

Cahier des Charges

Elaboration d'une étude juridique pour le lancement d'une activité économique par le réseau Initiative Tunisie

Octobre 2025

1. Présentations d'Initiative Tunisie et du projet :

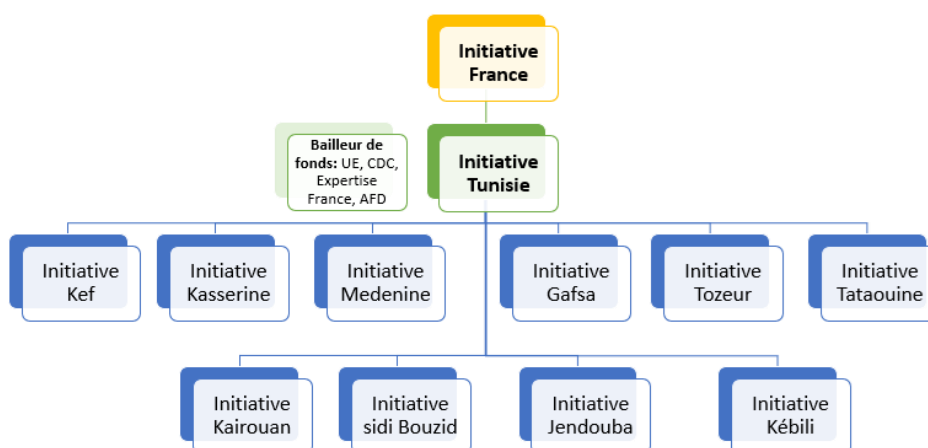
A. Présentation du Réseau Initiative Tunisie

Initiative Tunisie est un réseau composé de 10 associations régionales fédérées par une unité de gestion dont le siège est à Tunis. Elles agissent toutes dans un écosystème entrepreneurial pour l'inclusion financière des jeunes entrepreneurs issus des régions.

Le concept Initiative, c'est l'alliance d'une offre d'accompagnement non financier avant et après la création d'entreprise et d'une offre de financement par prêt d'honneur, gratuit et sans garantie personnelle exigée qui sont délivrées par une association locale composée d'acteurs de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat. Cette offre de service est totalement gratuite pour les entrepreneurs et est régie par un contrat de prêt entre l'association locale et le bénéficiaire.

Le réseau Initiative Tunisie (IT) est le premier réseau associatif tunisien de financement et d'accompagnement de la création d'entreprises en Tunisie. En 2023, il a financé 210 entrepreneurs, dont 142 femmes, avec un prêt d'honneur délivré par les 10 associations régionales opérationnelles du réseau. Trois nouvelles associations ont rejoint le réseau durant l'année 2023 : Initiative Kébili, Initiative Tozeur, et Initiative Tataouine. Ces associations sont toutes reconnues et sont indépendantes juridiquement et financièrement et sont régies par le Décret-loi n° 2011-88 du 24 septembre 2011, portant sur les organisations des associations.

Organisation du Réseau Initiative Tunisie



B. Présentation du projet et contexte de la mission :

Le projet « *Bâtir un modèle économique durable pour l'élargissement du réseau Initiative Tunisie à tous les entrepreneurs* » est financé par la Commission Européenne et a démarré le 1^{er} janvier 2024. Son objectif principal est de renforcer l'engagement des organisations de la société civile (OSC) locales en tant qu'acteurs de la bonne gouvernance et du développement inclusif au niveau national. Pour atteindre cela, le projet s'est fixé deux objectifs plus spécifiques :

- Bâtir un modèle économique durable pour le réseau Initiative Tunisie, basé sur une stratégie de diversification de ses sources de financements afin de préserver la gratuité de son concept qui est sa valeur ajoutée.
- Etendre ses services gratuits à nouveaux territoires et de nouvelles catégories de population d'entrepreneurs particulièrement fragile et faire d'Initiative Tunisie un acteur clé du développement inclusif national.

C'est dans le cadre de son 1^{er} objectif spécifique, Initiative Tunisie est engagée dans un processus d'indépendance financière vis-à-vis des bailleurs nationaux et internationaux par la conception d'un modèle économique pour financer son extension et lui conférer plus d'autonomie grâce à une plus grande diversité de ses sources de financement notamment par la création d'une structure lucrative étroitement liée à sa mission d'accompagnement des entrepreneurs et des acteurs associatifs.

En conséquence, le réseau souhaite conduire une étude juridique afin de cerner le cadre légal de cette structure ainsi que définir la relation avec le réseau Initiative Tunisie. Initiative Tunisie souhaite que cette étude soit agrémentée de recommandations et d'outils pour la mise en place d'un cadre incitatif de la structure lucrative à créer par Initiative Tunisie.

