

DÉMARCHE COLLECTIVE SUR LA QUALITÉ DU DISPOSITIF PRÊT D'HONNEUR EN TUNISIE



**GROUPEMENT DES OPÉRATEURS
DU PH EN TUNISIE 2022**

TABLE DES MATIERES

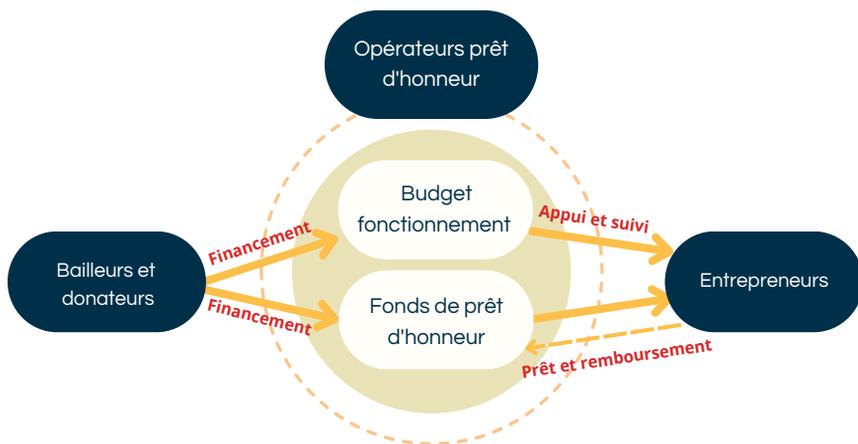
- 01** Introduction
- 03** Ciblage stratégique des projets à financer
- 05** Pratiques de sélection / d'accompagnement en amont des comités de sélection
- 07** Fonctionnement des comités de financement des projets
- 09** Conditions de prêt aux entrepreneurs
- 11** Suivi et accompagnement suite à l'accord du prêt
- 14** Modèle économique des opérateurs du prêt d'honneur



Ce projet est financé par l'Union européenne.



Le prêt d'honneur est un prêt sans frais, sans intérêts, sans garantie physique, délivré personnellement à l'entrepreneur qui l'apporte à son entreprise. Il lui permet de constituer ou renforcer son apport personnel. C'est un outil d'insertion économique pour les porteurs de projet qui n'auraient pas les ressources nécessaires pour lancer ou développer leur entreprise. L'entrepreneur bénéficiaire d'un prêt s'engage à le rembourser : les montants ainsi collectés permettent de réalimenter le fonds de prêt et donc de financer d'autres projets. Cette démarche se base sur la solidarité ainsi que sur la recherche d'un impact maximal en portant une attention particulière aux critères d'efficacité et d'efficience dans l'utilisation des fonds.



Le groupement des opérateurs du prêt d'honneur en Tunisie est une structure informelle active depuis l'été 2021. Son but est de contribuer au développement du prêt d'honneur en tant qu'outil de financement alternatif à impact pour les entrepreneurs. A la date de publication de ce document, le groupement est composé des structures suivantes : le CEED, Initiative Tunisie, Initiative France, le Lab'ess, RedStart Tunisie et Réseau Entreprendre Tunisie.

La composition du groupement est fluide et peut évoluer au cours du temps. Il reçoit l'appui d'Expertise France au travers du projet Innov'i-EU4Innovation financé par l'Union européenne.

Ces opérateurs ont accordé sur l'année 2021 un total de :



Ce document vise à présenter la démarche qualité collective adoptée par les membres du groupement. En ce sens, il agrège et présente les principes, les standards et les leçons apprises communs aux membres du groupement, qui leur permettent de structurer leur travail au quotidien, d'assurer une qualité de service optimale aux entrepreneurs et un retour "impact sur investissement" satisfaisant pour les bailleurs qui soutiennent cet outil de financement.

“ Expertise France

Initiée dans l'objectif d'impulser une structuration autour du prêt d'honneur, la démarche du groupement vise le développement de ce mécanisme de financement alternatif. Face aux difficultés de financement des petites entreprises, l'effet de levier qu'il produit est une des voies qui favorise l'entrepreneuriat innovant et une opportunité pour renforcer les capacités locales pour un développement économique et social en Tunisie.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

1. CIBLAGE STRATÉGIQUE DES PROJETS À FINANCER

Chaque opérateur du prêt d'honneur définit sa propre identité et sa stratégie au sein de l'écosystème entrepreneurial, en fonction de son projet initial, de son analyse de l'environnement et de ses forces spécifiques. Cette diversité des positionnements n'empêche pas une concordance au niveau des pratiques concernant le ciblage des projets à financer :



Cibler des profils qui sont en besoin d'accompagnement et de financement et s'engager à les accompagner sur la durée.



