Cofinancé par
l'Union européenne

التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

République Tunisienne
Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

CO INNOV
Financement des projets de RDI

2023
2024
2025
2026

LIVRE BLANC

INNOVER ENSEMBLE

L'expérience du fonds de cofinancement **des projets collaboratifs** d'innovation des **PME INDUSTRIELLES TUNISIENNES.**



Novembre 2026

CO INNOV
Financement des projets de RDI

Smart Capital

CQE Croissance Qualitative pour l'Emploi

TUNISIA TECHNOPARKS
الجمعية التونسية للأقطاب التكنولوجية

LIVRE BLANC

Cofinancé par l'Union européenne

التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

République Tunisienne
Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

Smart Capital

CQE Croissance Qualitative pour l'Emploi

TUNISIA TECHNOPARKS
الجمعية التونسية للأقطاب التكنولوجية

Le programme COINNOV s'inscrit dans le cadre de la composante Pace-Amit du projet « Croissance Qualitative pour l'Emploi (CQE) », financé par l'Union européenne et le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la GIZ Tunisie avec le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (MIME) وزارة الصناعة و المناجم و الطاقة. Fonds cogéré par Smart Capital et Association Tunisia Technoparks.

Rédaction : AlphaYaz Advisory, à la demande de Smart Capital, gestionnaire du fonds COINNOV
© GIZ

Avant-propos

Ce livre blanc a été élaboré dans le cadre du programme COINNOV, développé et soutenu par le projet Croissance Qualitative pour l'Emploi (CQE). Ce dernier accompagne le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (MIME) dans la mise en œuvre de sa stratégie à l'horizon 2035.

Le présent livre blanc a pour objectif de capitaliser sur l'expérience pilote du programme COINNOV, d'en analyser les résultats, les acquis et les limites, et d'en tirer les principaux enseignements afin de formuler des recommandations visant à renforcer la pertinence, l'efficacité et l'impact du dispositif.

Au-delà de ce bilan, il entend contribuer à la réflexion sur les conditions de pérennisation de COINNOV au-delà de la période d'appui du projet CQE, en explorant les options susceptibles d'en assurer la continuité et de consolider sa contribution au développement de l'innovation collaborative en Tunisie, en cohérence avec les orientations nationales à l'horizon 2035.

L'objectif du projet CQE est formulé comme suit : « Moderniser l'industrie tunisienne en termes de durabilité économique et écologique dans les secteurs prioritaires ». L'accent est mis sur une industrie innovante, résiliente et inclusive, ainsi que sur une industrie intégrée, ancrée dans les chaînes de production internationales.

Le projet CQE est mis en œuvre par la GIZ, en partenariat avec le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (MIME), à travers deux composantes : une première, financée par le Ministère Fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ), dédiée au renforcement des conditions de transition vers une industrie innovante, durable (verte) et résiliente ; une deuxième, cofinancée par l'Union Européenne et désignée composante d'Appui à la modernisation de l'industrie tunisienne (AMIT), qui s'intègre dans le cadre du Programme d'appui à la compétitivité et aux exportations (PACE), ayant pour objectifs (1) d'assister l'industrie tunisienne dans la modernisation de son appareil de production vers une économie de l'innovation et de l'industrie 4.0, et (2) de réduire les barrières techniques au commerce, en vue de renforcer la compétitivité des entreprises et d'augmenter les exportations, surtout vers l'Europe. Les deux composantes se déclinent en quatre champs d'action. Le premier vise à améliorer le cadre juridique et institutionnel afin d'accroître la durabilité écologique, la capacité d'innovation et la capacité d'exportation de l'industrie. Le deuxième vise à intensifier la coopération entre les PME et les prestataires de services afin de promouvoir l'innovation et la durabilité écologique dans les secteurs prioritaires. Le troisième vise à renforcer la capacité des PME et des institutions d'appui concernées à intégrer les chaînes d'approvisionnement et à promouvoir les capacités d'exportation des PME. Le quatrième vise à renforcer les capacités d'adaptation des PME à l'évolution des conditions du marché.

La durée du projet CQE est de cinq ans et deux mois, du 1er février 2022 au 31 mars 2027.

Sommaire

Avant-propos 3
Abréviations 6
Liste des figures 7
Résumé exécutif 8
COINNOV en chiffres 12
À propos de ce livre blanc 13
Les partenaires du programme 14
Le projet Croissance Qualitative pour l'Emploi (CQE) 14
Le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie 15
Smart Capital 15
L'Association Tunisia Technoparks (ATT) 15
Les autres organismes associés 16

01 Le défi et la vision fondatrice 17
1.1 Des PME qui innovent, mais seules 18
1.2 Un financement de l'innovation difficile à mobiliser 20
1.3 Des instruments publics à compléter 21
1.4 De la vision aux objectifs : la genèse de COINNOV 22
1.5 La logique d'intervention et le positionnement du fonds 25

02 Le modèle COINNOV : le défi de conception et les choix retenus 27
2.1 Le défi de conception 28
2.2 Les choix fondateurs et leur justification 28
2.3 Qui peut candidater : les critères d'éligibilité et leur logique 30
2.4 Comment les projets sont sélectionnés 31
2.5 La gouvernance : des rôles distincts et articulés 33
2.6 Une stratégie de communication pensée pour le sourcing 36
2.7 La gestion déléguée : atouts et points d'attention 38
2.8 Le parcours d'un dossier, de la candidature à la clôture 38

03 L'implémentation du modèle 40
3.1 Quatre sessions, de 2024 à 2026 41
3.2 Ce qui a évolué d'une session à l'autre 43
3.3 Une gouvernance qui a évolué avec le programme 44
3.4 La plateforme, colonne vertébrale du dispositif 45

04 Réalisations et résultats 46
4.1 Le déploiement en chiffres 47
4.2 Des cibles atteintes en projets retenus, un portefeuille élargi par la session 4 48
4.3 Le profil des projets et des partenariats 51
4.4 Les résultats techniques déclarés 52
4.5 Les acquis institutionnels 55
4.6 Les données financières 55

05 L'expérience des PME 57
5.1 Accès et communication : une stratégie multicanale qui a porté 58
5.2 Candidature et sélection : des critères bien compris, des modalités à mieux faire connaître 59
5.3 Partenaire et expert : les composantes les plus appréciées 60
5.4 Financement et exécution : cofinancement, trésorerie et délais 62
5.5 Les désistements 65
5.6 Une appréciation favorable des bénéficiaires, à lire selon le parcours de chaque entreprise 66
5.7 Les attentes des entreprises pour la suite 71

06 Enseignements et perspectives 73
6.1 Les enseignements, composante par composante 74
6.2 Des composantes reproductibles 76
6.3 Pistes de réflexion pour la suite 77
6.4 Les scénarios de pérennisation : une réflexion déjà engagée 78
6.5 Conduire la réflexion : une démarche en trois temps 80
6.6 Préparer la transition 82

Remerciements 83
Annexes 84
A1 · Méthodologie 84
A2 · Comparatif des instruments tunisiens d'appui à l'innovation 85
A3 · Documents du programme 86
A4 · Sources publiques 86
Notes et sources 87

Abréviations

Sigle · Signification

APII
Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation

ATT
Association Tunisia Technoparks

BMZ
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement)

CDC
Caisse des dépôts et consignations

COPIL
Comité de pilotage

CQE
Croissance Qualitative pour l'Emploi

FODEC
Fonds de développement de la compétitivité industrielle

GIZ
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)

INS
Institut national de la statistique

ITCEQ
Institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives

ITES
Institut tunisien des études stratégiques

ITP
Investissements technologiques prioritaires

MIME
Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

OMPI
Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

PACE-AMIT
Programme d'appui à la compétitivité et aux exportations – Appui à la modernisation de l'industrie tunisienne

PIRD
Prime d'investissement en recherche et développement

PME
Petite et moyenne entreprise

PNRI
Programme national de recherche et d'innovation

RDI
Recherche, développement et innovation

RNE
Répertoire national des entreprises

TRL
Niveau de maturité technologique (Technology Readiness Level)

ZDR
Zone de développement régional

CETTEX
Centre technique du textile

CITET
Centre international des technologies de l'environnement de Tunis

ACTIT
Association des centres techniques industriels tunisiens

CONECT
Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie

MESRS
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

BMN
Bureau de mise à niveau

UTICA
Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat

Liste des figures

1 La théorie du changement de COINNOV 25
2 Le positionnement de COINNOV dans le cycle de vie d'un projet d'innovation 26
3 La gouvernance de COINNOV 35
4 Le parcours d'un dossier COINNOV, en huit étapes 38
5 Les étapes clés du programme, de la conception à la clôture 41
6 L'entonnoir de sélection des quatre sessions 47
7 Candidatures, projets retenus, éligibles non retenus et non éligibles, par session 48
8 Le portefeuille des 57 projets retenus par catégorie 49
9 La répartition géographique des entreprises éligibles et des projets retenus 50
10 Les sessions 1 et 2 par type de partenaire 52
11 Les canaux d'information cités par les entreprises 58
12 La clarté des informations au moment de candidater et la connaissance de la méthode d'évaluation 59
13 L'expert, interlocuteur de référence des bénéficiaires 61
14 La recommandation de COINNOV selon le parcours des entreprises 66
15 Les améliorations prioritaires citées par les entreprises 71
16 Une démarche en trois temps pour la réflexion sur la pérennisation 81

Résumé exécutif

Les PME industrielles tunisiennes innovent, mais rarement avec un partenaire, et leurs projets d'innovation restent difficiles à financer. La Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 a identifié le financement de la RDI comme un axe stratégique de son levier innovation. COINNOV s'intègre dans ce levier et a expérimenté une réponse entre 2024 et 2026. En quatre appels à projets, 172 candidatures ont été déposées, 57 projets retenus et 39 menés à terme ou en cours. Les résultats confortent les choix de conception. Ils montrent aussi que les besoins des entreprises se prolongent après le prototype.

Pourquoi ce livre blanc ?

Ce livre blanc capitalise l'expérience du programme pilote COINNOV. Il explique pourquoi le dispositif a été conçu, comment il a été mis en œuvre, ce qu'il a permis et ce que son expérimentation enseigne. Il vise à partager une expérience et une méthode documentées et à nourrir la réflexion des acteurs publics, des bailleurs et des opérateurs sur le financement de l'innovation collaborative des PME industrielles tunisiennes. Il ne constitue ni un rapport d'activité ni une évaluation.

COINNOV en bref

Le fonds RDI COINNOV est un mécanisme de financement et d'accompagnement des projets collaboratifs de recherche, développement et innovation portés par des PME industrielles en collaboration avec un ou plusieurs partenaires. Il s'inscrit dans le cadre du projet CQE, financé par l'Union européenne et le BMZ et mis en œuvre par la GIZ Tunisie avec le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie. Il associe deux appuis : un appui financier, sous la forme d'une subvention de l'ordre de 100 000 dinars versée directement à la PME, et un appui technique, assuré par un expert qui examine le projet et en suit la réalisation. La convention de partenariat avec un partenaire technique est une condition d'accès. La gestion est confiée à Smart Capital, société de gestion mandatée, avec l'appui de l'Association Tunisia Technoparks (ATT) pour la coordination technique.

Le programme a été conçu en 2023, lancé en janvier 2024 et a organisé quatre sessions d'appel à projets jusqu'en mai 2026, pour une enveloppe totale de 2 millions d'euros.

Ce que le pilote a permis

- **Une mobilisation large à travers quatre appels à projets.** Plus de 1 000 comptes ont été créés sur la plateforme au cours des trois premières sessions et 172 candidatures ont été déposées.

- **Un portefeuille de 57 projets retenus, dont 25 en durabilité environnementale.** Les trois premières sessions en ont retenu 44, pour une cible indicative de 40. La session 4, rendue possible par un financement additionnel, a complété ce portefeuille. En novembre 2026, 54 contrats ont été signés et 39 projets sont clôturés ou en cours.

- **Des réalisations techniques constatées par les experts.** Les rapports de réception finale de 23 projets clôturés décrivent, dans la plupart des cas, des équipements, des procédés ou des prototypes mis en service. Les avis des experts sont favorables, dont seulement trois avec des réserves.

- **Des entreprises qui investissent et des coopérations qui se prolongent.** Sur les 34 bénéficiaires qui ont mené ou mènent leur projet, 33 déclarent un investissement complémentaire à la subvention. Parmi les entreprises répondantes, 81 % poursuivent ou envisagent de poursuivre la collaboration avec leur partenaire.

- **Un modèle de gestion professionnel, traçable et réutilisable.** La gestion déléguée, adossée à une plateforme en ligne et à une gouvernance publique-privée, a permis d'instruire, de contractualiser et de suivre les projets avec des règles écrites et une traçabilité des décisions. Ces outils et le vivier des partenaires peuvent servir de socle à un futur dispositif.

Ce que retiennent les entreprises

Les entreprises qui ont mené ou mènent leurs projets recommandent largement le programme, avec une note moyenne de 8,6 sur 10. La quasi-totalité d'entre elles n'aurait pas mené le même projet au même moment sans COINNOV. Elles apprécient particulièrement l'expertise et le partenaire technique, notés au-delà de 4 sur 5, et l'expert est devenu dans la pratique leur interlocuteur de référence. Elles ont connu le programme par des canaux variés, institutionnels et professionnels, ce qui reflète la diversité des relais mobilisés par la communication.

Enseignements et pistes de réflexion sur la pérennisation

Trois enseignements se dégagent.

- **Le cœur du modèle est ce qui a le mieux fonctionné.** L'association d'une subvention versée à la PME, d'un partenaire et d'un expert est la combinaison que les bénéficiaires apprécient le plus.

- **Les marges de progrès portent sur les modalités plus que sur les principes.** Les entreprises ont exprimé des attentes pour la suite, dans l'enquête et en entretien. Rapprochées des enseignements du pilote et de l'expérience des équipes de gestion, elles se résument en quatre pistes de réflexion, présentées ci-dessous avec le constat qui les fonde.

Quatre pistes de réflexion

Constat		Piste à discuter avec les parties prenantes
01 Les projets d'innovation pèsent sur la trésorerie de PME aux moyens inégaux.	→	Adapter, dans le respect des règles fiduciaires, le rythme de financement au cycle des projets de RDI, par exemple par une avance partielle et des délais de versement annoncés.
02 Les entreprises souhaitent une gouvernance associant public et privé et un relais vers l'industrialisation.	→	Associer davantage les acteurs privés et régionaux.
03 L'expert s'est imposé comme interlocuteur de référence des entreprises.	→	Formaliser une fonction de référent par projet et prolonger l'accompagnement après le prototype.
04 Les règles sont publiées, mais certaines modalités gagnent à être mieux connues des candidats, malgré l'accompagnement déjà apporté.	→	Renforcer la lisibilité des règles dès l'appel, appliquer systématiquement l'avis motivé prévu pour chaque candidat non retenu et prévoir un cadre de dérogations motivées pour les situations particulières.

Les besoins des entreprises se prolongent après le prototype. Sur les 34 bénéficiaires qui ont mené ou mènent leur projet, 30 n'ont obtenu à ce jour aucun autre financement lié à leur projet. Plusieurs options de portage ont été identifiées avec les partenaires du programme.

Préparer la suite

Le choix d'un futur mécanisme revient aux parties prenantes. Il gagnerait à s'appuyer sur une concertation en trois temps, qui consiste à écouter les entreprises, à confronter les points de vue des institutions, des opérateurs et des acteurs du financement, puis à restituer et à préparer les arbitrages. La transition gagne à être préparée avant les échéances de clôture, du traitement des derniers justificatifs à la conservation des données et des outils du programme.

COINNOV en chiffres

Enveloppe du programme

2 M€

1,5 M€ initiaux et 0,5 M€ additionnels pour la session 4

Sessions d'appel à projets

4

De janvier 2024 à mai 2026

Subvention type par projet

≈ 100 000 DT

Soit environ 30 000 €

Candidatures déposées

172

Plus de 1 000 comptes créés sur la plateforme (sessions 1 à 3)

Dossiers éligibles

96

56 % des candidatures

Projets retenus

57

Dont 44 sur les sessions 1 à 3 (cible indicative de l'enveloppe initiale : 40)

Contrats de subvention signés

54

Projets actifs (en cours ou clôturés)

39

10, 10, 12 et 7 par session ; 12 désistements après contrat et 3 arrêts (données Smart Capital et ATT, novembre 2026)

Subventions contractées, sessions 1 à 3

≈ 3,37 MDT

35 projets ayant démarré ; 3,17 MDT pour les 32 contrats maintenus

Taux de décaissement, sessions 1 à 3

83 %

Part des subventions contractées versée ou en instance de versement aux 32 contrats maintenus des sessions 1 à 3 (projets clôturés ou en cours, hors projets arrêtés ou désistés), au 3 octobre 2026 : 88 % en session 1, 89 % en session 2, 74 % en session 3 (voir 4.6)

Projets en durabilité environnementale

25

Cible indicative : 20

Projets portés par une femme

21 sur 57 (37 %)

Cheffe d'entreprise ou de projet

Experts mobilisés

24

Données Smart Capital et ATT

Recommandation par les entreprises ayant mené ou menant leur projet

8,6 / 10

Enquête AlphaYaz Advisory (34 entreprises)

Registre du programme reconstitué par la mission à partir des fichiers de gestion des quatre sessions ; enquête AlphaYaz Advisory (53 réponses, octobre 2026). Taux de décaissement : état des décaissements tenu par Smart Capital au 3 octobre 2026, sessions 1 à 3 ; projets actifs, désistements et experts : données Smart Capital et ATT, novembre 2026.

LES PARTENAIRES DU PROGRAMME

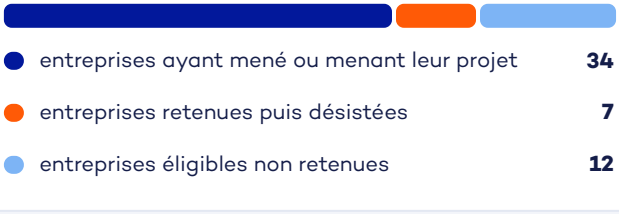
Smart Capital, gestionnaire du fonds, a confié à AlphaYaz Advisory la préparation de ce livre blanc dans le cadre des activités du projet CQE, afin de capitaliser particulièrement sur l'expérience du programme pilote COINNOV. Il ne constitue ni un rapport d'activité ni une évaluation.

L'analyse croise plusieurs sources. La documentation du programme a été transmise par Smart Capital et la GIZ, dont les documents de conception du fonds et les rapports de l'atelier de lancement. S'y ajoutent des sources publiques, des entretiens individuels avec la GIZ, l'ATT, le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie et Smart Capital, et trois entretiens individuels approfondis avec des PME bénéficiaires. L'analyse exploite aussi les rapports de réception finale de 23 projets clôturés des sessions 1 à 3, qui consignent l'avis de l'expert référent, l'état des décaissements tenu par Smart Capital au 3 octobre 2026, le suivi des projets de l'ATT et une enquête en ligne. L'enquête a été adressée aux 96 entreprises figurant dans les fichiers de candidature éligibles des quatre sessions, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises joignables ayant franchi l'étape d'éligibilité. Elle a recueilli 53 réponses, soit un taux de réponse de 55 % : 34 entreprises ayant mené ou menant leur projet, 7 entreprises retenues puis désistées et 12 entreprises éligibles non retenues.