C. Rappel de l'existant

Aujourd'hui, la majorité des ressources du réseau Initiative Tunisie sont des subventions publiques internationales, allouées principalement par l'Agence Française de développement, la Commission Européenne et Expertise France. Certaines plateformes du réseau ont réussi à mobiliser quelques fonds locaux et régionaux, mais toujours provenant du secteur public. Ainsi, les ressources ne sont ni diversifiées ni indépendantes de l'Aide Publique au Développement Internationale. Le réseau Initiative Tunisie souhaite tester le lancement d'une activité économique en adéquation avec son environnement et son métier et tout en restant conforme aux textes de loi et procédures légales en vigueur. Le cadre légal et la relation juridique et financière avec cette structure n'est pas connu et le réseau Initiative Tunisie ne saurait pas quelles sont ses possibilités et ses droits et devoirs à cet égard.

2. La mission

A. Objectifs

1^{er} Objectif :

Etudier le cadre légal et juridique tunisien autour du lancement d'une activité génératrice de revenu par le réseau Initiative Tunisie :

- Recenser et analyser les différents textes de lois et références existantes
- Identifier et étudier les formes juridiques possibles de la structure lucrative : avantages, inconvénients.
- Identifier et recenser les démarches et procédures applicables pour la création et la gestion d'une structure lucrative par une association/réseau d'associations tunisiennes.
- Proposer une démarche juridique à entreprendre, avec statuts types, acte constitutif, règlement intérieur, etc.
- Décrire à quelles mesures Initiative Tunisie et ses associations membres répondent aux exigences légales et réglementaires pour lancer une activité lucrative (structure économique) appuyée et gérée par le réseau IT. Et dans quelles mesures ces lois sont-elles applicables.
- Etudier et évaluer les modalités de création et constitution : capital, statut, gouvernance, propriété, lien juridique et financier entre l'association mère et la structure lucrative.
- Déterminer et évaluer les différents niveaux de redevabilité de l'association vis-à-vis de l'administration publique et des bailleurs de fonds privés en fonction des différents types et formes économique et financière de la structure lucrative (Communication des comptes, certification par un expert-comptable, communication financière et comptable, rapports, etc) en mentionnant si ces exigences diffèrent d'un secteur à un autre.
- Etablir un diagnostic du réseau Initiative Tunisie sur la plan organisationnel et administratif et présenter les pistes de changements nécessaires à opérer pour que le réseau et ses associations membres soient éligibles pour créer et lancer une activité génératrice de revenus.

Recommandations sur la mise en place du cadre incitatif de la structure lucrative :

Il est souhaitable que les recommandations soient présentées sous forme d'outils, d'instructions et de directives, claires et détaillées sur :

- Les démarches et procédures administratives à suivre pour lancer une activité / entité génératrice de revenus
- Présenter une boîte à outils (statut, procédure de mise en place, plan d'action, calendrier, etc.)
- Sur la base du diagnostic, identifier les changements administratifs à opérer si nécessaire en faisant référence à l'état des lieux élaborés sous le premier objectif.

2^{ème} Objectif :

Cet objectif est prioritaire pour l'étude.

Etudier la relation institutionnelle et organisationnelle entre le réseau Initiative Tunisie et la structure lucrative à créer :

- Définir les relations organisationnelles et de gouvernance entre le réseau Initiative, association tunisienne, et la structure lucrative (Rôle, modalités de représentation, responsabilité du conseil d'administration du réseau Initiative Tunisie vis-à-vis de la structure à créer et les limites d'intervention dans la gestion opérationnelle)
- Étudier les mécanismes de gestion administrative et de coordination entre le réseau et la structure (gestion des ressources humaines, moyens logistiques, règles de facturation ou de convention, etc..)
- Clarifier les exigences réglementaires en matière : de statuts et règlements internes, de séparation des organes décisionnels (à titre d'exemple : éviter la confusion entre assemblée générale du réseau et l'assemblée générale des associés/actionnaires de la structure lucrative) et de reporting administratif et comptable distinct.
- Analyser les risques de conflits d'intérêts et proposer des mécanismes de prévention (charte éthique, règles de déport, comités de suivi).
- Proposer des outils de pilotage administratif permettant un suivi régulier de la performance de la structure lucrative assuré par le réseau, le respect de la transparence et des obligations légales, et une coordination sans ingérence dans la gestion opérationnelle.
- Proposer des recommandations pratiques et un schéma juridique et financier (clair et conforme à la législation tunisienne) de la structure à créer

Etudier la relation économique et financière entre le réseau Initiative Tunisie et la structure lucrative à créer :

- Définir la nature des relations financières et fiscales entre le réseau Initiative, association tunisienne, et la structure lucrative en termes de transfert de fonds, flux financiers, subvention en interne, obligations fiscales et sociales, etc...
- Déterminer les obligations fiscales, sociales, comptables de la structure lucrative et celles de l'association (réseau IT) dans le cadre de cette relation (flux financiers, redistribution de bénéfices, impôts, TVA, cotisations sociales...) permettant au réseau de :
 - Financer la création de la structure lucrative (apports en numéraire ou en nature, statut d'actionnaire ou associé)
 - Recevoir des dividendes, produits financiers ou redevances de la structure
 - Gérer des contrats de prestation de services ou de location avec la structure.
- Déterminer les règles de transparence et de traçabilité imposées aux associations recevant ou versant des flux financiers (publication, déclaration, audits).