Optimiser son impact en visant les entrepreneurs qui, sans prêt d'honneur, n'auraient pas pu accéder à un financement de leur projet.



Traiter directement avec le porteur principal du projet et non pas avec un investisseur même s'il est majoritaire.



Mener un travail d'ingénierie financière pour optimiser la place du prêt d'honneur dans le plan de financement du porteur.

Leçon apprise

Face à la rareté de projets de qualité et à l'augmentation du nombre d'intervenants dans l'écosystème, particulièrement dans les grands espaces urbains, on constate que certains projets sont multi-accompagnés ce qui peut les desservir. Il faut donc veiller à ce que les exigences de l'accompagnement ne pèsent pas trop sur l'activité de l'entreprise, et gérer le risque de surendettement du porteur avec attention.

“

REDSTART

Le prêt d'honneur, bien qu'il soit très avantageux et remboursable sans intérêt, représente tout de même une dette à rembourser par le contractant. De ce fait, il est fortement conseillé de cibler les entrepreneurs qui sont sur le point de se lancer sur le marché, qui sont déjà sur le marché, et/ou qui souhaitent développer leurs projets en innovant et qui ont besoin d'un complément de financement pour le faire d'une manière effective.

2. PRATIQUES DE SÉLECTION / D'ACCOMPAGNEMENT EN AMONT DES COMITES DE SÉLECTION

La préparation minutieuse des projets est un préalable nécessaire à l'octroi de prêts efficaces et à la minimisation des risques. Une démarche volontariste des opérateurs permet de garantir une préparation de qualité :

Le prêt d'honneur devant faire partie d'un projet d'entreprise et d'un plan de financement plus global, l'accompagnement porte sur le projet dans son ensemble et non pas seulement sur les besoins liés au montage du dossier de prêt d'honneur.

La "due diligence" se fait selon des processus standardisés et traçables, qui passent notamment par la collecte et vérification de documents légaux (inspirés de la démarche de "connaissance du client" du secteur bancaire), mais aussi par le criblage sur listes de sanctions.

La solvabilité personnelle de l'entrepreneur est évaluée, puisque c'est lui qui va s'endetter à titre personnel.

Les éléments non financiers/qualitatifs, comme la moralité ou la réputation du porteur, sont également pris en compte.

Si les dispositifs portés par les opérateurs le permettent, il est opportun de tester la fiabilité de l'entrepreneur avec par exemple un premier financement (comme une subvention pour le prototypage).

La compréhension de la démarche du prêt d'honneur par l'entrepreneur, et son adhésion aux valeurs qui la sous-tendent, sont fondamentales et sont réaffirmées par exemple lors d'un entretien individuel avant la signature du contrat.

La confidentialité à chaque étape du processus est un fondement de la confiance et fait donc l'objet d'une attention particulière.

Considérant les valeurs fortes qui sous-tendent la démarche, le travail est axé sur le long terme et sur les relations humaines, à travers l'accent mis sur les cycles d'engagement : les entrepreneurs d'un jour auront l'opportunité de devenir des accompagnateurs ou investisseurs de demain.



LAB'ESS

La préparation amont des entrepreneurs à l'obtention d'un prêt d'honneur est certainement la clef de voûte de ce dispositif de financement. Durant cette étape basée sur la co-construction, nous renforçons les capacités de l'entrepreneur, afin de l'appuyer dans le développement de son activité de manière pérenne. L'attribution du prêt constitue alors un investissement dans un projet dont l'opérateur est partie-prenante.

3.FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DE FINANCEMENT DES PROJETS

Pour limiter les conflits d'intérêt et garantir un maximum d'objectivité sur les choix des entrepreneurs d'un prêt d'honneur, ces derniers sont sélectionnés par des comités de financement diversifiés, qui sont organisés et gérés selon des normes strictes :

Un cloisonnement est créé entre les responsables impliqués sur l'instruction financière et technique des dossiers et les membres du comité qui prennent et assument la décision de financement.