L'enquête en ligne

96
entreprises invitées.

53
réponses, soit un taux de réponse de 55 %.



Les réponses ont été traitées exclusivement par AlphaYaz Advisory, sous forme agrégée, et aucune réponse individuelle n'a été transmise aux partenaires du programme. Les résultats décrivent les entreprises qui ont répondu, parmi lesquelles les entreprises retenues sont surreprésentées. Les effets rapportés sont déclaratifs et ne peuvent pas être attribués au seul fonds en l'absence de groupe de comparaison. Les analyses n'engagent que leurs auteurs.

LES PARTENAIRES DU PROGRAMME

Croissance Qualitative pour l'Emploi

Projet de coopération

Le projet Croissance Qualitative pour l'Emploi

Le projet CQE « Croissance Qualitative pour l'Emploi » fait partie du projet de coopération au développement « Promotion du secteur privé et développement du système financier » de la GIZ, qui vise à améliorer la situation de l'emploi de la population tunisienne à travers un secteur privé compétitif et durable, un secteur financier tunisien approfondi et des structures d'appui publiques et privées adéquates.

L'objectif du projet est formulé comme suit

Moderniser l'industrie tunisienne en termes de durabilité économique et écologique dans les secteurs prioritaires

التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Rôle dans COINNOV

Dans COINNOV, la GIZ porte le projet pilote au titre du projet CQE. Elle contractualise le gestionnaire par un contrat de subvention assorti d'objectifs. Elle siège au comité de pilotage et au jury et suit le dispositif lors de points hebdomadaires avec Smart Capital et l'ATT.

République Tunisienne
Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

Partenaire institutionnel

Le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

Partenaire institutionnel du projet CQE, le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie préside le comité de pilotage et le jury de COINNOV. Il a porté la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035, dans le levier innovation de laquelle COINNOV s'intègre. Sa présence à la tête des instances assure l'ancrage du pilote dans les orientations nationales et prépare la réflexion sur un éventuel portage public.

Smart Capital

Gestionnaire du fonds

Smart Capital

Smart Capital, société de gestion à actionnariat public et à gestion privée, a été retenue à l'issue d'un processus de sélection comparatif pour gérer le fonds. Chef de file et premier responsable contractuel, elle vérifie l'éligibilité, consolide la notation, émet et signe les contrats de subvention, contrôle les justificatifs, décaisse les tranches, administre la plateforme et anime la communication du programme.

TUNISIA TECHNOPARKS
الجمعية التونسية للأقطاب التكنولوجية

Coordination technique

L'Association Tunisia Technoparks (ATT)

L'ATT fédère neuf structures : quatre technopôles et cinq pôles de compétitivité. Dans COINNOV, elle assure la coordination technique transversale : elle propose la notation technique des dossiers, constitue le vivier d'experts, désigne un expert référent par projet et s'appuie sur un point focal dans chaque technopôle. Son réseau a également porté le roadshow de sourcing dans les écosystèmes technopolitains.

Les autres organismes associés

Le comité de pilotage réunit dix structures. Il est présidé par le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie. Les neuf autres membres sont Smart Capital, l'ATT, la GIZ, le Bureau de mise à niveau (BMN), le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS), l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII), l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA), la Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (CONECT) et l'Association des centres techniques industriels tunisiens (ACTIT). Le jury compte sept membres désignés par le COPIL : le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, la GIZ, l'APII, le BMN, le MESRS, le Centre international des technologies de l'environnement de Tunis (CITET) et le Centre technique du textile (CETTEX). Les technopôles, les centres techniques, les laboratoires de recherche, les bureaux d'études et les experts privés ont contribué comme partenaires de projet ou comme experts. Lors de la conception, une table ronde permanente a associé l'ATT, l'APII, le Bureau de mise à niveau, l'ACTIT, la CONECT, la GIZ, le ministère et des consultants externes.



LE COMITÉ DE PILOTAGE
RÉUNIT DIX STRUCTURES PUBLIQUES, PRIVÉES ET PROFESSIONNELLES.

01

PARTIE 01

LE DÉFI & LA VISION FONDATRICE

Cette partie relie le diagnostic qui a motivé COINNOV aux objectifs du programme, puis à la réponse retenue. Elle part des difficultés rencontrées par les PME industrielles, rappelle les réflexions qui ont précédé le fonds et présente la logique d'intervention qui en découle.

1.1 Des PME qui innovent, mais seules 18

1.2 Un financement de l'innovation difficile à mobiliser 20

1.3 Des instruments publics à compléter 21

1.4 De la vision aux objectifs : la genèse de COINNOV 22

1.5 La logique d'intervention et le positionnement du fonds 25

1.1 DES PME QUI INNOVENT, MAIS SEULES

COINNOV s'adresse aux PME industrielles et aux services liés à l'industrie, de 10 à 200 salariés. Cette cible occupe une place étroite dans un tissu d'entreprises dominé par les très petites unités. Le Répertoire national des entreprises recense 836 808 entreprises privées en 2024, dont 94 680 dans l'industrie. Toutes activités confondues, 12 487 entreprises emploient de 10 à 199 salariés, soit **1,5 %** des entreprises privées.[1] Dans l'industrie, 4 456 entreprises emploient de 10 à 99 salariés : 1 924 de 10 à 19 salariés, 1 684 de 20 à 49 et 848 de 50 à 99. S'y ajoutent 1 083 entreprises industrielles de 100 salariés et plus, le RNE ne distinguant pas, par secteur, la tranche de 100 à 199 salariés de celle des 200 salariés et plus. Le vivier visé par le fonds compte ainsi entre 4 500 et 5 500 entreprises industrielles environ.



Ces entreprises innovent, mais rarement en coopération. Selon le diagnostic de la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035, 51 % des entreprises tunisiennes qui innovent le font sans partenaire extérieur, 37 % avec d'autres entreprises et 1 % seulement avec une université ou un centre de recherche. L'Indice mondial de l'innovation 2026 souligne le même contraste. La Tunisie y occupe le 71e rang sur 139 économies, avec un meilleur classement pour les résultats de l'innovation (56e) que pour les moyens qui y sont consacrés (92e). Elle se classe au premier rang mondial pour la part de diplômés en sciences et en ingénierie, mais au 134e rang pour les co-publications entre recherche publique et industrie.[2] Le pays dispose donc de compétences, mais les collaborations entre recherche et industrie restent peu développées.

Des compétences, peu de coopération

Entreprises tunisiennes qui innovent, selon le partenaire



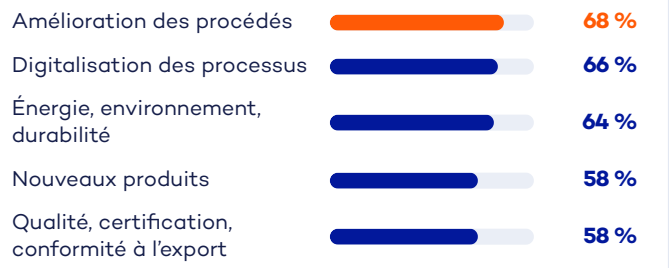
Rang de la Tunisie sur 139 économies



Sources : diagnostic de la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 ; OMPI, Indice mondial de l'innovation 2026, résultats de la Tunisie.

Les candidates à COINNOV illustrent ce profil : **91 %** des répondantes[3] menaient déjà des activités de RDI avant le programme, quatre sur cinq les considèrent comme une nécessité pour rester compétitives ou comme le cœur de leur stratégie, et **74 %** les finançaient notamment sur fonds propres, contre **13 %** par le crédit bancaire. Leurs besoins à venir sont importants. Pour les trois prochaines années, les répondantes situent leurs besoins de RDI d'abord dans l'amélioration des procédés (**68 %**), la digitalisation des processus (**66 %**) et l'énergie, l'environnement et la durabilité (**64 %**), puis dans les nouveaux produits et la qualité, la certification et la conformité à l'export (**58 %** chacun). Sept sur dix évaluent ces besoins à 100 000 dinars ou plus, et **43 %** à 200 000 dinars ou plus.

Les besoins de RDI pour les trois prochaines années



91%

menaient déjà des activités de RDI avant le programme

74%

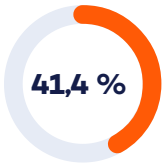
les finançaient notamment sur fonds propres, contre 13 % par le crédit bancaire

1.2 UN FINANCEMENT DE L'INNOVATION DIFFICILE À MOBILISER

Un projet d'innovation présente une incertitude technique, une part importante de dépenses immatérielles et un retour différé, ce qui le rend difficile à financer par un crédit adossé à des garanties réelles. Les indicateurs disponibles décrivent un accès au crédit déjà exigeant pour les PME, sans mesurer spécifiquement le financement de l'innovation. Selon l'ITES, **41,4 %** des demandes de crédit des PME sont refusées et les garanties exigées dépassent en moyenne **200 %** du montant prêté.[4] L'Enterprise Survey de la Banque mondiale relevait qu'en **2024, 33 %** des entreprises tunisiennes interrogées finançaient leurs investissements par la banque, contre **36 %** en 2020.[5]

Selon l'ITCEQ, l'insuffisance des ressources financières est le premier obstacle à l'adoption des technologies : **70,9 %** des entreprises interrogées la citent. La même note d'analyse (mai 2026) relève que **19 %** seulement des entreprises déclarent avoir innové, alors qu'une large majorité considère les nouvelles technologies comme un levier d'innovation.[6] Pour une PME industrielle, le passage de l'idée au prototype suppose donc de réunir trois ressources rarement disponibles en même temps : un financement adapté au risque, des compétences techniques pointues et du temps de gestion pour piloter un projet avec un partenaire extérieur.

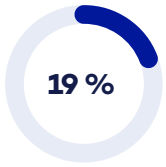
Un financement difficile à mobiliser



des demandes de crédit des PME refusées (ITES)



des entreprises citent l'insuffisance des ressources financières (ITCEQ)



des entreprises déclarent avoir innové (ITCEQ)



des entreprises financent leurs investissements par la banque en 2024, contre 36 % en 2020

> **« Les projets d'innovation ont des cycles de deux à trois ans, que les PME ne peuvent pas porter seules sur leur trésorerie. »**
>
> Dirigeant d'une PME bénéficiaire (entretien approfondi)

1.3 DES INSTRUMENTS PUBLICS À COMPLÉTER

Plusieurs instruments publics soutiennent l'innovation, à des stades et selon des modalités différents : la prime d'investissement en recherche et développement, le programme national de recherche et d'innovation, la prime au titre des investissements technologiques prioritaires financée par le FODEC et le dispositif Mobidoc. L'annexe A2 en résume les paramètres. Selon le diagnostic de la Stratégie 2035, l'ITP a traité 10 779 dossiers entre 1999 et 2020, Mobidoc comptait 11 brevets, 5 start-up et 67 emplois en juin 2020, et le PNRI, qui verse la prime au centre technique porteur, était suspendu depuis 2016.[7]

Deux paramètres comptent pour situer COINNOV. Le premier est le stade du projet couvert : les travaux de diagnostic conduits en 2022 pour la Stratégie 2035 situaient la fin du financement public autour du niveau 6 de maturité technologique et relevaient une discontinuité au passage du prototype à l'usage industriel ou au marché, phase qui exige des ressources avant que les perspectives commerciales soient établies. Le second est le bénéficiaire du flux : dans certains montages, la prime est versée à un organisme porteur et l'entreprise ne maîtrise pas le décaissement. L'ITCEQ indique enfin que **11 %** seulement des entreprises ont eu recours aux dispositifs publics d'incitation à la RDI.

L'enquête de la mission éclaire ce constat. Six candidates à COINNOV sur dix n'avaient jamais sollicité un dispositif public d'appui à l'innovation. Les raisons les plus citées sont des procédures jugées difficiles (**59 %**), une connaissance insuffisante des dispositifs (**44 %**) et des délais perçus comme longs (**41 %**). Parmi les vingt et une qui en avaient sollicité un, onze citent un programme de bailleur international et huit la prime ITP du FODEC. La Stratégie 2035 tirait déjà la conclusion de ces constats : elle recommandait un fonds d'innovation dont les guichets seraient gérés par une société de gestion professionnelle, et des mécanismes agiles, centrés sur l'entreprise, pour les projets innovants qui n'entrent pas dans les fonds existants.

Six candidates sur dix n'avaient jamais sollicité un dispositif public

6 sur 10

n'avaient jamais sollicité un dispositif public



1.4 DE LA VISION AUX OBJECTIFS : LA GENÈSE DE COINNOV

La Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 a identifié le financement de la RDI comme un axe stratégique de son levier innovation. COINNOV s'intègre dans ce levier. Il s'inscrit aussi dans la continuité d'une coopération germano-tunisienne sur l'innovation industrielle, dont le projet Innovation, développement économique régional et emploi (IDEE, 2015-2022) avait montré l'intérêt des partenariats entre entreprises et recherche, mais aussi les freins qui limitaient leur diffusion.

Une conception concertée

Les travaux préparatoires ont été lancés lors de l'atelier de lancement de PACE-AMIT du 25 janvier 2023, qui a réuni 68 participants issus du secteur privé, des ministères, des centres techniques, des technopôles et des partenaires internationaux. L'une de ses quatre tables rondes thématiques était consacrée au modèle de gestion d'un fonds RDI. Elle a réuni quinze représentants d'institutions publiques, d'associations professionnelles, de structures de soutien et de sociétés de gestion, avec pour objectif de créer une compréhension commune du futur fonds et d'en évaluer plusieurs modèles de gestion (section 2.5).

La conception s'est ensuite poursuivie avec l'appui d'une table ronde permanente et de travaux d'accompagnement conduits pour la GIZ. Ces travaux ont arrêté la stratégie du fonds, son modèle de gouvernance et de gestion et son périmètre d'intervention : règles d'éligibilité, cible et type de financement. Un atelier national a recueilli les avis de l'écosystème et validé les choix opérés.

Une proposition de valeur

Les documents de conception du fonds formulent la proposition de valeur autour de quatre opportunités : (i) offrir une perspective de financement aux projets de RDI des PME ; (ii) allier les atouts de la Tunisie en matière d'innovation (chercheurs, ingénieurs, structures de soutien spécialisées) au bénéfice de la PME qui cherche à innover ; (iii) structurer ensemble le financement et l'assistance technique autour de projets collaboratifs ; et (iv) proposer un cadre de financement capable d'attirer des financements additionnels du secteur privé à mesure que les projets avancent et que leurs risques diminuent.

Des constats aux besoins, des besoins aux objectifs

Le point de départ de la conception tient en quelques constats sur les projets eux-mêmes, auxquels répondent autant de besoins (tableau ci-dessous).

Tableau 1 · Les constats et besoins identifiés lors de la conception

Constat de départ	Besoin auquel le fonds devait répondre
→ Les projets innovants des PME demandent, en plus de la gestion de l'innovation elle-même, la conduite d'un projet collaboratif.	Un soutien technique à la PME pour évaluer le projet et accompagner sa réalisation, et un vivier d'experts expérimentés dans ce type de projets.
→ Les projets innovants et collaboratifs présentent un risque supérieur à la perception moyenne de la PME.	Un soutien financier qui encourage les PME à innover.
→ Peu de PME en Tunisie réalisent des projets de ce type.	Accompagner une première population d'entreprises et communiquer sur les réussites.
→ Les acteurs institutionnels et les structures de soutien avaient peu d'occasions de financer ce type de projets et d'en identifier les opportunités.	Un cadre de collaboration entre institutionnels et structures de soutien pour identifier les opportunités et mobiliser l'investissement privé.

Documents de conception du fonds (GIZ, 2024).

De ces besoins sont nés les objectifs du fonds :

- Soutenir financièrement les PME qui engagent des projets d'innovation dont le risque est jugé élevé.
- Apporter un soutien technique pour évaluer les projets et accompagner leur réalisation, et développer un vivier d'experts expérimentés.
- Proposer un cadre de collaboration entre PME, structures de soutien et prestataires, et rapprocher les institutionnels des acteurs privés du financement.
- Accompagner une première population d'entreprises et communiquer sur les réussites, afin de jouer un rôle démonstratif auprès des acteurs institutionnels du financement.

Ces objectifs se sont traduits par des indicateurs-clés : un portefeuille indicatif de 40 projets innovants, dont 20 en durabilité environnementale, dimensionné selon le concours financier maximal par projet. Chaque projet devait présenter une description claire de l'innovation et du besoin de soutien, un engagement écrit entre l'entreprise et son partenaire, un contrat avec le gestionnaire et une preuve de mise en œuvre, c'est-à-dire une progression concrète du projet : étude, prototype ou tests utilisateurs. Les projets de durabilité devaient en outre démontrer une amélioration mesurable : certification à une norme reconnue, part accrue de ressources réutilisées ou de déchets recyclés, réduction de **10 %** des émissions de CO_2 par rapport à 2020 ou amélioration de **5 %** en moyenne de l'efficacité énergétique. Au-delà de ses projets, le fonds devait jouer un rôle démonstratif auprès des acteurs institutionnels du financement en Tunisie.

Des indicateurs-clés dès la conception

40	**20**	**– 10 %**	**+ 5 %**
projets innovants, portefeuille indicatif	en durabilité environnementale	d'émissions de CO_2 par rapport à 2020	d'efficacité énergétique, en moyenne

1.5 LA LOGIQUE D'INTERVENTION ET LE POSITIONNEMENT DU FONDS

La figure 1 présente la théorie du changement de COINNOV, telle qu'elle peut être reconstituée à partir des documents de conception. Elle va des besoins identifiés aux moyens mobilisés, puis aux activités, aux résultats attendus et aux effets recherchés.



Figure 1 · **La théorie du changement de COINNOV**
Reconstitution de la mission à partir des documents de conception du fonds (GIZ, 2024) et du rapport d'atelier PACE-AMIT (2023).

Cette logique d'intervention décrit les effets recherchés ; elle suppose notamment la disponibilité et la compétence du partenaire, la capacité de la PME à engager les dépenses et la faisabilité des essais dans le calendrier prévu. Les parties suivantes examinent sa mise en œuvre et les observations disponibles, sans assimiler les objectifs initiaux à des résultats acquis.

Le fonds a été positionné dès sa conception sur une phase précise du cycle de vie des projets d'innovation : le prototypage et la maturation, à partir du niveau 5 de maturité technologique[8] (figure 2). En amont, la recherche fondamentale relève d'autres financements. En aval, une fois le risque réduit, le relais est attendu des banques et des fonds d'investissement. Entre les deux se situe la zone que les financeurs désignent souvent comme la « vallée de la mort » de l'innovation, où le risque d'évaluation et d'implémentation reste élevé. C'est précisément là que l'association d'une subvention, d'un partenaire et d'une expertise technique prend son sens.

