter**

**@OECDgov**

**#MENAOCED #Hawkama4Tunisia**