Les bailleurs publics et privés du dispositif qui octroient le prêt sont écartés de ces instances pour éviter la gestion de fait et le clientélisme.

Le comité inclut une majorité de membres extérieurs, avec des profils d'expertise diversifiés (pas seulement des spécialistes en banque ou finance), et qui sont dans la bienveillance, connaissent les territoires, et plus généralement adhèrent aux valeurs de l'économie sociale et solidaire.

Une vérification est faite pour s'assurer que les membres du comité n'ont pas de liens d'affaires ou familiaux avec les entreprises candidates. Des déclarations de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêt sont signées par les membres.

Les entrepreneurs sont invités au comité pour défendre leurs projets, l'évaluation ne se fait donc pas exclusivement sur le dossier.

Le règlement et les décisions du comité sont documentés.

Seuls des entrepreneurs présélectionnés, bien préparés qui ont une forte probabilité de décrocher un financement et in fine de le rembourser sont invités au comité et donc financés.

Malgré les efforts de préparation des entrepreneurs consentis en amont du comité, ce dernier n'est pas une simple formalité, il garde la latitude d'émettre des recommandations, d'ajourner, de remettre en question voire de refuser des dossiers.



“

CEED

Pour l'octroi d'un prêt d'honneur, la mise en place d'un comité de sélection avec des normes strictes et transparentes est une condition importante pour garantir une égalité de traitement entre les candidats. Ceci dit, il faut veiller à l'absence de conflit d'intérêt tout au long de la procédure pour garantir une fiabilité dans ce nouveau mécanisme de financement et surtout renforcer le principe de remboursement.

4.CONDITIONS DE PRÊT AUX ENTREPRENEURS

Les modalités de prêt (tels que le nombre de tranches, la durée ou le montant du prêt) varient d'un opérateur à l'autre. Cependant, afin de créer des conditions favorables à la réussite du projet financé et au remboursement du prêt, il existe des fondamentaux :



En l'absence de garantie physique ou d'apport personnel financier, il reste néanmoins possible voire souhaitable de mettre en place des garanties alternatives comme par exemple d'exiger un "parrain sur l'honneur".



Les conditions de prêt doivent permettre de proposer du "capital patient" (remboursement attendu sur 2-5 ans avec un délai de grâce jusqu'à 1 an) pour laisser à l'entrepreneur le temps de se constituer un capital et tempérer la période de démarrage de l'entreprise. Les prêts ne sont pas étalés sur une durée trop longue pour permettre l'effet revolving et ne pas augmenter de façon excessive les frais de gestion.



Quand c'est possible, le prêt est orienté vers le besoin en fonds de roulement, car c'est une composante stratégique qui n'est généralement pas prise en charge par les organismes financiers.



Un effort particulier est fait pour évaluer les justes besoins de l'entrepreneur. Il s'agit d'éviter le surendettement sans sous-évaluer les besoins de financement au démarrage pour ne pas mettre en échec des projets en proposant un montant de financement insuffisant.



Des filets de sécurité juridiques et comptables sont créés dès le montage du dossier, dans une optique de gestion des risques, à travers un ensemble de pratiques contractuelles et comptables telles que : l'inclusion d'un maximum de détails au contrat, la révision du contrat par un juriste, l'enregistrement du contrat à la municipalité et à la recette des finances ; la mise en place de traites et/ou d'un billet à ordre de la valeur totale du contrat ; la signature d'une assurance décès/invalidité au nom de l'entrepreneur.

Leçon apprise

Il existe une diversité de pratiques sur les modalités de versement du montant du prêt. Le déblocage de la totalité de la somme en une seule fois permet d'accentuer la relation de confiance entre l'opérateur du prêt d'honneur et l'entrepreneur bénéficiaire, mais un versement sur deux fois peut servir à détecter les profils qui ne sont pas fiables et donc minimiser le risque de non remboursement en aval.



Initiative Tunisie

De par ses conditions d'octroi et de remboursement, le prêt d'honneur est communément admis en tant qu'instrument de quasi-fonds propres assimilable à un apport personnel du promoteur. Cette augmentation des fonds propres permet de lever une contrainte majeure à l'accès à d'autres sources de financement du projet.