Le document de conception précise le champ couvert : des PME industrielles ou de services liés à l'industrie, de tous secteurs, dont les projets relèvent de la durabilité, de la digitalisation, de l'industrie 4.0 ou d'autres innovations alignées sur la Stratégie 2035, menés avec des prestataires privés, des centres et laboratoires de recherche, des structures d'appui ou des start-up. Les critères retenus pour y cibler les projets sont la viabilité et la faisabilité, l'existence ou non de propriété intellectuelle, la nouveauté et le potentiel de percée, l'impact social, économique et environnemental, et le caractère collaboratif.

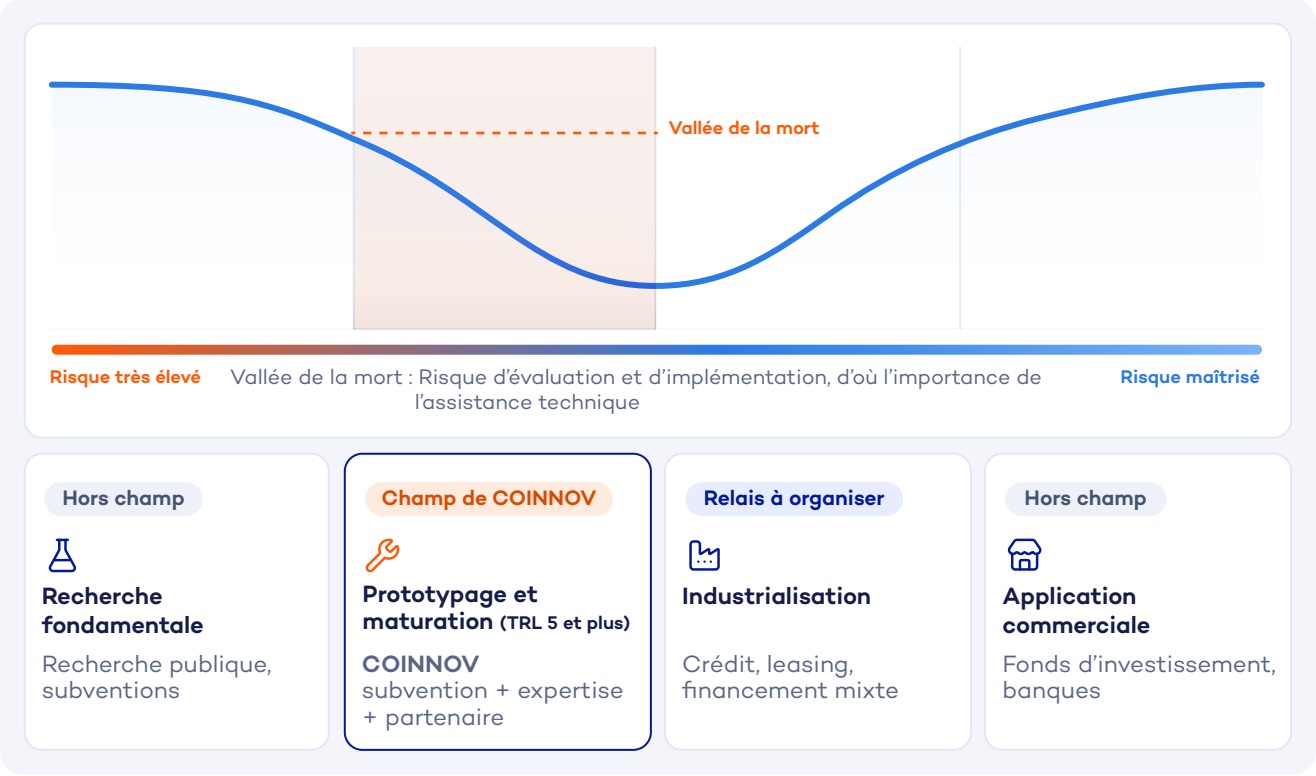


Figure 2 · Le positionnement de COINNOV dans le cycle de vie d'un projet d'innovation

Schéma simplifié établi d'après le document de conception du fonds (GIZ, 2024).

02

PARTIE 02

LE MODÈLE COINNOV : le défi de conception et les choix retenus

Cette partie explique, pour chaque composante du dispositif, le choix retenu, sa justification, ce qu'il devait produire et les arbitrages qu'il impliquait. Elle s'appuie sur les documents de conception du fonds, sur le rapport de l'atelier de janvier 2023 et sur les entretiens institutionnels. Elle se clôt sur le parcours d'un dossier, qui donne une vue d'ensemble du processus.

2.1 Le défi de conception 28

2.2 Les choix fondateurs et leur justification 28

2.3 Qui peut candidater : les critères d'éligibilité et leur logique 30

2.4 Comment les projets sont sélectionnés 31

2.5 La gouvernance : des rôles distincts et articulés 33

2.6 Une stratégie de communication pensée pour le sourcing 36

2.7 La gestion déléguée : atouts et points d'attention 38

2.8 Le parcours d'un dossier, de la candidature à la clôture 38

2.1 LE DÉFI DE CONCEPTION

Concevoir COINNOV revenait à résoudre une équation à plusieurs contraintes. Il fallait soutenir des projets risqués, que les financeurs classiques écartent, tout en garantissant aux bailleurs un usage rigoureux et traçable des fonds. Il fallait atteindre en quelques sessions un portefeuille significatif, alors que peu de PME tunisiennes avaient l'habitude de monter des projets collaboratifs. Il fallait mobiliser une expertise technique pointue, encore rare et dispersée entre technopôles, centres techniques, laboratoires et experts privés. Il fallait enfin inscrire le dispositif dans la durée limitée du projet CQE et dans une enveloppe définie dès l'origine.

Les choix décrits ci-dessous répondent à ces contraintes. Ils forment un ensemble cohérent : chacun compense une limite de l'autre, et c'est leur combinaison, plus que chacun pris isolément, qui caractérise le modèle. Dans le périmètre des instruments tunisiens comparés en annexe A2, COINNOV se distingue par la combinaison d'une subvention versée à la PME porteuse, d'un partenariat obligatoire avec un tiers, de l'absence d'intermédiaire bancaire et d'un guichet dématérialisé unique.

2.2 LES CHOIX FONDATEURS ET LEUR JUSTIFICATION

Tableau 2 · Les choix fondateurs de COINNOV

Choix	Justification	Ce qu'il devait produire	Arbitrage implicite
Cibler les PME industrielles et les services liés à l'industrie	Tissu industriel au cœur de la Stratégie 2035 ; PME qui innovent mais rarement en coopération	Un vivier identifié, des projets à potentiel de compétitivité	Exclusion des très petites entreprises et des activités non industrielles
Ouvrir trois catégories de projets	Priorités de la Stratégie 2035 et du projet CQE : transition écologique et digitalisation, sans fermer la porte aux autres innovations	Un portefeuille orienté vers la durabilité et la digitalisation	Une grille et une cible par catégorie à gérer
Verser la subvention directement à la PME	Placer l'entreprise au centre et lui donner la maîtrise du projet et de ses dépenses	Responsabilisation de la PME et appropriation du projet	La PME porte la conduite du projet et la mobilisation des ressources complémentaires

Choix	Justification	Ce qu'il devait produire	Arbitrage implicite
Associer un appui financier et un appui technique, le partenariat étant une condition d'accès	Projets collaboratifs plus risqués ; besoin d'évaluation et de suivi ; coopération recherche-industrie à développer dans l'écosystème d'innovation	Des projets mieux construits et une coopération formalisée entre PME et structures de soutien	Charge de montage accrue pour la PME, mobilisation d'un vivier d'experts
Concevoir la subvention comme un complément aux fonds propres, versée par tranches sur justificatifs	Partage du risque avec l'entreprise ; exigences fiduciaires des bailleurs (Union européenne, BMZ) ; réalité des travaux	Un engagement réel de l'entreprise et une traçabilité complète	La PME préfinance les dépenses entre deux jalons
Déléguer la gestion à une société de gestion, appuyée par une structure technique	Professionnaliser l'instruction, la contractualisation et le suivi ; combiner rigueur financière et expertise technique	Réactivité, traçabilité et effet démonstratif auprès des institutionnels	Coordination entre plusieurs acteurs et coût de gestion
Organiser un guichet unique en ligne	Simplifier l'accès et tracer chaque étape	Une instruction transparente, de la candidature au dernier versement	Exigence de complétude des dossiers en ligne

Documents de conception du fonds (GIZ, 2024), entretiens institutionnels.

Le tableau se lit comme un ensemble. La subvention versée à la PME donne à l'entreprise la maîtrise de son projet, mais elle suppose qu'un tiers en vérifie la solidité : c'est le rôle de l'expert. Le partenariat obligatoire apporte les compétences que la PME ne détient pas, mais il demande un cadre contractuel et un suivi : c'est le rôle de la convention de partenariat et des jalons. La gestion déléguée apporte la rigueur d'une société de gestion, mais elle a besoin d'un relais technique dans l'écosystème : c'est le rôle de l'ATT et des technopôles. La subvention finance des dépenses éligibles dans la limite du montant accordé ; le financement du reste du projet et le préfinancement des dépenses entre deux jalons constituent deux besoins distincts, que la partie 5 examine.

2.3 QUI PEUT CANDIDATER : LES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ ET LEUR LOGIQUE

Les critères d'éligibilité, définis et validés par le comité de pilotage (COPIL, voir 2.5) lors de la conception, traduisent le ciblage du fonds ; les exigences des bailleurs s'y ajoutent. Chacun répond à une intention précise, et un ensemble de justificatifs ou d'attestations déclaratives a été inventorié par critère.

Tableau 3 · Les critères d'éligibilité et leur logique

01 TAILLE

EXIGENCE	LOGIQUE
Effectif compris entre 10 et 200 salariés	Cibler des PME structurées, capables de porter un projet collaboratif

02 MATURITÉ

EXIGENCE	LOGIQUE
En activité depuis plus de deux ans	Disposer d'un historique d'activité et d'états financiers

03 IMPLANTATION

EXIGENCE	LOGIQUE
Résidente en Tunisie	Ancrer les retombées dans le tissu national

04 ACTIVITÉ

EXIGENCE	LOGIQUE
Industrie ou services liés à l'industrie	Concentrer le pilote sur le levier industriel

05 PROJET CIBLE

EXIGENCE	LOGIQUE
Projet répondant à la définition du projet collaboratif d'innovation	Vérifier l'adéquation au positionnement du fonds ; le caractère innovant est approfondi lors de l'évaluation

06 SANTÉ FINANCIÈRE

EXIGENCE	LOGIQUE
Ne pas être en difficulté financière, en cessation de paiement ou en liquidation	Limiter le risque d'abandon, par une appréciation sommaire des états financiers

07 EXCLUSIONS

EXIGENCE	LOGIQUE
Pas de cumul avec un financement GIZ ayant le même objet ; respect de la liste d'exclusion ; activité ne relevant pas de l'économie de rente	Respecter les exigences des bailleurs et les critères environnementaux et sociaux

Document de conception du fonds (GIZ, 2024) ; lignes directrices des appels.

La liste d'exclusion réunit trois volets : les activités illicites, des secteurs exclus, dont le commerce, les services financiers et les services non liés à l'industrie, et les activités qui ne respectent pas les critères de préservation environnementale et sociale. Il s'agit à ce stade d'un premier contrôle documentaire d'éligibilité : le caractère innovant du projet est justifié par une description générale, des diligences plus poussées étant réalisées pendant l'évaluation. Ce choix évite d'imposer aux candidats un dossier lourd avant même de savoir si leur projet entre dans le champ du fonds.

La définition retenue de l'innovation s'appuie sur le Manuel d'Oslo : un produit ou un processus nouveau ou amélioré, qui diffère sensiblement des précédents et a été mis à la disposition d'utilisateurs ou mis en œuvre par l'entreprise. Les projets collaboratifs sont des projets communs portés par des PME en collaboration avec un ou plusieurs partenaires, dans le but d'implémenter un projet innovant, à travers le partage d'expériences, de savoir-faire et de risques, et parfois la mutualisation des dépenses de recherche et développement. Trois catégories ont été ouvertes : durabilité environnementale, digitalisation et autres innovations. La convention de partenariat signée est restée une condition d'éligibilité tout au long du programme.

2.4 COMMENT LES PROJETS SONT SÉLECTIONNÉS

La sélection repose sur une grille de notation construite en quatre étapes:

1. définition des axes d'évaluation
2. déclinaison de ces axes en critères
3. rattachement de chaque critère aux questions et documents du formulaire de candidature.
4. définition d'une échelle de notation renseignée pour chaque axe.

Huit axes structurent l'évaluation.

Tableau 4 · Les huit axes de la grille d'évaluation

Axe	Ce qui est apprécié
1 Alignement avec la stratégie du fonds	Besoin d'investir en RDI, focus sur la durabilité et la digitalisation, potentiel de développement
2 Faisabilité du projet	Faisabilité technique, capacité des ressources humaines, planification budgétaire
3 Contribution des partenaires	Apports en nature et contribution financière propre des partenaires
4 Impact potentiel	Emplois, compétitivité, résilience et capacité d'exportation de l'entreprise
5 Impact environnemental	Empreinte environnementale de l'innovation et contribution à la transition écologique
6 Nouveauté	Valeur ajoutée unique par rapport aux solutions existantes
7 Maturité de l'innovation	Niveau de développement, de l'idée à la mise sur le marché
8 Impact sur la chaîne de valeur	Effet sur la compétitivité de la filière concernée

Chaque axe est décliné en critères notés selon une échelle explicite, afin de limiter la part de subjectivité. À titre d'illustration, l'axe « alignement avec la stratégie du fonds » apprécie la compatibilité de la problématique avec les objectifs du fonds et la viabilité du projet ; l'axe « faisabilité apprécie la faisabilité technique, au regard de l'adéquation entre méthodologie, indicateurs, activités et durée, la disponibilité et la qualification de l'équipe, et la pertinence de la planification budgétaire.

Deux bonifications complètent la note. La première récompense un autofinancement d'au moins 10 % du coût du projet. La seconde valorise une femme cheffe de projet ou cheffe d'entreprise, une implantation dans une zone de développement régional (ZDR), ou tout autre élément favorisant l'égalité des genres et des chances, y compris la prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap. Ces bonifications traduisent les engagements du programme en matière de genre et d'inclusion territoriale.

L'évaluation se déroule en trois tours successifs :

1	**2**	**3**
une notation et un avis technique de l'ATT et de Smart Capital	une validation et une éventuelle re-notation par le jury	une expertise approfondie portant sur la qualité du partenariat et de l'équipe, le stade du projet, la cohérence entre objectifs, résultats, budget et moyens, et l'impact attendu.

La décision définitive est prise par le jury lors d'une réunion de délibération. La section 2.8 présente ce parcours dans son ensemble.

2.5 LA GOUVERNANCE : DES RÔLES DISTINCTS ET ARTICULÉS

Un modèle de gestion choisi de manière comparative

Le choix du modèle de gestion a fait l'objet d'une démarche comparative. Lors de l'atelier de janvier 2023, quinze représentants d'institutions publiques, d'associations et d'acteurs privés ont comparé trois modèles de gestion. Le premier reposait sur une société de gestion seule, le deuxième sur une structure de soutien seule et le troisième sur une société de gestion assistée par des structures de soutien technique. La comparaison portait sur quatre critères : l'efficacité de gestion, y compris l'efficacité procédurale et la flexibilité, la facilité de sourcing, la facilité d'implémentation et la fiabilité du suivi, et la pérennité, entendue comme l'intégration dans l'écosystème. Les participants ont accordé au troisième modèle une appréciation égale ou supérieure à celle des deux autres sur chacun des quatre critères, en particulier pour la facilité de sourcing. La société de gestion seule était surtout appréciée pour son efficacité de gestion, la structure de soutien seule pour sa facilité d'implémentation.

Le troisième modèle a été recommandé par les participants. Ils y voyaient la combinaison de la rigueur des sociétés de gestion et de l'expertise technique des structures de soutien, une logique de partenariat public-privé et de gestion par objectifs, une complémentarité entre acteurs de la RDI et un socle pour de futures collaborations entre structures de soutien et secteur privé. Les participants avaient aussi anticipé les conditions de réussite d'un modèle à plusieurs acteurs : une stratégie et un champ d'intervention clairs, une bonne compréhension partagée des objectifs et des indicateurs du fonds, et une contractualisation précise entre les intervenants. Un atelier national a ensuite validé ce choix.

Une sélection des opérateurs en deux temps

Une étude de benchmarking a ensuite évalué trois sociétés de gestion et trois structures de soutien présélectionnées, sur la base d'un entretien structuré et d'un appel à proposition. Pour les sociétés de gestion, les critères portaient sur la qualité de l'équipe affectée, les instruments de financement proposés, l'expérience des projets collaboratifs, la maturité stratégique et managériale, le schéma organisationnel, le processus de gestion, la gestion des projets collaboratifs, l'évaluation d'impact, la mise en place du mandat et la durabilité du fonds. Pour les structures de soutien, l'accent portait sur l'étendue et la qualité de l'assistance technique proposée, l'expérience des projets collaboratifs et l'évaluation d'impact. Smart Capital a été retenue comme gestionnaire et l'ATT comme coordinateur technique.

LES RÔLES DE CHACUN

La figure 3 présente les instances du fonds et leurs liens.



Figure 3 · **La gouvernance de COINNOV**

Schéma repris de la structure de gouvernance du document de conception du fonds (GIZ, 2024), libellés actualisés avec les partenaires du programme. Les liens représentent des fonctions et non l'ensemble des relations contractuelles.

Le comité de pilotage (COPIL), présidé par le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, assure la supervision stratégique du fonds, propose les mesures correctives et les réallocations, approuve la liste des experts et se prononce sur les modifications majeures des projets. Le jury, composé de sept membres désignés par le COPIL, valide la notation et prend les décisions d'octroi ; il peut aussi prononcer une résiliation en cas de manquement grave. La GIZ, au titre du projet CQE, contractualise le gestionnaire par un contrat de subvention assorti d'objectifs, et suit le dispositif lors de points hebdomadaires avec Smart Capital et l'ATT.

Smart Capital est le gestionnaire mandaté du fonds, chef de file et premier responsable contractuel. L'ATT, coordinateur technique transversal mandaté par Smart Capital, propose la notation technique, constitue le vivier d'experts, désigne un expert par projet et assure le pilotage technique général. Les experts, issus des technopôles, des centres techniques, du secteur privé ou de la recherche, interviennent d'abord pour l'expertise approfondie, puis pour au moins trois revues de suivi jusqu'à la validation des livrables. Vingt-quatre experts ont été mobilisés sur les quatre sessions, rattachés pour l'essentiel à cinq structures de l'ATT (Sousse, Gabès, Bizerte, Borj Cédria et Monastir) et à un centre technique. L'entreprise peut refuser l'expert proposé et un accord de confidentialité encadre son intervention. Des règles de sélection et de notation prédéfinies, consignées dans une charte de fonctionnement, encadrent l'ensemble afin de fluidifier le processus.