- Etudier les risques financiers et juridiques envisageables qui pourraient être liés à la requalification fiscale des flux/double imposition, le conflits d'intérêts, ou la perte du statut associatif (si suspicion d'activité lucrative dissimulée).
- Proposer un schéma de gouvernance financière clair : modalités de comptabilisation, séparation budgétaire, contrats-types (ex. convention de partenariat réseau IT– Structure lucrative).

B. Livrables attendus

- 1- Un rapport de démarrage de l'étude (note exécutive avec un calendrier)
- 2- Un rapport intermédiaire incluant le diagnostic juridique et les options possibles incluant des recommandations sur la composition des organes de gouvernance pour limiter les conflits d'intérêts.
- 3- Un document regroupant les textes de loi et la réglementation administrative liés à la création et la gestion d'une structure génératrice de revenus par une association en Tunisie
- 4- Un document exhaustif des outils et des directives représentant la boîte à outils attendues notamment :
 - Modèles de statuts types (association et structure lucrative avec clauses de coordination), documents nécessaires pour la constitution de la structure lucrative
 - Projet de règlement interne pour encadrer la relation
 - Modèles de conventions de gestion (conventions de prestation, mise à disposition de ressources, factures, etc.)
 - Guide pratique de gouvernance sous forme de note synthétique : bonnes pratiques pour articuler l'association et la structure lucrative (séparation des rôles, reporting, transparence).
 - Recommandations pratiques pour la gestion et la justification des flux financiers vis-à-vis de :
 - Le secrétariat du gouvernement
 - L'administration fiscale
 - La cours des comptes
 - Les bailleurs de fonds (notamment sur la compatibilité avec la loi n° 2011-88 des association)
- 5- Un rapport final complet incluant toutes le recommandations détaillées, modèle de statuts, annexes, etc. (rédigé en français)
- 6- Une présentation orale/atelier de restitution pour le réseau Initiative Tunisie.

C. Profil requis

- Un consultant ou un groupe de consultants
- Avoir un diplôme d'expertise comptable ou un diplôme d'enseignement supérieur : Niveau Master (Bac+5) minimum en droit ou dans un domaine pertinent pour la

mission. Une spécialité en droit et création des organisations à but non lucrative, droits des sociétés, droit fiscal tunisien est un atout.

- Avoir une bonne connaissance du fonctionnement de l'Administration Publique tunisienne notamment les démarches de création d'une entité à but lucratif.
- Expérience professionnelle générale d'au moins 5 ans dans la conduite, l'assistance, le conseil aux associations en lien avec l'objectif de l'appel à consultation.
- Avoir mené au moins 1 étude similaire et avoir procédé à leur montage durant les 5 dernières années.
- Disposer des connaissances approfondies des bonnes pratiques et directives nationales en matière de fonctionnement et du droit des associations
- Avoir une bonne connaissance du contexte économique local et l'économie sociale et solidaire constitue un atout.
- Maîtriser parfaitement l'Arabe et le Français à l'oral comme à l'écrit et disposer de solides capacités de rédaction, de communication et de présentation à l'oral en Français et en arabe.

D. Modalités & calendrier

La mission sera réalisée à distance à partir du mois d'octobre 2025. Des rencontres physiques dans les bureaux d'Initiative Tunisie, sis à Rue de Syrie à Tunis, sont envisageables.

Les documents administratifs et juridique de l'association Initiative Tunisie, et tous autres documents nécessaires, à l'étude seront communiqués. La mission sera pilotée par l'unité de gestion du réseau à Tunis.

Il est attendu que la liste des objectifs ci-dessus soit complétée au cours de l'étude si nécessaire, afin que le sujet soit couvert de façon globale et précise.

Echéances (prévisionnelles) :

- Réception des offres et des propositions : le 18 octobre 2025
- Rapport final : le 20 décembre 2025.

Les jours de travail comptabilisé seront à définir avec le prestataire sans pour autant dépasser les 20 jours de travail étalés sur 2 mois.

3. Modalité de soumission :

A. Proposition d'une offre technique et financière

Le réseau Initiative Tunisie attend du prestataire une proposition comprenant les éléments suivants :

- Un CV du consultant portant les références professionnelles pertinentes des experts accompagnés de justificatifs de bonne fin d'exécution de ces références.
- Une proposition financière

- Une proposition technique comprenant la méthodologie utilisée et les sujets couverts par l'étude (basée sur la liste de suggestions ci-dessus, à complétée si nécessaire),
- Un calendrier /planning de réalisation de la mission

B. Envoi des dossiers de candidature

Les réponses sont à adresser par mail (uniquement) à cette adresse : expertise@initiative-tunisie.tn avant **le 18 Octobre 2025** en mentionnant en objet : *Candidature – Étude juridique structure lucrative – [Projet Jousour]*.