5. SUIVI ET ACCOMPAGNEMENT SUITE À L'ACCORD DU PRÊT

En aval de la signature du contrat et du déblocage du paiement, le maître mot est "relation humaine de confiance". En effet, cet esprit se retrouve à différents niveaux dans la démarche et permet d'encourager et favoriser le remboursement qui devient alors une obligation morale.

L'accompagnement reste donc une pratique indispensable :

Le ratio chargé d'accompagnement / nombre de projets suivis doit être raisonnable (l'idéal se situant aux alentours de 30 projets suivis par chargé d'accompagnement). Le but est de ne pas surcharger les collaborateurs et leur permettre de mettre en place une relation de confiance et d'entretenir des relations de proximité avec les entrepreneurs, et ce afin de mieux détecter les alertes précoces de non-paiement.

Les attentes réciproques de l'entrepreneur et de l'accompagnateur gagnent à être spécifiées dans une feuille de route avec des objectifs, clairs, mesurables et réalisables. La solvabilité personnelle de l'entrepreneur est évaluée, puisque c'est lui qui va s'endetter à titre personnel.

La traçabilité des échanges avec l'entrepreneur bénéficiaire du prêt d'honneur est préconisée, néanmoins les cas de réticence au reporting écrit sont compensés par un contact soutenu à l'oral.

Au vu de l'importance de l'accompagnement à toutes les étapes du processus, l'aversion d'un porteur à l'accompagnement (par exemple, un profil qui ne se rend pas disponible et trouve sans cesse des prétextes pour le justifier) doit être considérée comme une alerte précoce de non remboursement.

Pour gérer le risque de non remboursement, le suivi, les actions préventives et les démarches à l'amiable (relances, entretiens individuels, rééchelonnement) sont à privilégier aux démarches judiciaires qui sont longues, coûteuses et à faible rendement.

Leçon apprise

Le taux de remboursement des prêts est un indicateur important pour mesurer la durabilité du fonds de prêt. Un défaut de remboursement peut alerter sur la qualité de la décision du comité. Il faut donc apprendre de ses erreurs, pour toujours progresser et optimiser l'emploi des ressources. Cependant, une focalisation excessive et exclusive sur cet indicateur ne rend pas justice à toute la richesse de la démarche du prêt d'honneur et pourrait induire des biais dans la sélection et l'accompagnement. En effet, un taux de remboursement faible peut être assumé si cela constitue un élément d'un projet, en particulier vers des publics plus difficiles à appréhender. Des ratios complémentaires sont donc à valoriser pour exprimer l'impact de cet outil.

“

Réseau Entreprendre

L'accompagnement entrepreneurial, exécuté de la bonne manière, doit répondre à des attentes communes et peut être un accélérateur de réussite. Il se base sur des valeurs fortes telles que : la bienveillance, l'honnêteté et l'écoute. La formalisation des outils et le suivi rapproché sont l'autre pilier de l'accompagnement.



6. MODÈLE ÉCONOMIQUE DES OPÉRATEURS DU PRÊT D'HONNEUR

Les opérateurs de prêt d'honneur sont, par la nature de l'activité, en besoin régulier de soutien financier extérieur. En effet, il s'agit d'une activité de finance solidaire qui base son modèle économique non pas sur la rentabilité financière directe, mais plutôt sur la recherche d'externalités positives liées à l'activité des entreprises soutenues (en termes par exemple d'emplois créés, de stimulation de l'activité économique locale ou de protection de l'environnement, etc.) et ce sur le long terme. Ce modèle implique la mise en place par les opérateurs d'un certain nombre de pratiques qui leur permettent de consolider et pérenniser leurs activités sur la durée :

Pour que les remboursements des prêts d'honneur alimentent les fonds de prêt à travers l'effet revolving, il faut cloisonner comptablement le budget de fonctionnement de la structure et le fonds de prêt d'honneur.

L'appui aux projets et le suivi des remboursements s'effectuent sur la durée et nécessitent donc d'anticiper des frais de gestion et d'accompagnement des entrepreneurs bénéficiaires du PH sur le moyen et long terme.

La viabilité économique de la structure se construit à travers la mobilisation de ressources extérieures, comme par exemple des subventions, et la gestion en bon père de famille par le dépôt des remboursements ou des fonds propres de l'opérateur sur des comptes rémunérés à vue (quand c'est possible).