Le vivier d'experts

24	5	1	3
Experts mobilisés sur les quatre sessions	Structures de l'ATT : Sousse, Gabès, Bizerte, Borj Cédria, Monastir	Centre technique	Revues de suivi au moins, jusqu'à la validation des livrables

2.6 UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION PENSÉE POUR LE SOURCING

La communication a été conçue comme une composante à part entière du dispositif, et non comme un simple accompagnement. Le plan de communication poursuivait quatre objectifs : accroître la notoriété du fonds auprès des acteurs clés de l'innovation, informer les porteurs de projets potentiels sur les opportunités de financement, sensibiliser le public à l'importance de l'innovation, en particulier dans la digitalisation et la responsabilité environnementale, et renforcer la confiance et la transparence en communiquant sur les résultats des projets financés. Au-delà du recrutement des projets, il visait à constituer une communauté de la RDI réunissant PME, acteurs de la recherche, start-up, structures de soutien publiques et privées et investisseurs.

Le plan s'est déployé en trois phases, alignées sur le déroulement du programme :

1. **Conception.** En parallèle de la structuration du fonds, une agence de branding et de communication a été retenue. Le nom, l'identité visuelle et sonore, la charte graphique, les gabarits de publications et de lettre d'information et un pitch deck institutionnel ont été produits.

2. **Lancement.** Des visites ciblées aux structures publiques et privées impliquées dans la RDI ont préparé le flux initial de projets et assuré leur implication. Un événement de lancement ouvert aux opérateurs de l'écosystème et aux PME innovantes a été organisé, accompagné d'une présence dans la presse et les médias.

3. **Sourcing, vulgarisation et information.** Un roadshow a été organisé dans dix écosystèmes technopolitains, avec la mobilisation des technopôles hôtes, pour informer et former les candidats potentiels aux bonnes pratiques de soumission. Les réseaux sociaux, Facebook et LinkedIn, ont été le canal privilégié pour annoncer les sessions, complétés par des campagnes de courriels, des émissions de radio et des « Open Office Hours » pour répondre aux questions pratiques des candidats sur l'éligibilité, la sélection et l'usage de la plateforme.

Des indicateurs de suivi ont été définis dès la conception : nombre d'acteurs sensibilisés, d'événements organisés, de partenariats conclus, de projets candidats, d'articles et d'interviews, et de participants aux événements. La GIZ a suivi ce volet avec Smart Capital et l'ATT. Plus de 1 000 comptes ont été créés sur la plateforme au cours des trois premières sessions. La partie 5 montre que cette stratégie multicanale se retrouve dans la manière dont les entreprises ont connu le programme.

2.7 LA GESTION DÉLÉGUÉE : ATOUTS ET POINTS D'ATTENTION

La gestion déléguée est l'un des choix structurants du modèle. Ses atouts, observés pendant le pilote, tiennent à la professionnalisation de l'instruction, à la structuration des procédures en règles de gestion écrites, à la traçabilité offerte par la plateforme, au contrôle des engagements et des décaissements, et à la capacité de coordonner un ensemble d'acteurs autour de chaque projet. Elle a aussi permis de démontrer qu'un fonds d'appui à l'innovation peut être géré selon des standards proches de ceux du capital-investissement, ce qui répondait à l'objectif démonstratif du programme.

Ses points d'attention tiennent à l'articulation entre plusieurs intervenants, qui demande une coordination régulière, et à la répartition des décisions entre les instances et le gestionnaire. Les institutions interrogées recommandent de recentrer le COPIL sur la stratégie et de déléguer davantage les décisions courantes, dans un cadre écrit et traçable. Ces enseignements, développés en partie 3, ne remettent pas en cause le modèle, mais en précisent les conditions de fonctionnement.

2.8 LE PARCOURS D'UN DOSSIER, DE LA CANDIDATURE À LA CLÔTURE

Les composantes décrites ci-dessus se combinent dans un parcours unique, tracé de bout en bout sur la plateforme (figure 4). Chaque étape est rattachée à un acteur et à une règle de gestion écrite : formulaire de candidature, critères d'éligibilité, grilles d'évaluation, diligences contractuelles des experts et procès-verbal de clôture de la session.



Figure 4 · Le parcours d'un dossier COINNOV, en huit étapes
Schéma simplifié établi d'après le document de conception du fonds (GIZ, 2024) : logigramme de gestion et schéma des fonctionnalités de la plateforme.

Candidature et éligibilité. Le candidat dépose son dossier en ligne dans l'une des trois catégories. Smart Capital qualifie le soumissionnaire, le projet et son représentant légal, puis examine l'éligibilité dans l'ordre de soumission, dans la limite des quarante premiers dossiers déposés par session. Un dossier non éligible peut, selon le motif, être soumis à nouveau.

Trois tours de sélection. Au premier tour, l'ATT et Smart Capital notent le dossier selon la grille de sa catégorie, appliquent les bonifications et proposent l'expert chargé de l'évaluation. Au deuxième tour, le jury valide ou révise la notation et l'affectation de l'expert. Au troisième tour, l'expert conduit une étude approfondie : qualité du partenariat et de l'équipe, stade du projet, cohérence entre objectifs, résultats, budget et moyens, et impact attendu.

Décision et contrat. Réuni en délibération, le jury confirme ou ajuste les résultats, décide des octrois, formule ses recommandations et valide la nomination de l'expert de suivi. Le gestionnaire enregistre les décisions sur la plateforme et émet les contrats de financement, qui peuvent être révisés si le projet évolue.

Exécution, suivi et clôture. L'expert de suivi accompagne le projet : indicateurs, analyse des risques, budget et jalons, avis intermédiaires et de clôture. Smart Capital collecte et vérifie les justificatifs avant chaque décaissement, puis Smart Capital et l'ATT assurent le suivi des réalisations et la clôture.

Ce parcours explique la double promesse du dispositif : un guide de candidature et des sessions d'information pour rendre les règles accessibles en amont, puis un partage unifié de l'information qui assure la traçabilité des diligences d'étude, d'assistance technique et de décision. La partie 5 montre comment les entreprises ont vécu chacune de ces étapes.

03

PARTIE 03

L'IMPLÉMENTATION DU MODÈLE

Cette partie retrace la mise en œuvre de COINNOV sur quatre sessions et les ajustements apportés en cours de route. Elle distingue les adaptations issues de l'expérience de celles imposées par le calendrier de clôture.

3.1 Quatre sessions, de 2024 à 2026 41

3.2 Ce qui a évolué d'une session à l'autre 43

3.3 Une gouvernance qui a évolué avec le programme 44

3.4 La plateforme, colonne vertébrale du dispositif 45

3.1 QUATRE SESSIONS, DE 2024 À 2026

Le fonds a été lancé le 12 janvier 2024, avec l'ouverture de la première session le 19 janvier. La deuxième session a été lancée le 15 mai 2024 et la troisième le 30 septembre 2024. La quatrième, rendue possible par un financement additionnel, a été lancée le 7 mai 2026 au technopôle de Sfax. Les projets de cette dernière session doivent être réceptionnés au plus tard le 15 décembre 2026, et le contrat de financement de Smart Capital s'achève le 31 janvier 2027 (figure 5).

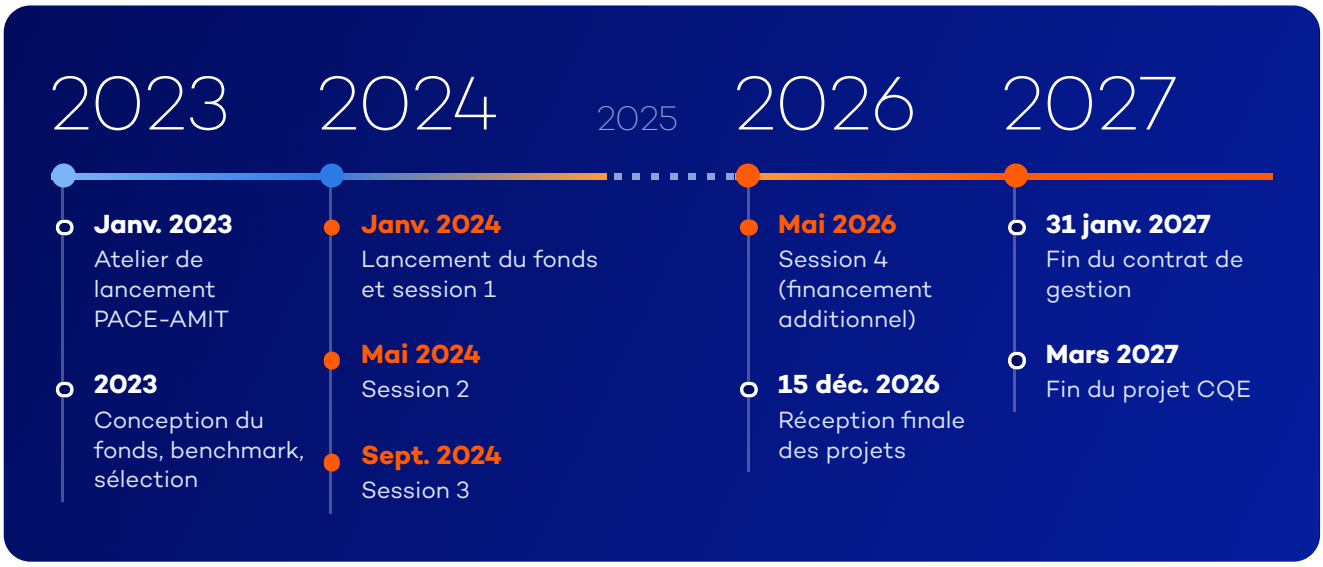


Figure 5 · **Les étapes clés du programme, de la conception à la clôture**
Documents du programme, lignes directrices des appels, contributions des parties prenantes.

La planification opérationnelle reposait sur des hypothèses explicites. La documentation, les supports de communication, la campagne de lancement et la plateforme devaient être prêts avant l'ouverture de la première session. Compte tenu de la durée de vie du fonds et d'une exécution estimée à sept mois par projet, la phase de candidature et de sélection était limitée à trois mois par session, et chaque session suivante devait s'ouvrir environ cinq mois après la précédente, une fois la sélection close et les projets lancés. Quarante dossiers au plus étaient acceptés par session pour l'évaluation préliminaire, et une période de sécurité de trois mois était prévue pour garantir l'atteinte des indicateurs.

Des hypothèses explicites

3 mois de candidature et de sélection par session	**5** mois environ entre deux sessions	**7** mois d'exécution estimée par projet	**40** dossiers au plus par session	**3** mois de période de sécurité

Tableau 5 · Les quatre sessions en un coup d'œil

Session	Ouverture	Candidatures déposées	Projets retenus	Particularités
Session 1	19 janvier 2024	**42**	**15**	Première mise en œuvre de la grille et de la plateforme
Session 2	15 mai 2024	**39**	**15**	Grilles actualisées après la session 1
Session 3	30 septembre 2024	**51**	**14**	Plus forte affluence des quatre sessions
Session 4	7 mai 2026	**40**	**13**	Financement additionnel ; calendrier resserré avant la clôture

Lignes directrices des appels et fichiers de gestion des quatre sessions, reconstitution de la mission.

3.2 CE QUI A ÉVOLUÉ D'UNE SESSION À L'AUTRE

Tableau 6 · Les ajustements apportés au fil des sessions

Paramètre	À la conception	Ajustement	Pourquoi	Transférable ?
Éligibilité	7 critères	Neuf critères en sessions 1 à 3, dix en session 4, dont une activité explicitement industrielle	Préciser le ciblage au vu des dossiers reçus	**Oui : apprentissage**
Grille de notation	8 axes, bonifications	Une grille par catégorie, testée en session 1 puis actualisée ; en session 4, grille resserrée sur la faisabilité, les ressources humaines, le budget et la maturité	Mieux différencier les projets entre eux ; sécuriser la réalisation dans un délai court	Grille par catégorie : oui. Paramétrage de la session 4 : lié au calendrier
Maturité	À partir de TRL 5	TRL 6 et plus recommandé en session 4	Réduire le risque de non-achèvement avant la clôture	**Contrainte de clôture**
Expertise	Expertise approfondie après le jury	Maintenue en session 4, sans second passage devant le jury	Raccourcir le cycle de décision	**À examiner**
Calendrier	3 mois de sélection, 7 mois d'exécution	Session 4 : sept semaines de l'appel au jury, environ quatre mois d'exécution	Échéance de réception au 15 décembre 2026	**Contrainte de clôture**

Ces ajustements illustrent la capacité d'apprentissage du dispositif : la grille a été affinée par catégorie et les critères d'éligibilité précisés à mesure que les sessions révélaient la nature des dossiers. D'autres évolutions, comme le niveau de maturité recommandé ou le resserrement du calendrier de la session 4, répondent d'abord à la contrainte de clôture. Elles ne constituent pas, en elles-mêmes, un paramétrage recommandé pour un futur dispositif.

Parmi les treize répondantes qui déclarent avoir candidaté en session 4, six ont reçu une décision en moins d'un mois et douze jugent les critères d'éligibilité clairs (partie 5 ; effectifs faibles). Le resserrement du calendrier a en contrepartie réduit la durée d'exécution disponible. La session 4 compte cinq désistements pour douze contrats signés, contre sept pour 42 contrats sur les trois premières sessions (tableau 7).

Session 4 : treize répondantes

6 sur 13

ont reçu une décision en moins d'un mois

12 sur 13

jugent les critères d'éligibilité clairs

3.3 UNE GOUVERNANCE QUI A ÉVOLUÉ AVEC LE PROGRAMME

Le fonctionnement réel du dispositif a reposé sur une coordination régulière. Les points hebdomadaires entre Smart Capital, l'ATT et la GIZ ont permis un suivi régulier des projets et des situations particulières. La plateforme a centralisé l'information et retracé les étapes de l'instruction ; les acteurs interrogés associent cette centralisation à une meilleure lisibilité du suivi et à la confiance dans l'usage des fonds. Les institutions interrogées décrivent une gouvernance opérationnelle et transparente, et un processus de gestion traçable.

L'expérience a aussi mis en lumière la nécessité de concilier les exigences de contrôle avec la souplesse propre aux projets d'innovation. Le jury réunit des responsables bénévoles et très sollicités, dont la mobilisation dans la durée a demandé un effort d'organisation. La répartition des décisions entre le COPIL et le gestionnaire a été ajustée en cours de programme ; les équipes de gestion proposent de préciser les décisions qui peuvent relever d'une délégation opérationnelle. Plus largement, l'application de règles communes à des projets très différents a parfois appelé des solutions au cas par cas, par exemple lorsqu'un seul prestataire était disponible pour une certification ou un essai. Ces constats, partagés par les équipes de gestion, ont nourri une réflexion sur la répartition des décisions que la partie 6 reprend.

3.4 LA PLATEFORME, COLONNE VERTÉBRALE DU DISPOSITIF

La plateforme numérique a joué un rôle central dans l'expérimentation. Elle couvre l'ensemble du cycle : dépôt des candidatures par catégorie, examen de l'éligibilité, notation et avis techniques, affectation des bonifications et des experts, validation par le jury, enregistrement des décisions et émission des contrats. Pendant l'exécution, elle sert au suivi des indicateurs du projet, de l'analyse des risques, du budget et des jalons, aux avis intermédiaires et de clôture, ainsi qu'à la collecte et à la vérification des justificatifs de décaissement. Elle porte enfin le suivi des réalisations et la clôture des projets.

La plateforme couvre l'ensemble du cycle



Ce choix a produit trois bénéfices. Il a permis un partage égal de l'information entre tous les intervenants, chacun accédant aux mêmes données selon son rôle. Il a matérialisé chaque diligence, ce qui rend le processus auditable a posteriori. Il a enfin constitué un actif réutilisable : la plateforme, ses gabarits et ses règles de gestion peuvent servir de socle à un futur dispositif, sous réserve d'organiser sa propriété, son hébergement et sa maintenance.

04

PARTIE 04

RÉALISATIONS ET RÉSULTATS

Cette partie présente l'état des réalisations des quatre sessions à partir des données disponibles en novembre 2026, rapproché des cibles initiales, puis les résultats techniques et institutionnels. Les résultats sont distingués selon qu'ils sont obtenus, en cours ou attendus.

4.1 Le déploiement en chiffres 47

4.2 Des cibles atteintes en projets retenus, un portefeuille élargi par la session 4 48

4.3 Le profil des projets et des partenariats 51

4.4 Les résultats techniques déclarés 52

4.5 Les acquis institutionnels 55

4.6 Les données financières 55

4.1 LE DÉPLOIEMENT EN CHIFFRES

Sur les quatre sessions, 172 candidatures ont été déposées, 96 dossiers ont été jugés éligibles, 57 projets ont été retenus et 54 contrats de subvention ont été signés (figure 6). Ces proportions, 56 % de dossiers éligibles et 59 % de projets retenus parmi les dossiers éligibles, décrivent les étapes de sélection parmi les candidatures enregistrées. Leur lecture doit tenir compte des critères et des capacités de traitement de chaque appel. Le tableau 7 prolonge l'entonnoir jusqu'à l'exécution des projets.

Tableau 7 · Le parcours des projets, de la candidature à la clôture

	SÉLECTION			EXÉCUTION			
	Candidatures	Éligibles	Retenus	Contrats signés	Désistements après contrat	Arrêts	Projets actifs
Session 1	42	26	15	14	3	1	10
Session 2	39	23	15	14	3	1	10
Session 3	51	30	14	14	1	1	12
Session 4	40	17	13	12	5	0	7
Total	**172**	**96**	**57**	**54**	**12**	**3**	**39**

Plateforme et fichiers de gestion des quatre sessions, données Smart Capital et ATT (novembre 2026) : contrats en cours ou clôturés, hors désistements et arrêts.

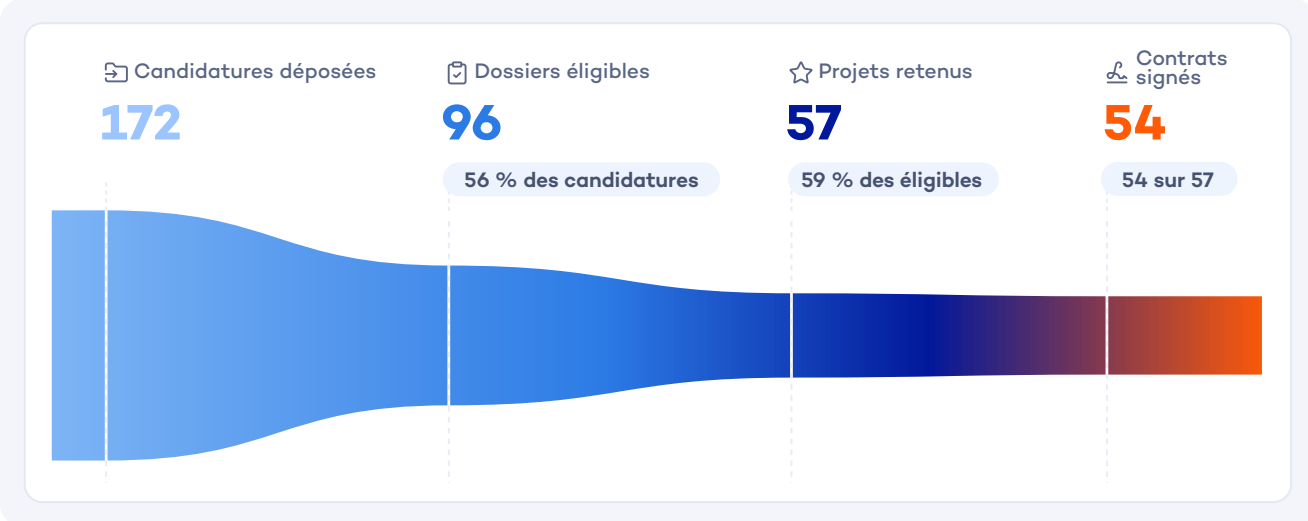


Figure 6 · L'entonnoir de sélection des quatre sessions

Plateforme et fichiers de gestion des quatre sessions, données Smart Capital de novembre 2026, reconstitution de la mission.

Pour les quatre sessions, les candidatures se sont établies respectivement à 42, 39, 51 et 40, et les projets retenus à 15, 15, 14 et 13 (figure 7). La troisième session a enregistré le plus grand nombre de candidatures. Les dossiers éligibles s'établissent à 26, 23, 30 et 17 ; parmi les dossiers éligibles non retenus figurent ceux dont la note, bien que suffisante, ne les plaçait pas parmi les quinze premiers.



Figure 7 · **Candidatures, projets retenus, éligibles non retenus et non éligibles, par session**
Plateforme et fichiers de gestion des quatre sessions, série du 4 novembre 2026 (reconstitution de la mission).

4.2 DES CIBLES ATTEINTES EN PROJETS RETENUS, UN PORTEFEUILLE ÉLARGI PAR LA SESSION 4

La cible indicative de 40 projets, dont 20 en durabilité environnementale, correspond à l'enveloppe initiale de 1,5 million d'euros. Les trois premières sessions ont retenu 44 projets. Avec la session 4, financée par une enveloppe additionnelle de 0,5 million d'euros, le programme compte 57 projets retenus, dont 25 en durabilité environnementale, soit 44 % du portefeuille (figure 8). La cible de 20 projets dans la thématique de la durabilité environnementale est atteinte dès les trois premières sessions, avec 22 projets, et portée à 25 avec la session 4, ce qui reflète la priorité donnée à la transition écologique dès la conception.



Figure 8 · **Le portefeuille des 57 projets retenus par catégorie**

Registre du programme reconstitué par la mission. Sessions 1 et 2 : 10 projets en durabilité, 8 en digitalisation et 12 en autres innovations (GIZ, 2024).

Les objectifs d'inclusion inscrits dans la grille se retrouvent dans le portefeuille. Vingt et un des 57 projets retenus, soit 37 %, sont portés par une femme cheffe d'entreprise ou de projet. Neuf projets retenus relèvent d'une zone de développement régional, sur 18 candidatures éligibles issues de ces zones. La répartition géographique des projets retenus suit celle des entreprises éligibles, avec une représentation équilibrée du Grand Tunis, de Sfax et du Sahel, et une présence de l'intérieur et du Sud légèrement plus forte parmi les projets retenus que parmi les éligibles (figure 9).

Inclusion et territoires

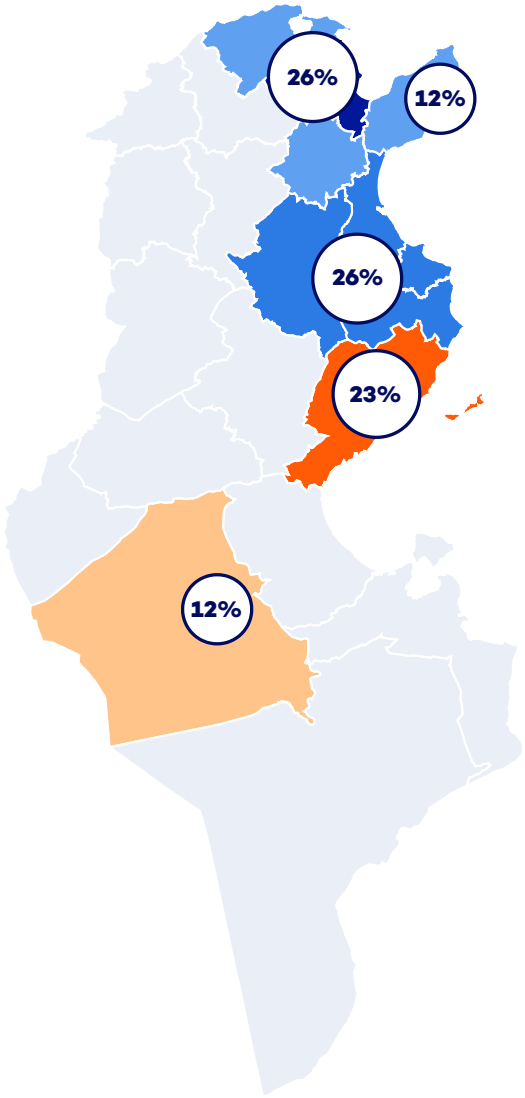
21 sur 57

projets portés par une femme cheffe d'entreprise ou de projet, soit 37 %

9 sur 18

projets retenus en zone de développement régional, sur 18 candidatures éligibles

Projets retenus par région



Répartition

Entreprises éligibles (n = 96)
Projets retenus (n = 57)

	Éligibles	Retenus
Grand Tunis	32 %	26 %
Sfax	25 %	23 %
Sahel	21 %	26 %
Nord-Est	13 %	12 %
Intérieur et Sud	9 %	12 %

Figure 9 · **La répartition géographique des entreprises éligibles et des projets retenus**

Registre du programme reconstitué par la mission (96 entreprises éligibles, 57 projets retenus). Sahel : Sousse, Monastir, Mahdia.

4.3 LE PROFIL DES PROJETS ET DES PARTENARIATS

Les données détaillées des deux premières sessions éclairent le profil du portefeuille. Les candidatures se répartissaient entre autres innovations (38 %), digitalisation (35 %) et durabilité environnementale (27 %). La durabilité présente le meilleur taux de transformation : sur 14 dossiers éligibles, 10 ont été financés. Les projets retenus ont associé 39 partenaires publics et privés intervenant dans la fourniture, la prestation, les études et la recherche et développement.

Sessions 1 et 2 : répartition des candidatures



autres innovations	38 %
digitalisation	35 %
durabilité environnementale	27 %

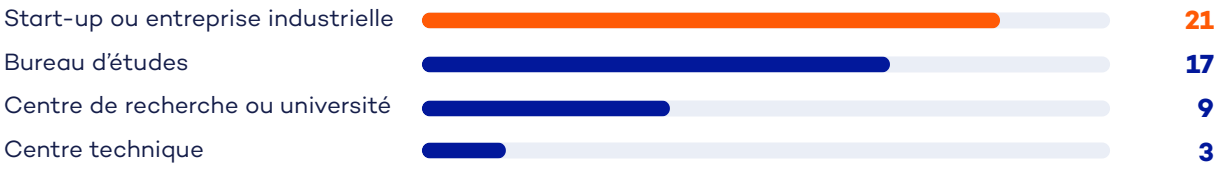
10 sur 14
dossiers éligibles financés en durabilité

30
projets retenus

39
partenaires publics et privés

Les partenariats associent majoritairement des start-up ou des PME technologiques chargées de l'implémentation des technologies (59 %), puis des centres et laboratoires de recherche (18 %), des bureaux d'études (13 %) et des centres techniques sectoriels (10 %) (figure 10). L'enquête confirme cette diversité sur les quatre sessions : le partenaire principal est une start-up ou une entreprise industrielle pour 21 répondantes, un bureau d'études pour 17, un centre de recherche ou une université pour 9 et un centre technique pour 3. La place de la recherche académique ne préjuge pas de la qualité des collaborations : lorsque le besoin d'une PME est un essai, un développement industriel ou une expertise de procédé, une entreprise technologique, un bureau d'études ou un centre technique sont des partenaires pertinents.

Le partenaire principal, sur les quatre sessions



Start-up ou entreprise industrielle	21
Bureau d'études	17
Centre de recherche ou université	9
Centre technique	3



Figure 10 · Les sessions 1 et 2 par type de partenaire

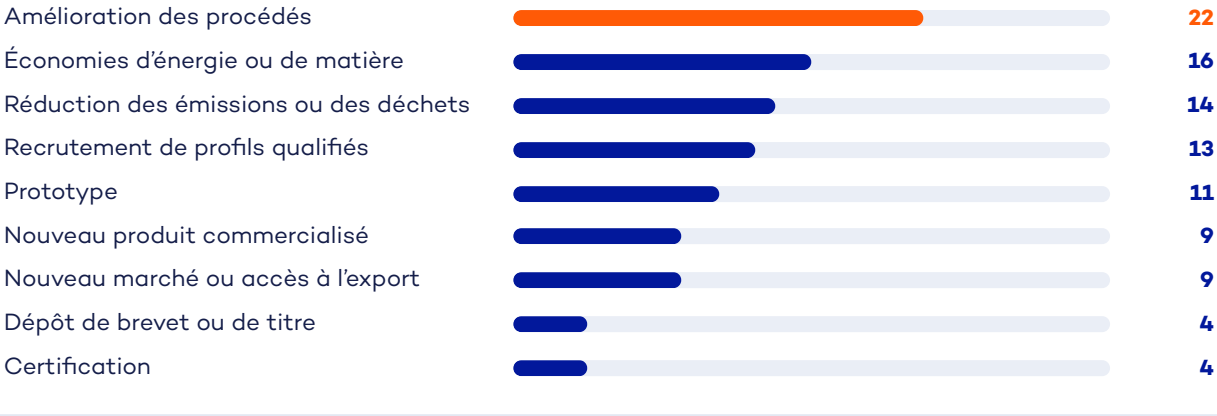
Documents de conception du fonds (GIZ, 2024). Données disponibles pour les sessions 1 et 2 uniquement.

Les thématiques couvrent un large spectre : valorisation de déchets et de coproduits, notamment en énergie ou en biofertilisants, efficacité énergétique et écoconception de procédés, emballages actifs, pilotage et dosage automatisés, digitalisation de la production et passage à l'industrie 4.0, jumeaux numériques et automatisation, ou encore solutions de recyclage pour les villes durables.

4.4 LES RÉSULTATS TECHNIQUES DÉCLARÉS

Les résultats techniques sont décrits ici à partir des déclarations des entreprises bénéficiaires, complétées par une lecture transversale des rapports de réception finale des projets clôturés des sessions 1 à 3 et des avis des experts qui y figurent. Parmi les 34 bénéficiaires ayant répondu, 21 déclarent leur projet achevé et 13 en cours. Les résultats relèvent d'abord de l'activité industrielle : 22 citent une amélioration des procédés, 16 des économies d'énergie ou de matière et 14 une réduction des émissions ou des déchets. Treize mentionnent le recrutement de profils qualifiés. Onze citent un prototype, neuf un nouveau produit commercialisé et neuf un nouveau marché ou un accès à l'export. Quatre font état d'un dépôt de brevet ou de titre et quatre d'une certification. La médiane des emplois déclarés créés ou maintenus est de trois par projet, sur 27 réponses.

Résultats cités par les 34 bénéficiaires répondants



Les rapports de réception finale de 23 projets clôturés confirment, de manière qualitative, la nature de ces résultats : un équipement ou un système est en exploitation dans la plupart d'entre eux, des gains de productivité, d'énergie ou de matière sont chiffrés dans sept rapports, et l'avis de l'expert est favorable dans tous les cas, trois fois avec des réserves. Les rapports décrivent des projets qui ont fait passer une innovation de la conception à l'application : équipements intégrés aux lignes de production, procédés éprouvés en conditions réelles, prototypes mis en service. La valeur apportée ne se limite pas à l'acquisition d'équipements : elle tient aussi à l'expertise mobilisée, aux essais, à l'intégration dans l'outil industriel et à la formation des équipes. Les avis des experts relèvent l'appropriation des solutions par les entreprises et la montée en compétences de leurs équipes, qui conditionnent la pérennité des résultats. Il reste trop tôt pour en apprécier les effets économiques, qui se manifesteront avec un décalage.

Ce que disent les 23 rapports de réception finale

23
projets clôturés : avis de l'expert favorable dans tous les cas, trois fois avec des réserves

7
rapports chiffrent des gains de productivité, d'énergie ou de matière

3
emplois créés ou maintenus par projet, médiane déclarée dans l'enquête, sur 27 réponses

La subvention a aussi entraîné un effort d'investissement propre : 33 bénéficiaires sur 34 déclarent un investissement complémentaire, compris entre 25 000 et 100 000 dinars pour 15 d'entre eux et supérieur à 100 000 dinars pour 7. Ces montants sont déclaratifs et ne permettent pas de calculer un effet de levier, mais ils indiquent que les dépenses engagées ont dépassé la subvention. Les rapports de réception finale des 23 projets clôturés examinés situent la part de la subvention dans le coût total déclaré à 59 % en cumul et à 78 % en médiane, avec une forte dispersion d'un projet à l'autre (de 15 % à 100 %) ; cinq entreprises ont autofinancé plus que le montant de la subvention.

Un effort d'investissement propre

33 sur 34
bénéficiaires déclarent un investissement complémentaire

15
entre 25 000 et 100 000 dinars

7
plus de 100 000 dinars

59 %
part de la subvention dans le coût total déclaré, en cumul

78 %
en médiane, de 15 % à 100 % selon les projets

Tableau 8 · Les résultats selon leur statut

Statut · Nature des résultats selon les sources

1	2	3
Réalisations documentées	**Résultats déclarés par les entreprises**	**Effets à apprécier ultérieurement**
Projets des sessions 1 à 3 clôturés : prototypes réalisés, procédés modifiés, équipements intégrés (rapports de réception finale)	Améliorations de procédés, économies de ressources, prototypes, nouveaux produits et marchés, recrutements (enquête, 34 bénéficiaires dont 13 projets en cours ; résultats obtenus et attendus confondus)	Industrialisation et déploiement à plus grande échelle, développement commercial, effets durables sur l'emploi, la compétitivité et l'environnement, non mesurés par cette capitalisation ; projets de la session 4, à réceptionner au plus tard le 15 décembre 2026, et projets des sessions précédentes encore en exécution

4.5 LES ACQUIS INSTITUTIONNELS

Au-delà des projets, COINNOV a permis de construire et d'éprouver un ensemble d'outils et de pratiques réutilisables :

- Une méthode d'instruction en trois tours, adossée à des grilles par catégorie et à des règles de gestion écrites.
- Une plateforme numérique qui couvre l'ensemble du cycle, de la candidature au dernier versement, avec une traçabilité des décisions et des versements.
- Un vivier d'experts sectoriels issus des technopôles, des centres techniques, du secteur privé et de la recherche.
- Un rapport de réception finale par projet, établi par l'expert référent, qui consigne les réalisations, les écarts et les recommandations; sa grille gagnerait à être harmonisée pour servir au suivi des résultats.
- Une articulation éprouvée entre un gestionnaire privé, un réseau de technopôles et des institutions publiques.
- Une communauté d'acteurs mobilisée autour de l'innovation collaborative, dans dix écosystèmes technopolitains.

4.6 LES DONNÉES FINANCIÈRES

Pour les trois premières sessions, l'état des décaissements tenu par Smart Capital, arrêté au 3 octobre 2026, permet de mesurer la part des subventions contractées versée aux entreprises. Les 35 projets ayant démarré leur exécution représentent des subventions contractées de 3,37 millions de dinars. Hors les trois projets arrêtés, les 32 contrats maintenus, qui portent sur des projets clôturés ou en cours, représentent environ 3,17 millions de dinars, dont 2,64 millions ont été versés ou sont en instance de versement, soit 83 %. Ce taux atteint 88 % pour la session 1 et 89 % pour la session 2, dont la quasi-totalité des projets est clôturée ; il s'établit à 74 % pour la session 3, plus récente, dont plusieurs projets étaient encore en cours de clôture. Ce périmètre exclut les projets désistés, qui n'ont reçu aucun versement, et la session 4 ; il ne correspond ni à l'ensemble des contrats signés ni à l'enveloppe globale du programme.

Les décaissements au 3 octobre 2026, sessions 1 à 3



Ce taux mesure un décaissement financier, et non l'avancement technique des projets. Les deux ne coïncident pas toujours : le versement d'une tranche suppose que le jalon soit réalisé, mais aussi que les justificatifs de dépenses soient réunis puis validés sur les plans technique et administratif. Un jalon peut ainsi être techniquement atteint, voire un projet réceptionné, alors que le versement correspondant attend encore des pièces ou leur validation. Une part de l'écart entre projets clôturés et montants versés peut notamment résulter du décalage entre la réception technique et la validation des pièces ; l'état des décaissements ne permet pas d'attribuer la totalité de cet écart à une étape particulière.

05

PARTIE 05

L'EXPÉRIENCE DES PME

Cette partie suit les entreprises étape par étape et met leurs retours en regard des choix de conception présentés en partie 2. Elle s'appuie sur l'enquête auprès des 96 entreprises éligibles (53 réponses, dont 34 entreprises ayant mené ou menant leur projet, 7 désistées et 12 non retenues) et sur trois entretiens approfondis. Les liens établis avec la conception éclairent les résultats sans prétendre les démontrer.

5.1 Accès et communication : une stratégie multicanale qui a porté 58

5.2 Candidature et sélection : des critères bien compris, des modalités à mieux faire connaître 59

5.3 Partenaire et expert : les composantes les plus appréciées 60

5.4 Financement et exécution : cofinancement, trésorerie et délais 62

5.5 Les désistements 65

5.6 Une appréciation favorable des bénéficiaires, à lire selon le parcours de chaque entreprise 66

5.7 Les attentes des entreprises pour la suite 71

5.1 ACCÈS ET COMMUNICATION : UNE STRATÉGIE MULTICANALE QUI A PORTÉ

Les entreprises ont connu COINNOV par plusieurs canaux (figure 11). Smart Capital, par son site, ses réseaux sociaux et ses courriels, est cité par 43 % des répondantes, la GIZ ou le ministère par 34 %, le partenaire technique par 26 %, le bouche-à-oreille par 23 % et les organisations professionnelles par 11 %. Aucun canal ne touche à lui seul la moitié des répondantes, et une part importante a entendu parler du programme par plusieurs sources.