La relation avec le/les bailleurs de fonds gagne à être construite sur une logique de partenariat de moyen terme et non pas de projet à court terme, ce qui renforce l'importance d'avoir des valeurs et des objectifs communs pour pouvoir construire des rapports sur la durée.

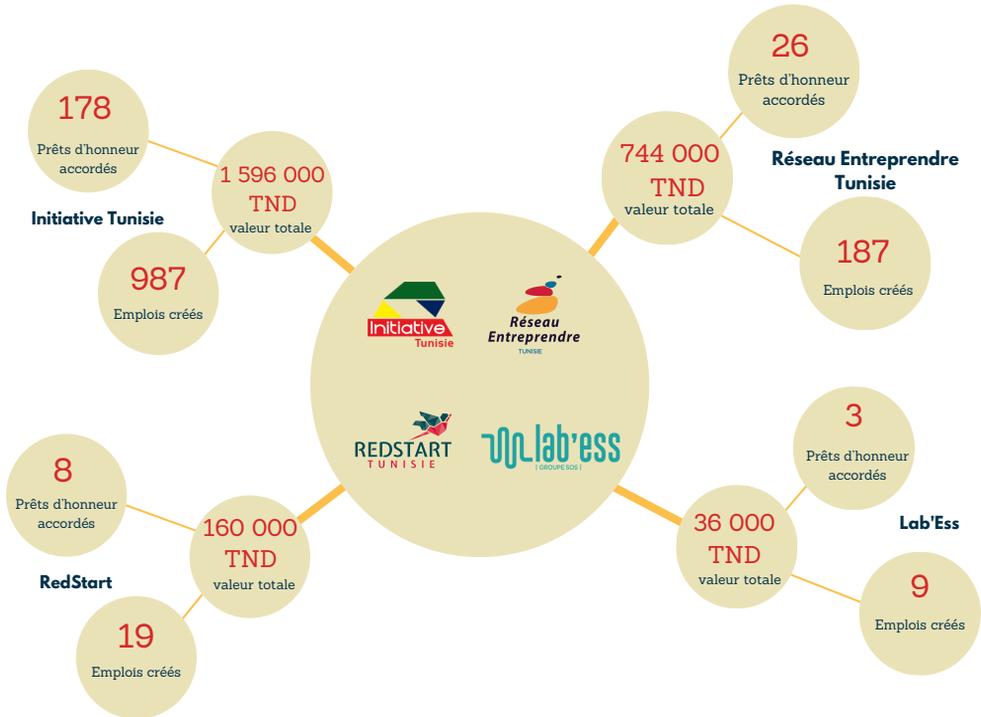
“

Initiative France

Le concept du prêt d'honneur repose sur un modèle économique basé sur le résultat : c'est l'impact sur les économies locales en créant de la valeur et de l'emploi qui encourage les partenaires à soutenir cette approche.



QUELQUES INDICATEURS CLÉS D'ACTIVITÉ DES MEMBRES DU GROUPEMENT SUR L'ANNÉE 2021 EN TUNISIE :



En plus de leur engagement à mettre en œuvre les principes et valeurs de cette démarche qualité, les membres du groupement vont continuer leurs travaux de structuration méthodologique, de création et de consolidation des connaissances sur l'activité et de plaidoyer pour une meilleure prise en compte des spécificités du modèle au service des entrepreneurs en Tunisie. La participation à cette initiative est ouverte à toute structure pertinente et intéressée par la dynamique.

OPÉRATEURS AYANT CONTRIBUÉ AU CONTENU DU DOCUMENT



CEED

WAFI MAKHLOUF



INITIATIVE TUNISIE

BEDREDDINE ABIDI



INITIATIVE FRANCE

ANAÏS ETILLIEUX
ET BRUNO CASALAN



LAB'ESS

RACHID ABIDI
ET ROMÉO MORABIN



REDSTART TUNISIE

DOUJA GHARBI



RÉSEAU ENTREPRENDRE TUNISIE

EMEL TOUNSI

COORDINATION

LENA CONTE ET NESSIM GHROUM-BENHAMIDA

MISE EN FORME

YASMINE LARIBI ET SALMA KHAYATI