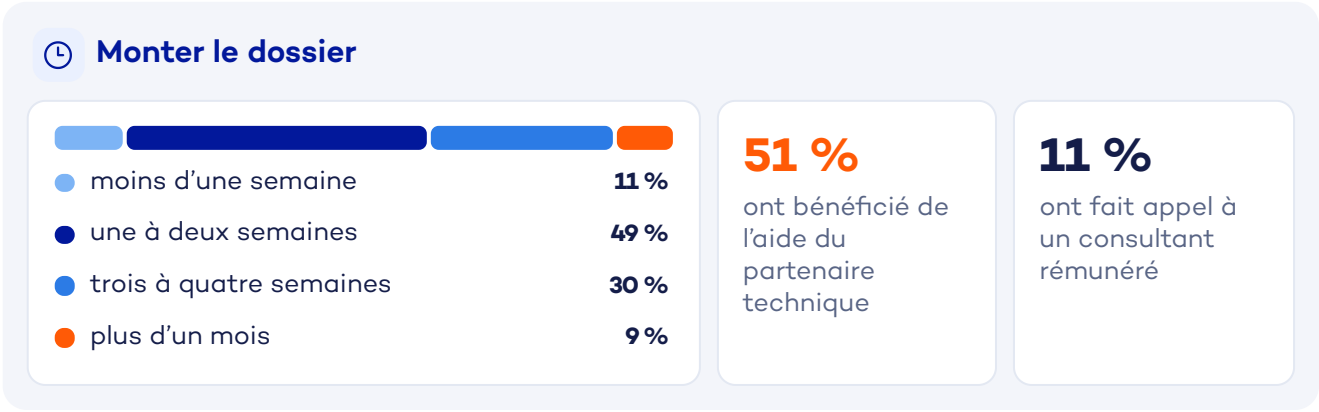
Cette diversité est cohérente avec la stratégie arrêtée à la conception, qui combinait réseaux sociaux, roadshow régional, relais institutionnels et sessions d'information. Elle montre aussi le rôle des relais de l'écosystème : le partenaire technique peut faire connaître le dispositif avant même la préparation du dossier, et près de la moitié des partenariats reposent sur une relation préexistante.



Figure 11 · **Les canaux d'information cités par les entreprises**
Enquête AlphaYaz Advisory (53 répondantes, plusieurs réponses possibles).

5.2 CANDIDATURE ET SÉLECTION : DES CRITÈRES BIEN COMPRIS, DES MODALITÉS À MIEUX FAIRE CONNAÎTRE

Le montage du dossier reste un investissement raisonnable pour la plupart des entreprises : une à deux semaines pour près de la moitié des répondantes (49 %), moins d'une semaine pour 11 %, trois à quatre semaines pour 30 % et plus d'un mois pour 9 %. Le partenaire technique intervient souvent dès cette étape : la moitié des répondantes (51 %) a bénéficié de son aide, et 11 % ont fait appel à un consultant rémunéré.



Les critères d'éligibilité, publiés et validés à la conception, sont jugés clairs par 77 % des répondantes, et les dépenses éligibles par 71 % (figure 12). Le calendrier du processus (63 %) et les critères de notation (57 %) suivent. Les modalités de versement sont l'information la moins bien comprise au moment de candidater : un peu plus de la moitié des répondantes (53 %) les jugent claires.

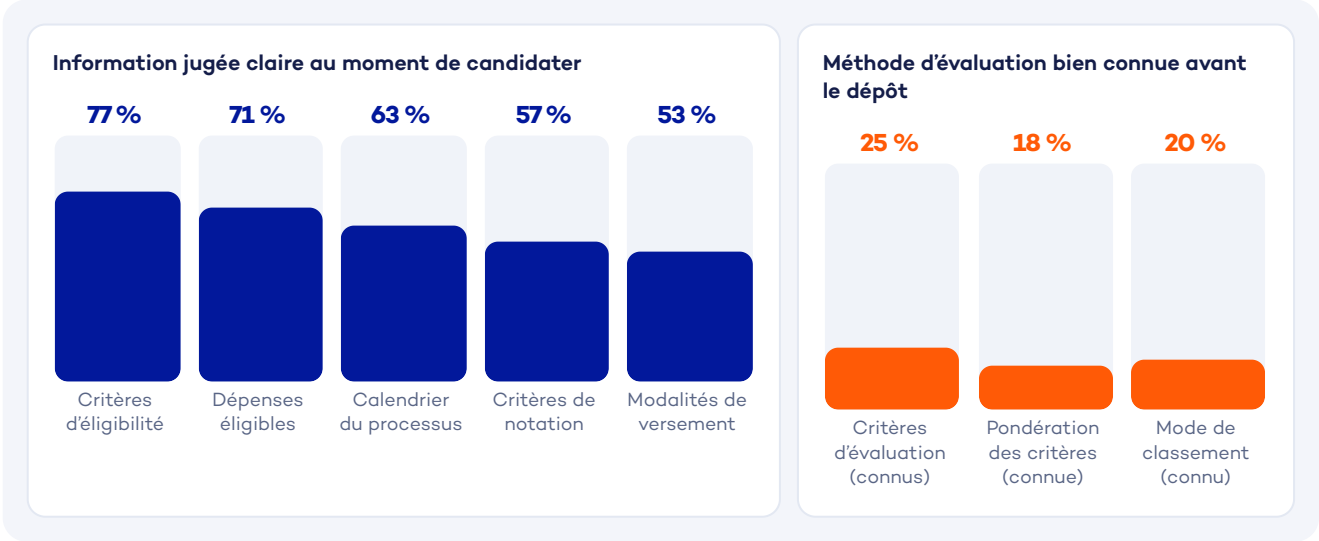


Figure 12 · La clarté des informations au moment de candidater et la connaissance de la méthode d'évaluation
Enquête AlphaYaz Advisory (53 répondantes). Part des notes de 4 ou 5 sur 5, hors « sans objet » et « je ne sais plus ».

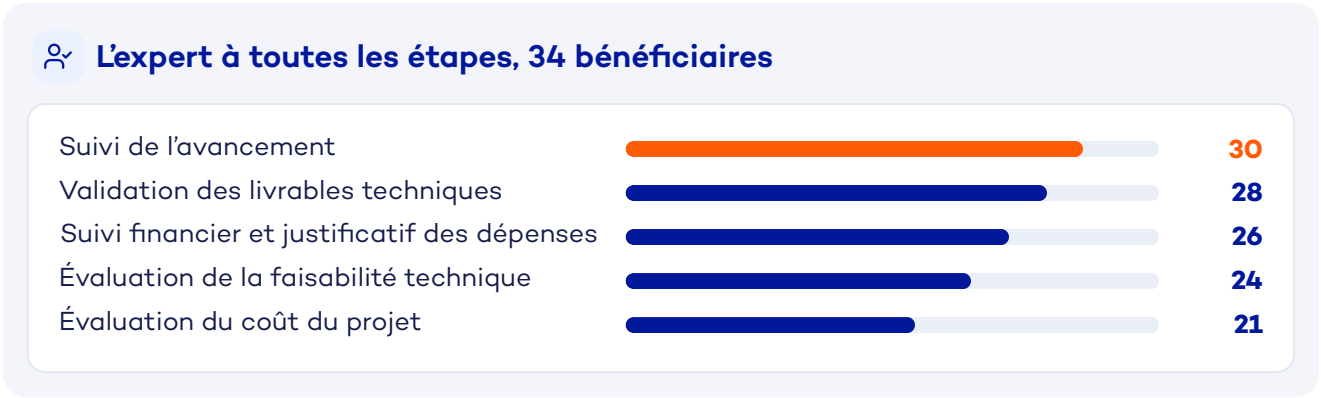
La sélection, portée par la plateforme, assure la traçabilité des notes et des décisions. La méthode d'évaluation reste en revanche moins connue des candidates : un quart seulement connaissait bien les critères d'évaluation avant le dépôt, et une sur cinq environ leur pondération ou le mode de classement. Pour les entreprises non retenues, un retour plus détaillé sur leur dossier permettrait de préparer une nouvelle candidature : aucune des douze répondantes non retenues ne dit avoir pleinement compris sur quoi son dossier avait été évalué, et sept indiquent n'avoir reçu aucun motif détaillé. Les répondantes de la session 4 décrivent en revanche une décision plus rapide et des critères plus clairs : six sur treize ont reçu une décision en moins d'un mois et douze sur treize jugent l'éligibilité claire.

5.3 PARTENAIRE ET EXPERT : LES COMPOSANTES LES PLUS APPRÉCIÉES

Le choix de faire du partenariat une condition d'accès se traduit par des collaborations bien notées, avec une moyenne supérieure à 4 sur 5 pour la compétence technique (4,4), l'implication (4,4) et le respect des délais (4,3), et de 4,1 pour le rapport qualité-prix (toutes répondantes confondues, non retenues comprises). Le partenaire est d'abord choisi pour sa compétence technique (77 %) et pour la confiance issue d'une collaboration antérieure (49 %). Il est issu d'une relation préexistante pour 23 répondantes et d'une recherche menée par l'entreprise pour 20 ; dans huit cas, c'est le partenaire qui a proposé le projet. Sans l'obligation du programme, sept entreprises n'auraient pas associé de partenaire : pour elles, COINNOV a directement suscité la collaboration. Au total, 81 % des répondantes poursuivent ou envisagent de poursuivre la collaboration au-delà du projet, ce qui rejoint l'objectif de coopération durable inscrit dans la conception. Les rapports de réception finale des 23 projets clôturés examinés attribuent une part importante de la réussite technique à l'apport des partenaires, prestataires privés pour les projets de digitalisation, centres techniques, laboratoires universitaires et start-up pour les projets d'innovation et de durabilité. Dans trois projets, un partenaire public initialement prévu a dû être remplacé par un prestataire privé en cours d'exécution, ce qui plaide pour sécuriser l'engagement des partenaires dès le montage du dossier et pour prévoir une procédure de changement de partenaire.



L'expert désigné par l'ATT est la composante la plus distinctive du modèle. Parmi les bénéficiaires, 88 % ont eu au moins quatre échanges avec lui, et sa maîtrise du sujet, l'objectivité de son évaluation du coût, l'utilité de ses recommandations et sa disponibilité recueillent entre 79 % et 88 % de notes de 4 ou 5 (figure 13). Les bénéficiaires l'ont rencontré à toutes les étapes : suivi de l'avancement (30 sur 34), validation des livrables techniques (28), suivi financier et justificatif des dépenses (26), évaluation de la faisabilité technique (24) et du coût du projet (21).



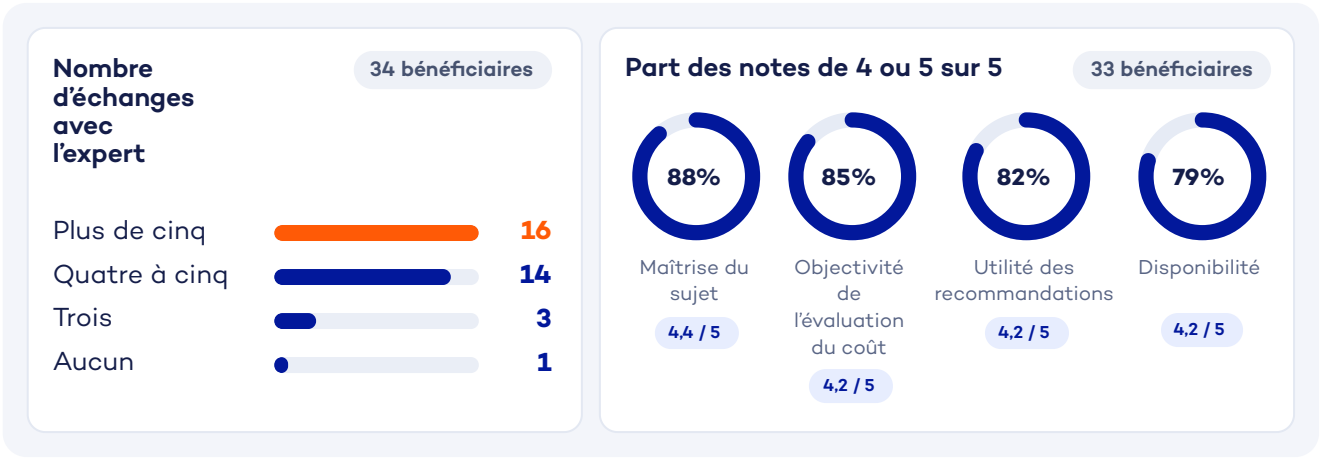


Figure 13 · **L'expert, interlocuteur de référence des bénéficiaires**

Enquête AlphaYaz Advisory, entreprises ayant mené ou menant leur projet (34 répondantes ; 33 pour les appréciations, l'une d'elles n'ayant eu aucun échange avec l'expert).

Plusieurs dirigeants décrivent l'expert comme leur interlocuteur de référence, y compris pour relayer une question au gestionnaire. Le suivi technique faisait partie de sa mission ; son rôle s'est élargi, par sa proximité avec l'entreprise, à celui de point d'entrée pour des questions qui dépassent la validation technique, ce qui rejoint l'association entre appui financier et appui technique voulue dès la conception. Les rapports de réception finale en portent la trace. L'expert y atteste la réalisation des jalons et y consigne les adaptations validées en cours de projet. Les jalons ont ainsi servi de points de dialogue technique, qui ont permis d'ajuster les projets et d'en réduire le risque sans en perdre l'objectif.

5.4 FINANCEMENT ET EXÉCUTION : COFINANCEMENT, TRÉSORERIE ET DÉLAIS

La subvention a été conçue comme un complément aux fonds propres de l'entreprise, versé par tranches sur justificatifs conformément aux règles fiduciaires du programme. Les retours des bénéficiaires se lisent à la lumière de ce choix. Pour 26 des 34 bénéficiaires ayant répondu, le projet tel qu'il avait été conçu dépassait le montant de la subvention : 19 ont mobilisé un financement complémentaire et 12 ont ajusté le périmètre de leur projet, cinq ayant fait les deux. Ces ajustements correspondent au principe de cofinancement voulu par le dispositif : près de sept bénéficiaires sur dix déclarent un budget de projet supérieur à 100 000 dinars, pour une subvention comprise entre 75 000 et 100 000 dinars dans deux cas sur trois.

Un projet qui dépasse la subvention

26 sur 34
bénéficiaires : le projet dépassait le montant de la subvention

19
ont mobilisé un financement complémentaire

12
ont ajusté le périmètre de leur projet

5
ont fait les deux

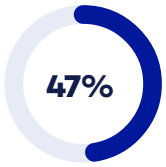
Le versement sur justificatifs conduit l'entreprise à engager les dépenses avant de recevoir l'aide : 94 % des bénéficiaires ont préfinancé sur leur trésorerie propre. Ce préfinancement pèse davantage sur les plus petites structures : parmi les bénéficiaires de moins de 50 salariés, 16 sur 17 déclarent un effet du mécanisme sur leur projet ou leur activité, et 7 ont eu recours au découvert ou à un crédit à court terme, contre un seul parmi les 17 entreprises de 50 salariés et plus.

Près d'un bénéficiaire sur deux (47 %) a attendu ses remboursements trois mois ou plus ; ce délai déclaré recouvre la constitution des justificatifs, les éventuelles régularisations, la validation technique et le contrôle administratif. Les données de gestion donnent un ordre de grandeur : pour 21 projets clôturés des sessions 1 à 3, le délai médian entre la date du rapport de réception finale et le dernier versement est de 3,7 mois, de 2 à 7 mois selon les projets. La charge de justification est jugée lourde ou très lourde par 68 % des bénéficiaires. Une part de l'écart entre projets réceptionnés et montants versés peut résulter du temps de constitution et de validation des justificatifs (partie 4.6). Les demandes d'avance de fonds et d'allègement des justificatifs exprimées par les entreprises (partie 5.7) invitent à examiner le calendrier et les modalités de justification, tout en préservant les exigences de contrôle.

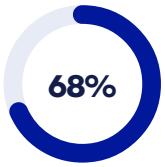
Le préfinancement, côté bénéficiaires



ont préfinancé sur leur trésorerie propre



ont attendu leurs remboursements trois mois ou plus



jugent la charge de justification lourde ou très lourde

3,7

mois : délai médian entre réception finale et dernier versement, de 2 à 7 mois

L'exécution des projets s'inscrit aussi dans un environnement qui dépasse le programme. Interrogés sur les freins extérieurs à COINNOV, les bénéficiaires citent d'abord l'importation d'équipements et les procédures douanières (38 %), la conjoncture et les marchés (26 %) et l'accès au crédit (24 %) ; près d'un quart ne signale aucun frein. Parmi les 32 bénéficiaires qui se prononcent, 15 jugent le délai d'exécution fixé par le programme adapté, 15 trop court et 2 trop long, ce qui plaide pour un calendrier modulé selon la nature des projets, notamment lorsqu'ils dépendent d'équipements importés. Les rapports de réception finale de 23 projets clôturés distinguent deux sources de délai. La première tient à la démarche d'innovation elle-même. Huit rapports citent des essais, des mises au point ou des ajustements techniques. La seconde tient à la mise en œuvre. Neuf rapports citent les achats, l'importation d'équipements ou la consultation des fournisseurs, sept la constitution et la validation des justificatifs, et quatre la défaillance ou le changement d'un partenaire.

Freins extérieurs et délais





L'application de règles communes à des situations très diverses mérite aussi d'être relevée. Les règles standard de mise en concurrence, comme la production de trois devis, sont un gage de bonne gestion. Elles peuvent toutefois se révéler difficiles à appliquer lorsque le marché ne compte qu'un ou deux prestataires, par exemple pour certains essais ou certifications. Plusieurs entreprises évoquent ces situations, qui ont été traitées au cas par cas. Elles plaident pour un cadre de dérogations motivées et tracées, qu'un futur dispositif pourrait confier à une instance opérationnelle, en précisant les décisions qui doivent être soumises au COPIL.

5.5 LES DÉSISTEMENTS

Parmi les entreprises désistées qui ont désigné une raison déterminante, quatre sur cinq citent la difficulté à préfinancer les dépenses. Quatre des sept désistées se sont retirées en cours d'exécution, après avoir engagé des dépenses, et quatre n'avaient pas sollicité l'équipe du programme avant de renoncer, ce qui souligne l'intérêt d'un point de contact identifié et d'une information précoce sur les modalités de versement. Pour six des sept, une avance partielle au démarrage aurait pu éviter le désistement, et six sur sept seraient prêtes à présenter de nouveau un projet à un programme similaire, dont quatre certainement. L'avance partielle est d'ailleurs l'ajustement le plus souhaité par l'ensemble des bénéficiaires : 82 % la préféreraient au mécanisme actuel, à hauteur de 20 à 40 % de la subvention pour deux tiers d'entre eux ; il s'agit d'une préférence déclarée, à examiner, et non d'un paramètre recommandé. Sur l'ensemble du programme, douze des 54 contrats signés ont été résiliés à la demande de l'entreprise après signature et trois projets ont été arrêtés ; aux difficultés de préfinancement s'ajoutent, selon les cas, des délais d'acquisition et d'importation, des justificatifs non conformes ou de nouvelles priorités de l'entreprise.

Les désistements

4 sur 5

Citent la difficulté à préfinancer les dépenses

6 sur 7

Une avance partielle aurait pu éviter le désistement



Des bénéficiaires préféreraient l'avance partielle

12

Contrats sur 54 résiliés à la demande de l'entreprise

5.6 UNE APPRÉCIATION FAVORABLE DES BÉNÉFICIAIRES, À LIRE SELON LE PARCOURS DE CHAQUE ENTREPRISE

Les entreprises qui ont mené ou mènent leur projet attribuent au programme une note de recommandation de 8,6 sur 10 en moyenne, et 82 % d'entre elles une note de 8 ou plus (figure 14). La quasi-totalité (32 sur 34) n'aurait pas mené le même projet au même moment sans COINNOV : 17 l'auraient réalisé plus tard, 6 à moindre échelle et 9 pas du tout, l'absence de financement disponible étant la première raison citée.



Figure 14 · **La recommandation de COINNOV selon le parcours des entreprises**

Enquête AlphaYaz Advisory (53 répondantes). « Recommanderiez-vous de candidater à COINNOV à une autre entreprise industrielle ? », note de 0 à 10.

Les notes plus réservées des entreprises désistées (5,7 en moyenne) et non retenues (3,8) se lisent différemment. Elles ne portent pas sur l'ensemble du dispositif : une entreprise non retenue n'a connu que la candidature et la sélection, et une entreprise désistée s'est le plus souvent retirée avant d'avoir bénéficié de l'accompagnement complet. Leurs appréciations renseignent donc surtout sur les premières étapes du parcours, et elles convergent avec les enseignements tirés plus haut.

• **Pour les entreprises non retenues,** l'enjeu principal est la lisibilité de la sélection. Deux sur douze seulement connaissaient bien les critères d'évaluation avant le dépôt, et cinq jugeaient clairs les critères de notation. Aucune ne dit avoir pleinement compris l'évaluation de son dossier. Leurs priorités d'amélioration le confirment : neuf sur douze demandent plus de transparence dans la notation et autant des critères d'éligibilité plus précis, alors que ces deux points sont rarement cités par les bénéficiaires. Six ont reporté leur projet et trois l'ont abandonné, ce qui montre que l'attente d'innovation reste présente.

Les entreprises non retenues, douze répondantes

2 sur 12
connaissaient bien les critères d'évaluation

5 sur 12
jugeaient clairs les critères de notation

9 sur 12
demandent plus de transparence

6 sur 12
ont reporté leur projet

• **Pour les entreprises désistées**, l'enjeu principal est le financement de l'exécution. Rares sont celles qui jugeaient claires les modalités de versement au moment de candidater, et toutes placent l'avance de fonds parmi leurs priorités. Les notes, très dispersées de 0 à 10, reflètent des parcours hétérogènes.

Ces lectures rejoignent les pistes de la partie 6 : rendre la méthode et les modalités financières lisibles dès l'appel, appliquer systématiquement l'avis motivé prévu par les lignes directrices et adapter le rythme de financement au cycle des projets.

Parcours d'entreprise

Innov Alliance Tech

Session 3
Ben Arous
Durabilité environnementale

La R&D basée sur l'innovation et l'alliance technologique est dans notre ADN



Innov Alliance Tech est une PME de 24 salariés spécialisée dans l'ingénierie produit, l'Internet des objets et le développement de solutions innovantes, au service d'industriels. « La R&D basée sur l'innovation et l'alliance technologique est dans notre ADN », indique son dirigeant. L'entreprise a travaillé à la conception et au développement d'une borne de recharge domestique pour véhicules électriques à partir de l'évolution d'un compteur électrique. Son partenaire, un client industriel, a apporté le besoin d'usage. Selon le dirigeant, l'appui du fonds a soutenu les activités de développement et de prototypage et a permis un soutien et des échanges réguliers avec l'expert, devenu l'interlocuteur que l'entreprise utilise pour relayer ses questions au dispositif. Après le prototype, l'entreprise a besoin d'un accompagnement et d'un financement pour le passage à un stade d'industrialisation ainsi qu'un expert pour faciliter les démarches administratives pour le lancement commercial du produit. « Notre souhait est que le programme COINNOV ne s'arrête pas à la subvention pour la phase de prototypage mais de faire évoluer l'accompagnement et le soutien pour rendre le produit commercialisable et trouver d'autres mécanismes de financement pour la phase d'industrialisation », résume le dirigeant.

Parcours d'entreprise

Dasri Sterile

Session 3
Région du Nord
Traitement des déchets médicaux

La dirigeante estime que le projet n'aurait pas vu le jour sans l'appui du programme COINNOV.

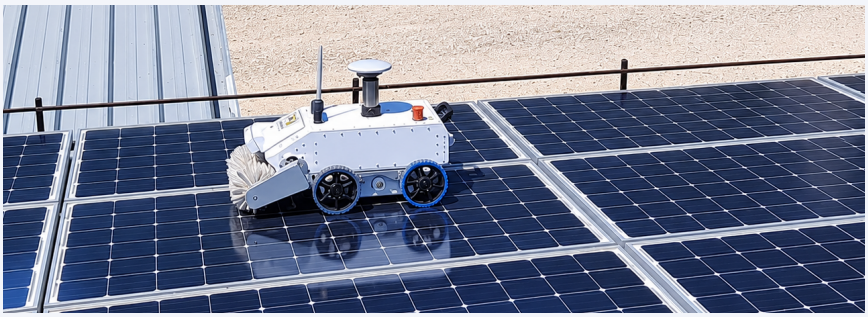
Dasri Sterile a œuvré pour l'amélioration d'un procédé de traitement de déchets dangereux issus de flux déjà présents sur le marché tunisien, ou de tout marché confronté à des problèmes de tri à la source. L'entreprise avait obtenu l'appui technique de plusieurs bailleurs, mais jamais de financement pour une innovation de ce type, et menait ses essais sur ses propres moyens. Le projet consistait à créer un laboratoire pour faciliter le travail des jeunes chercheurs de la région, en lien avec l'amélioration du procédé de traitement. Le partenariat initial avec un établissement d'enseignement supérieur a été réorganisé en cours de route. Un bureau d'études privé, partenaire historique de l'entreprise, a repris l'intervention. Le changement de procédé a été réalisé et a ouvert d'autres projets. La dirigeante estime que le projet n'aurait pas vu le jour sans l'appui du programme COINNOV. Elle retient que, dans une région où les partenaires techniques sont rares, un partenaire qui connaît l'entreprise et un expert disponible au quotidien ont permis de mener à bien le projet d'innovation.

Parcours d'entreprise

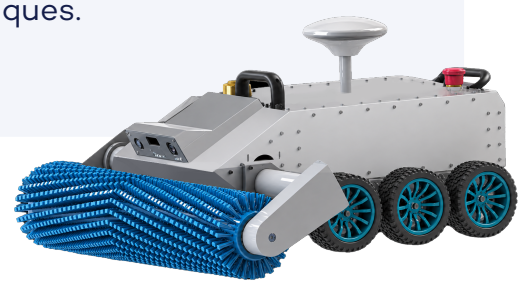
Enova Robotics

Session 1
Région du Sahel
Robotique

« COINNOV nous a permis de passer d'une idée à un prototype de robot autonome validé en conditions réelles. » Anis Sahbani, PDG d'Enova Robotics



Enova Robotics conçoit et fabrique des robots mobiles, et sa R&D, portée par un département dédié, est une activité continue. Avec COINNOV, l'entreprise a transformé une demande client en produit : P-Solar, un robot autonome qui nettoie à sec les panneaux photovoltaïques, sans eau ni produit chimique, et surveille leur performance en détectant les points chauds, signes précoces de défauts. Le projet a adapté la navigation centimétrique d'Enova aux surfaces inclinées et ajouté une mécanique anti-glissement et une IA de détection. La subvention a financé les équipements de navigation, de calcul et de fabrication du prototype. Mené sur quinze mois avec deux laboratoires partenaires (le LMS pour la mécanique et l'adhérence, LaRINA pour les tests), ce prototype a été validé en laboratoire et en conditions réelles, y compris chez un client en France. Le projet a déjà permis la création de cinq emplois qualifiés en 2025, et grâce aux ventes de P-Solar, Enova Robotics anticipe une hausse de 15 % de son chiffre d'affaires dès 2028. L'entreprise prépare l'industrialisation de P-Solar et pourra réutiliser l'adhérence sur plan incliné et la détection d'anomalies par IA dans d'autres applications robotiques.



5.7 LES ATTENTES DES ENTREPRISES POUR LA SUITE

Interrogées sur les améliorations prioritaires si COINNOV était reconduit, les entreprises placent en tête l'avance de fonds (68 %), puis les délais du processus et la simplification des justificatifs (58 % chacun) et le montant de la subvention (53 %) (figure 15). Viennent ensuite l'accompagnement technique (28 %), la communication (26 %), les critères d'éligibilité et la mise en relation avec des partenaires (25 % chacun) et la transparence de la notation (23 %). Les attentes varient selon le parcours : l'avance de fonds domine chez les bénéficiaires et les désistées, la transparence de la sélection chez les non retenues.



Figure 15 · **Les améliorations prioritaires citées par les entreprises**
Enquête AlphaYaz Advisory (53 répondantes, plusieurs réponses possibles).

Les entreprises restent attachées aux trois catégories du programme : les deux tiers souhaitent qu'un futur dispositif couvre la durabilité environnementale, autant la digitalisation et 68 % les autres innovations. Sur le porteur d'un futur dispositif, parmi les 38 répondantes qui ont une opinion, la moitié retient une formule associant public et privé, partenariat public-privé ou opérateur privé sous mandat public, et 18 un bailleur international, qui reste la réponse la plus citée. Les bénéficiaires penchent

pour la formule associant public et privé (14 sur 24), les désistées et les non retenues pour un bailleur international (9 sur 14). Ces préférences renseignent les attentes des répondantes ; elles ne suffisent pas à choisir un montage, qui suppose aussi d'examiner les ressources mobilisables et les capacités des acteurs.

Les attentes pour la suite

14 sur 24
Bénéficiaires : formule associant public et privé

9 sur 14
Désistées et non retenues : bailleur international

18 sur 38
Retiennent un bailleur international

30 sur 34
N'ont obtenu aucun autre financement lié à leur projet

Enfin, les bénéficiaires expriment un besoin clair de continuité après le prototype : 30 sur 34 n'ont obtenu, à ce jour, aucun autre financement lié à leur projet. Ce constat rejoint le témoignage des entreprises rencontrées en entretien et éclaire la réflexion sur la pérennisation.

06

PARTIE 06

ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Cette partie revient sur chaque composante du modèle initial pour dégager ce qui a bien fonctionné et ce qui peut être amélioré, puis ouvre la réflexion sur la suite. Les pistes présentées sont des éléments de discussion avec les parties prenantes, y compris les entreprises ; elles ne constituent pas des recommandations arrêtées.

6.1 Les enseignements, composante par composante 74

6.2 Des composantes reproductibles 76

6.3 Pistes de réflexion pour la suite 77

6.4 Les scénarios de pérennisation : une réflexion déjà engagée 78

6.5 Conduire la réflexion : une démarche en trois temps 80

6.6 Préparer la transition 82

6.1 LES ENSEIGNEMENTS, COMPOSANTE PAR COMPOSANTE

Le tableau 9 reprend les composantes présentées en partie 2. Pour chacune, il rappelle les acquis observés et les appréciations recueillies, ce qui peut être amélioré et les éléments qui fondent l'enseignement. Les deux colonnes centrales correspondent à ce qu'un futur dispositif gagnerait à préserver et à améliorer ; ce qui pourrait évoluer est traité en 6.3 et 6.4. Plusieurs points d'amélioration avaient été identifiés dès la conception ; l'expérience permet désormais de préciser les conditions dans lesquelles les choix initiaux ont fonctionné et les ajustements à examiner.

Tableau 9 · Les enseignements du pilote, composante par composante

Composante	Ce qui a bien fonctionné	Ce qui peut être amélioré	Ce qui fonde l'enseignement
Ciblage, éligibilité et catégories	Critères compris par les candidats; portefeuille orienté vers la transition écologique (25 projets en durabilité, au-delà de la cible de 20); bonifications traduites dans le portefeuille (37% de projets portés par une femme)	Expliquer les conditions financières dès l'appel, au même titre que les critères d'éligibilité	Critères jugés clairs par 77% des répondantes et par 12 sur 13 en session 4 (enquête); composition du portefeuille (fichiers de gestion du programme)
Subvention et modalités de versement	Additionnalité déclarée élevée (32 bénéficiaires sur 34) ; investissement complémentaire déclaré par 33 bénéficiaires sur 34 ; traçabilité des fonds ; jalons utilisés comme points de dialogue technique et d'adaptation des projets	Adapter le rythme de financement au cycle des projets (avance partielle, délais annoncés, liste de justificatifs par jalon)	Préfinancement par 94% des bénéficiaires; avance souhaitée par 82%; 83% des subventions contractées versées ou en instance pour les 32 contrats maintenus des sessions 1 à 3 au 3 octobre 2026; délai médian de 3,7 mois entre réception finale et dernier versement (parties 4.6 et 5.4); proposition de valeur du document de conception (cadre mobilisateur de financements additionnels)
Partenariat obligatoire	Collaborations bien notées (plus de 4 sur 5); poursuite envisagée ou effective par 81%; sept partenariats directement suscités par l'obligation	Prévoir une procédure de changement de partenaire et un appui à la mise en relation dans les régions où l'offre est rare	Enquête (partie 5.3); parcours d'entreprise; rapports de réception finale (trois partenaires remplacés en cours de projet) ; atelier de 2023 (complémentarité entre acteurs de la RDI)

Composante	Ce qui a bien fonctionné	Ce qui peut être amélioré	Ce qui fonde l'enseignement
Assistance technique (expert)	Expert présent à toutes les étapes; notes de 4 ou 5 pour 79% à 88% des bénéficiaires; rôle de référent installé dans les faits	Formaliser la fonction de référent; encadrer l'intégration et la formation des experts aux exigences du fonds; prolonger l'accompagnement après le prototype	Enquête (figure 13); document de conception, qui suggérait de renforcer l'intégration des experts et de pérenniser l'assistance technique; avis des experts dans les rapports de réception finale
Sélection et notation	Méthode en trois tours, grilles par catégorie, échelles explicites et traçabilité des notes ; décisions plus rapides en session 4, avec un calendrier resserré	Rendre la méthode d'évaluation plus visible dès l'appel ; appliquer systématiquement l'avis motivé de rejet prévu par les lignes directrices	Connaissance de la méthode par un quart des candidates ; attentes des non retenues (partie 5.6)
Gouvernance et gestion déléguée	Cadre de gouvernance opérationnel et transparent ; processus de gestion traçable et auditable ; coordination hebdomadaire efficace	Recentrer le COPIL sur la stratégie et déléguer les décisions courantes ; offrir au jury un espace de travail partagé ; associer davantage le secteur privé et la recherche aux instances	Appréciation du document de conception (2024) ; recommandations de l'atelier de 2023 ; entretiens institutionnels
Plateforme numérique	Couverture de tout le cycle ; accès égal de tous les intervenants à l'information ; diligences matérialisées	Exploiter les données de la plateforme pour suivre les délais par étape et alimenter le suivi d'impact	Document de conception (schéma des fonctionnalités) ; entretiens
Communication et sourcing	Stratégie multicanale ; plus de 1 000 comptes créés ; notoriété croissante au fil des sessions	Renforcer la proximité avec les PME et les relais régionaux pour accroître le nombre et la maturité des projets	Canaux cités (partie 5.1) ; document de conception, qui suggérait un travail de proximité avec l'écosystème des PME

Synthèse de l'équipe de rédaction à partir des parties 2 à 5, du document de conception du fonds (GIZ, 2024) et du rapport de l'atelier PACE-AMIT (2023).

Trois enseignements transversaux se dégagent. D'abord, le cœur du modèle, l'association d'une subvention versée à la PME, d'un partenaire et d'un expert, est la combinaison que les entreprises bénéficiaires apprécient le plus. Ensuite, les marges de progrès portent sur les modalités plus que sur les principes : rythme de financement, lisibilité des règles, délégation des décisions courantes. Enfin, les besoins des entreprises ne s'arrêtent pas aux premières réalisations techniques, ce qui ouvre la réflexion sur l'après-maturation (6.4).

6.2 DES COMPOSANTES REPRODUCTIBLES

Le tableau 10 répond à une question posée par Smart Capital : quelles composantes du modèle peuvent être reprises par un futur dispositif, indépendamment de sa reconduction. Pour chacune, la reproductibilité est appréciée au regard de ce qu'il faudrait réunir pour la transférer : des outils existants et documentés pour la méthode d'instruction et la plateforme, un modèle de financement pour l'assistance technique, un cadre juridique pour la gestion déléguée, et une répartition des décisions à clarifier pour la gouvernance. Cette lecture distingue les acquis directement transférables des composantes qui supposent un choix préalable des commanditaires.

Tableau 10 · La reproductibilité des composantes

Composante	Reproductibilité	Conditions
Méthode d'instruction et grilles par catégorie	Élevée	Mise à jour des grilles selon les priorités du futur dispositif
Plateforme numérique	Élevée	Propriété, hébergement et maintenance à organiser
Vivier d'experts et ancrage dans les technopôles	Élevée	Modèle de financement de l'assistance technique
Gestion déléguée	Élevée	Cadre juridique du mandat et capacité du futur porteur à déléguer
Gouvernance COPIL – jury	Moyenne à élevée	Répartition des décisions, instance opérationnelle pour les dérogations et ouverture au secteur privé

6.3 PISTES DE RÉFLEXION POUR LA SUITE

Les pistes ci-dessous découlent des enseignements du pilote. Elles peuvent être examinées dans les différentes options de portage, et leur mise en œuvre dépendra du cadre juridique, des règles des bailleurs et des moyens disponibles. Elles ont vocation à être discutées avec les parties prenantes et les entreprises.

Parmi les choix à instruire, le mode de versement de l'aide occupe une place particulière. Il conditionne à la fois la sécurité fiduciaire du dispositif, sa compatibilité avec les règles des bailleurs et la capacité des PME, notamment les plus petites, à porter leur projet jusqu'à son terme. Toute réflexion sur un éventuel successeur gagnerait à le traiter en premier, car il structure les autres paramètres : montant de l'aide, contrôles, calendrier et accompagnement.

Tableau 11 · Quatre pistes de réflexion

Piste		Ce qui la fonde	Questions à instruire
1	**Financer au rythme des projets de RDI**	Préfinancement par la quasi-totalité des bénéficiaires ; premier motif de désistement ; contrainte plus forte pour les plus petites entreprises	Une avance partielle est-elle compatible avec les règles des bailleurs ? Pour quels projets et avec quels contrôles ?
2	**Renforcer la lisibilité des règles et organiser une souplesse encadrée**	Modalités de versement et méthode d'évaluation moins connues des candidats ; complétude des dossiers soulignée par les équipes ; règles communes parfois difficiles à appliquer (prestataire unique, certification)	Quelles règles écrire dès l'appel ? Quel format de retour motivé aux candidats ? Quelles dérogations motivées, autorisées par quelle instance opérationnelle, et avec quelle traçabilité ?
3	**Formaliser le référent et préparer l'après-prototype**	Rôle de référent assumé dans les faits par l'expert ; besoin d'accompagnement vers l'industrialisation	Quel mandat et quels moyens pour le référent ? Quels services après le projet ?
4	**Associer les acteurs privés et régionaux**	Formule associant public et privé retenue par la moitié des répondantes qui se prononcent sur le porteur ; régions de l'intérieur et du Sud moins présentes ; rareté des partenaires dans certaines régions	Quelle répartition des décisions entre instances ? Quels relais régionaux mobiliser ?

6.4 LES SCÉNARIOS DE PÉRENNISATION : UNE RÉFLEXION DÉJÀ ENGAGÉE

La réflexion sur la pérennisation de COINNOV n'est pas nouvelle. Dès 2024, les documents de conception du fonds esquissaient deux propositions. La première consiste à monter un accélérateur d'innovation chargé de l'assistance technique, ouvert au marché et à d'autres sources de financement, afin d'assurer la continuité et la montée en compétences des services d'accompagnement. Les technopôles, l'ATT, Smart Capital, la CDC et l'APII y étaient cités comme fondateurs possibles. La seconde identifie trois voies de levée de ressources : la levée conventionnelle auprès des bailleurs et institutions de financement du développement, la mobilisation de ressources de l'État dans le cadre des lignes et programmes du FODEC, et la mobilisation du bras d'investissement de l'État, la Caisse des dépôts et consignations, par exemple sous la forme d'un produit structuré.

Les entretiens conduits en 2026 avec les partenaires du programme ont fait émerger des options de portage qui complètent ces propositions. Elles ne sont pas exclusives et leur coût n'est pas chiffré à ce stade. Le tableau 12 les croise avec les sources de financement identifiées en 2024 : les options décrivent qui porte le dispositif, les sources d'où proviennent les ressources.

Tableau 12 · Options de portage et sources de financement

Option de portage	Bailleurs et institutions de développement	État (FODEC et autres lignes)	CDC (produit structuré)
A Éventuelle articulation avec le projet CQE 2, en cours d'élaboration, dont l'horizon court jusqu'en 2030	Complément possible	Cofinancement possible	—
⚠ Points d'attention	Continuité entre la clôture actuelle et un éventuel successeur ; calendrier du bailleur		
B Portage national sur ressources publiques	Complément possible	Source principale	Complément possible
⚠ Points d'attention	Cadre réglementaire, sélection d'un opérateur, maintien de la gestion déléguée		
C Mécanisme mixte à gestion déléguée	Source possible	Source possible	Source possible
⚠ Points d'attention	Cadre juridique du mandat, prévention des conflits d'intérêts		
D Accélérateur d'innovation (transversal)	Possible	Possible	Fondateur possible
⚠ Points d'attention	Modèle économique du service, maintien du lien entre financement et accompagnement		

Sources : documents de conception du fonds (GIZ, 2024) ; entretiens institutionnels (2026) ; échanges avec les partenaires du programme (2026). Les institutions citées ne sont pas engagées à ce stade.

Deux points méritent l'attention pour la suite des échanges. Les propositions formulées lors de la conception portaient sur l'origine des ressources et sur l'accompagnement ; le rythme de financement des projets, que les entreprises placent aujourd'hui en tête de leurs attentes, reste à instruire. Par ailleurs, le recours aux bailleurs internationaux coexiste avec l'attente, exprimée par plusieurs acteurs institutionnels, d'un financement qui ne dépende pas d'eux à terme. Ces questions relèvent de la concertation présentée ci-après.

Une proposition prospective, pour discussion : vers un financement mixte de l'innovation industrielle

Au-delà du pilote, l'équipe de rédaction soumet à la discussion une architecture qui suivrait le besoin de financement des projets après le prototype. Sept répondantes sur dix évaluent leurs besoins de RDI des trois prochaines années à 100 000 dinars ou plus, et 30 bénéficiaires sur 34 n'ont obtenu à ce jour aucun autre financement lié à leur projet. La subvention resterait l'instrument de la maturation, là où l'incertitude est la plus forte. Pour l'industrialisation et la croissance, la ressource publique et celle des bailleurs pourraient prendre une position de première perte, par exemple sous la forme d'une garantie de crédit ou d'une tranche junior dans un véhicule de fonds propres, instruments qui répondent à des montages différents, afin de mobiliser des financements privés. Cette architecture pourrait être mise en œuvre selon différents portages ; le choix du porteur, l'origine des ressources et les instruments financiers doivent être examinés séparément, puis articulés.

Cette proposition dépasse le périmètre de l'expérimentation. Elle suppose des études de faisabilité juridique, financière et institutionnelle, notamment sur l'appétit des PME pour l'endettement et l'ouverture du capital, les véhicules et instruments envisagés, la tarification de la garantie et la position des bailleurs et de l'État. Les institutions de financement n'ont pas été consultées à ce stade ; leur participation à l'examen de cette hypothèse est nécessaire, la mobilisation de financements privés étant l'objet même de la proposition.

6.5 CONDUIRE LA RÉFLEXION : UNE DÉMARCHE EN TROIS TEMPS

Le choix d'un futur mécanisme gagnerait à s'appuyer sur une démarche de concertation qui fasse place à toutes les parties prenantes, et en premier lieu aux entreprises. La démarche participative a déjà fait ses preuves lors de la conception de COINNOV : en janvier 2023, des tables rondes thématiques animées par des modérateurs avaient permis d'apprécier plusieurs modèles de gestion sur des critères partagés. Une démarche comparable pourrait être conduite en trois temps (figure 16).



Figure 16 · **Une démarche en trois temps pour la réflexion sur la pérennisation**
Proposition de l'équipe de rédaction, à adapter par les commanditaires.

1 **Écouter les entreprises.** Les résultats de l'enquête offrent une première base. Ils pourraient être complétés par un ou plusieurs ateliers de réflexion avec des PME aux parcours différents, bénéficiaires, désistées et non retenues, afin de comprendre leurs attentes sur les modalités d'un futur dispositif et leur intérêt pour d'autres formes de financement.

2 **Confronter les points de vue.** Des tables rondes réunissant les institutions, les opérateurs, les structures de soutien, les représentants du secteur privé et, le cas échéant, des acteurs du financement pourraient examiner chaque scénario au regard de critères explicites, comme ceux utilisés en 2023 : efficacité de gestion, facilité de sourcing, facilité de mise en œuvre et pérennité, complétés par les ressources mobilisables et le délai de mise en place.

3 **Restituer et préparer les arbitrages.** Une synthèse partagée, présentant les points d'accord, les questions restant ouvertes et les conditions de faisabilité, permettrait aux instances compétentes d'arbitrer en connaissance de cause et de fixer une feuille de route de transition. L'événement de clôture du programme peut en constituer une étape, sans avoir vocation à arrêter seul les décisions.

6.6 PRÉPARER LA TRANSITION

Quel que soit le choix retenu, la transition gagne à être préparée avant les échéances de clôture. Les contrats conclus avec les PME fixent un calendrier de mise en œuvre dont le respect relève de leur responsabilité. Il reste utile de préciser, à partir des conventions existantes, l'organisation du traitement des derniers justificatifs, l'archivage des dossiers et la conservation des données de la plateforme, ainsi que les droits d'usage des outils du programme (plateforme, gabarits, règles de gestion), dans les limites des conventions existantes. La conception d'un éventuel successeur pourra, pour sa part, définir dès le départ une situation de référence et une méthode proportionnée de suivi des effets, comme le recommandait l'évaluation du projet IDEE.

REMERCIEMENTS

Ce livre blanc doit beaucoup aux personnes et aux institutions qui ont partagé leur expérience, leurs documents et leur temps.

ÉQUIPE SMART CAPITAL

M. Tarak Triki
Directeur Général, Smart Capital

M. Kaïs Belhadj Jrad
Executive Program Manager COINNOV

Mme Ons Hariz
Analyst, programme COINNOV

M. Mhamed Mestiri
Back Office Officer, programme COINNOV

Mme Hanen Khanfir
Responsable du middle office à Smart Capital, ancienne manager du programme COINNOV

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DES MINES ET DE L'ÉNERGIE

M. Anouar Zouari

Directeur de l'Unité de gestion par objectifs (UGPO) du ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, président du comité de pilotage et du jury.

M. Nabil Ben Bechir

Ancien directeur de l'Unité de gestion par objectifs (UGPO), ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie.

Mme Ichraf Smadhi

Directrice générale du Bureau de coopération et des relations extérieures, ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

Mme Malek Najjar

Bureau de coopération et des relations extérieures, ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

ÉQUIPE GIZ, PROJET CQE

M. Matthias Grossmann
Ancien chef du cluster «Promotion du secteur privé et développement du système financier», GIZ Tunisie

Mme Andrea Miessner
Ancienne chargée du volet innovation, projet CQE, GIZ Tunisie

Mme Asma Hamouda
Cheffe de projet, projet CQE, GIZ Tunisie

Mme Donia Ferjani
Chargée du volet innovation, projet CQE, GIZ Tunisie

M. Kerim Kechida
Conseiller volet innovation, projet CQE, GIZ Tunisie

M. Olivier Imbach
Responsable des finances, projet CQE, GIZ Tunisie

Mme Sarra Chihi
Responsable des contrats, projet CQE, GIZ Tunisie

ENTREPRISES ET ORGANISMES PARTENAIRES

Mme Afef Bouguerra

Cabinet ABS

Innov Alliance Tech, Dasri Sterile et Enova Robotics, qui nous ont reçus en entretien approfondi.

Les entreprises qui ont répondu à l'enquête.

Les membres du comité de pilotage et du jury : MIME, GIZ, Smart Capital, ATT, ACTIT, APII, BMN, CETTEX, CITET, CONECT, MESRS et UTICA.

Les technopôles, les centres techniques et les experts qui ont accompagné les projets.

ASSOCIATION TUNISIA TECHNOPARKS

M. Hichem Turki
Président de l'ATT, directeur général de Novation City

M. Ramzi Zammali
Secrétaire général de l'ATT, directeur général du Pôle de Compétitivité de Bizerte

M. Akram Mahjoubi
PMO du projet COINNOV

Mme Manel Mechmeche
Ingénieur projets, Biotechpole Sidi Thabet

ÉQUIPE DE RÉDACTION

AlphaYaz Advisory
(M. Ahmed Zairi, expert principal; M. Mohamed Abbassi, stratégie et enquêtes).
Conception graphique et édition numérique:
Kyubi Digital.

ANNEXES

A1 MÉTHODOLOGIE

La revue documentaire a porté sur le document de conception du fonds (GIZ, 2024), le rapport de l'atelier de lancement PACE-AMIT (janvier 2023), la présentation du projet CQE, l'évaluation centrale du projet IDEE (2022), les lignes directrices des appels à projets, les fichiers de gestion des quatre sessions, les bilans du programme, l'état des décaissements tenu par Smart Capital (arrêté au 3 octobre 2026), le suivi des projets de l'ATT (novembre 2026) et l'enquête annuelle 2025 de la GIZ auprès de dix bénéficiaires. Des entretiens individuels ont été conduits avec la GIZ, l'ATT, le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie et Smart Capital, ainsi que trois entretiens individuels approfondis avec des PME bénéficiaires.

Les rapports de réception finale de 23 projets clôturés des sessions 1 à 3 (7, 8 et 8 par session, sur 28 projets clôturés au 3 octobre 2026), qui consignent l'avis de l'expert référent, ont été lus de manière transversale selon une grille commune (partenaires, délais, montants, résultats, écarts, avis de l'expert) pour dégager des tendances ; aucun résultat n'est publié projet par projet. Les avis des experts y sont utilisés de façon qualitative, en triangulation avec l'enquête et les données du programme ; ils ne sont pas agrégés en indicateur. Le taux de décaissement rapporte les montants versés ou en instance de versement au 3 octobre 2026 aux subventions contractées des 32 contrats maintenus des sessions 1 à 3 (projets clôturés ou en cours, hors projets arrêtés), à partir de l'état des décaissements tenu par Smart Capital ; le délai entre réception finale et dernier versement est calculé sur les 21 projets clôturés pour lesquels les deux dates sont renseignées. Aucune entreprise n'est citée à partir de ces sources.

L'enquête en ligne a été adressée aux 96 entreprises éligibles figurant dans les fichiers de candidature des quatre sessions. Elle a recueilli 53 réponses au 2 novembre 2026, soit **55 %** : 34 entreprises ayant mené ou menant leur projet, 7 entreprises retenues puis désistées et 12 entreprises éligibles non retenues. Les pourcentages sont calculés sur ces bases, hors réponses « sans objet » ou « je ne sais plus » lorsque la question le justifie. Les résultats de l'enquête de la mission et ceux de l'enquête de la GIZ ne sont pas fusionnés.

A2 COMPARATIF DES INSTRUMENTS TUNISIENS D'APPUI À L'INNOVATION

INSTRUMENT	NATURE	BÉNÉFICIAIRE DU FLUX	PARAMÈTRES	SITUATION SELON LA SOURCE
COINNOV	Subvention	PME porteuse	≈ 100 000 DT, dépenses justifiées, partenariat obligatoire	Pilote, quatre sessions (2024-2026)
PIRD	Prime	PME	50 % du coût des études, plafonné à 25 000 DT ; 50 % des essais de prototypes et des équipements scientifiques de laboratoire, plafonné à 100 000 DT	Présentée sur le site de l'APII (mise à jour de mars 2026) et dans le guide de l'investisseur de 2026
PNRI	Prime	Centre technique porteur	200 000 DT, 80% du coût, montage à trois	Selon le diagnostic de la Stratégie 2035 (2022)
ITP (FODEC)	Prime à l'investissement technologique (matériel et immatériel)	PME	50% du matériel, plafonné à 100 000DT; 70% de l'immatériel, plafonné à 70 000DT	Paramètres du guide de l'investisseur de 2026
MOBIDOC	Interface recherche entreprise	Doctorant, entreprise	Financement de thèses de doctorat et de post-doctorats menés en entreprise	Selon le diagnostic de la Stratégie 2035 (2022)

A3 DOCUMENTS DU PROGRAMME

GIZ, projet CQE, document de conception du fonds RDI COINNOV, 2024 (document interne, non publié).

GIZ, Croissance Qualitative pour l'Emploi, rapport de fin d'atelier : atelier de lancement PACE-AMIT, 25 janvier 2023, version 2.0.

GIZ, présentation du projet « Croissance Qualitative pour l'Emploi » (CQE), juin 2025.

GIZ, Évaluation centrale de projet : Innovation, développement économique régional et emploi (IDEE), Tunisie, août 2022.

Smart Capital, lignes directrices des appels à projets COINNOV (sessions 1 à 4), fichiers de gestion et bilans du programme (2024-2026).

Smart Capital, état des décaissements du fonds COINNOV, sessions 1 à 3, arrêté au 3 octobre 2026 (document de gestion, non publié).

Association Tunisia Technoparks, suivi des projets COINNOV, novembre 2026 (document de gestion, non publié).

Experts référents, rapports de réception finale de 23 projets des sessions 1 à 3, 2025-2026 (documents non publiés, exploités sous forme agrégée).

GIZ, projet CQE, enquête annuelle 2025, module COINNOV (résultats non publiés).

A4 SOURCES PUBLIQUES

Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII), Financement de l'innovation, « Incitations à la recherche », page mise à jour le 25 mars 2026. https://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?mcat=22&mrub=180&msrub=250

Banque mondiale, Enterprise Surveys, Tunisie, vagues 2020 et 2024. https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2020/tunisia

Commission européenne, définitions des niveaux de maturité technologique (TRL), programme Horizon 2020, annexe G. https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/annexes/h2020-wp1415-annex-g-trl_en.pdf

Institut national de la statistique (INS), Statistiques issues du Répertoire national des entreprises, édition 2025 (données 2024). https://www.ins.tn/publication/statistiques-issues-du-repertoire-national-des-entreprises-2024

Institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives (ITCEQ), Notes d'analyse n° 78, mai 2026. https://www.itceq.tn/wp-content/uploads/2026/07/note-intelligence-artificielle.pdf

Institut tunisien des études stratégiques (ITES), rapport sur le système financier tunisien, janvier 2026. https://www.ites.tn/post/697768cadbfed7324c2c7467

Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035, livrable 7, rapport final, juillet 2022. https://environnement.gov.tn/fileadmin/Bibliothe-que/SNTE/Strategie_Industrielle_et_Innovation_Horizon_2035.pdf

Office des Tunisiens à l'étranger (OTE), guide de l'investissement, chapitre 5 « Financement des projets », mis en ligne en mai 2026. https://ote.nat.tn/wp-content/uploads/2026/05/guide-in-vestre-chapitre-5.pdf

OCDE et Eurostat, Manuel d'Oslo 2018 : lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisa-tion des données sur l'innovation, 4e édition. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), Indice mondial de l'innovation 2026, profil de la Tunisie. https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2026/tn.pdf

NOTES ET SOURCES

1- Institut national de la statistique (INS), Statistiques issues du Répertoire national des entreprises, édition 2025 (données 2024), tableaux 2.1.2 et 3.1.1. Toutes activités confondues : 6 050 entreprises de 10 à 19 salariés, 3 879 de 20 à 49, 1 590 de 50 à 99 et 968 de 100 à 199.

2- Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), Indice mondial de l'innovation 2026, profil de la Tunisie, indicateurs 2.2.2 et 5.2.1. https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2026/tn.pdf

3- Les répondantes désignent les 53 entreprises ayant répondu à l'enquête en ligne de la mission (voir « À propos de ce livre blanc » et annexe A1).

4- Institut tunisien des études stratégiques (ITES), rapport sur le système financier tunisien, janvier 2026.

5- Banque mondiale, Enterprise Surveys, Tunisie 2024 (terrain de mars 2024 à mars 2025), part des entreprises recourant aux banques pour financer leurs investissements : 32,6 % (35,9 % en 2020). L'enquête couvre les entreprises privées formelles de cinq salariés et plus de l'industrie manufacturière et des services.

6- Institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives (ITCEQ), Notes d'analyse n° 78, mai 2026.

7- Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035, rapport de diagnostic sur le financement de la R&D et de l'innovation (2022).

8- Le niveau de maturité technologique (Technology Readiness Level, TRL) est une échelle de 1 à 9, de l'observation des principes de base (niveau 1) au système éprouvé en conditions réelles d'exploitation (niveau 9). Selon les définitions de la Commission européenne, le niveau 5 correspond à une technolo-gie validée dans un environnement représentatif, le niveau 6 à une technologie démontrée dans un environnement représentatif et le niveau 7 à un prototype démontré en environnement opérationnel.

Photographies des parcours d'entreprise : Innov Alliance Tech et Enova Robotics. Photographies d'illustration : images générées par IA et photographies Unsplash (licence Unsplash) ; elles ne repré-sentent pas les entreprises bénéficiaires. Typographie : Campton. Icônes : Lucide (licence ISC).

Cofinancé par
l'Union européenne

التعاون
الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

République Tunisienne
Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

LIVRE BLANC

INNOVER ENSEMBLE

2023 2024 2025 2026

CO INNOV
Financement des projets de RDI

Smart Capital

CQE Croissance Qualitative pour l'Emploi

TUNISIA TECHNOPARKS
الجمعية التونسية للأقطاب التكنولوجية