

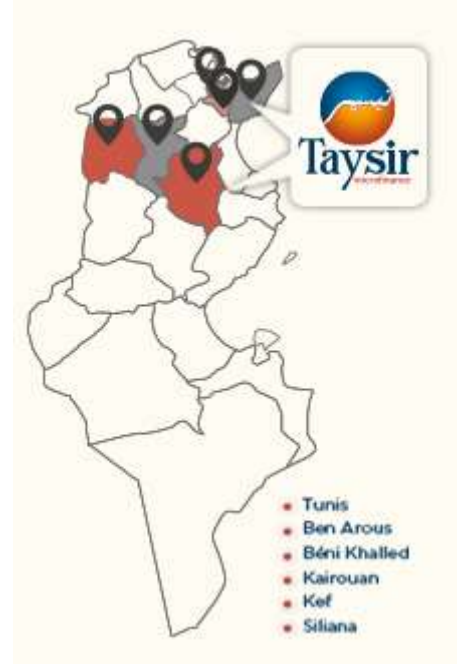
## Étude de cas – Taysir Microfinance– Tunisie

### Considérations générales

Ce rapport synthétique est issu de l'étude d'une organisation au prisme de la Scorecard des Social Business (SBS) développée par l'association CERISE et ses partenaires. Pour en savoir plus sur ce travail, merci de vous référer au site [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org).

### Carte d'identité de TAYSIR

- Nom : TAYSIR (Taysir Microfinance/ Taysir Conseil)
- Pays : Tunisie
- Année de démarrage : 2014
- Activités : Services financiers et d'accompagnement
- Initiateur du projet : Adie International
- Employés : 93
- Nombre d'agences : 6
- Statut : deux entités, Taysir Microfinance est une Société Anonyme et Taysir Conseil une association de droit tunisien



Le choix de l'outil SBS résulte du fait que Taysir Microfinance, en relation étroite avec Taysir Conseil, a pour objectif de mesurer sa performance globale au-delà des indicateurs et ratios spécifiques à la microfinance que propose SPI4.

### Vision et mission

La vision de Taysir Microfinance est de devenir une Institution de Microfinance (IMF) pionnière combinant rentabilité financière et performances sociales. Elle adopte une approche micro-économique au service de son public cible et une approche macro-économique au service de la collectivité. Taysir Conseil œuvre dans une action de complémentarité à travers un appui et un accompagnement des porteurs de projets grâce aux subventions qu'elle mobilise auprès des bailleurs de fonds privés et publics.



Les deux structures sont juridiquement distinctes et indépendantes. Cependant, le Conseil d'Administration de Taysir Microfinance et le Bureau de l'association Taysir Conseil disposent d'administrateurs en commun pour faire le lien et garantir une forme de cohérence dans les actions et les orientations stratégiques.

L'Adie, IMF française, apporte une assistance technique aux deux entités, elle est également actionnaire de la société Taysir Microfinance.

La mission de Taysir est de favoriser l'inclusion financière, économique et sociale des petits acteurs économiques, en contribuant ainsi au développement local, à la réduction de l'exode rural et de l'émigration des jeunes. Taysir intervient dans des zones défavorisées, au sein de quartiers populaires du grand Tunis (Cité Ibn Khaldoun, Ben Arous) et dans quatre gouvernorats vulnérables (Le Kef, Siliana, Kairouan, Nabeul).

L'offre de Taysir Microfinance, en synergie avec l'offre d'accompagnement de Taysir Conseil, permet de proposer aux micro entrepreneurs et travailleurs indépendants, un « package complet » de services adaptés comprenant sensibilisation, formation, financement et accompagnement pour développer leurs microprojets existants ou en voie de création.

## Historique

Taysir est le premier opérateur de microcrédit à avoir obtenu l'agrément de la République Tunisienne pour opérer en tant qu'Institution de Microfinance suite à l'évolution du cadre réglementaire en 2011. Taysir est né de la conjonction entre une volonté politique des autorités tunisiennes de contribuer par une finance plus inclusive au développement des régions moins favorisées et l'appui technique de l'Adie, apportant 25 années d'expérience au service des publics de créateurs d'entreprises. Taysir a ainsi démarré ses activités en juin 2014 et compte aujourd'hui près de 3000 bénéficiaires de microcrédits, dont plus de la moitié a également bénéficié de ses services d'accompagnement.

## Taysir à travers la grille d'analyse

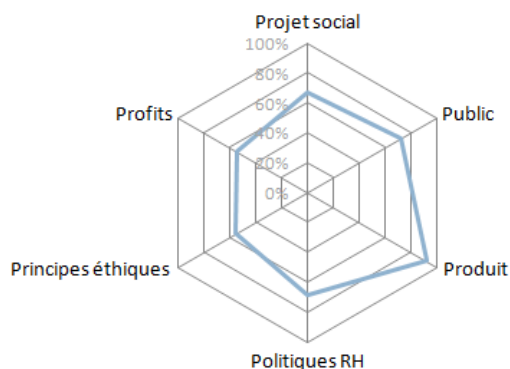
### Généralités

*Bien que Taysir soit une structure en phase de démarrage, cette évaluation lui permet de faire le point sur sa situation actuelle et d'identifier les prochaines actions à entreprendre et leviers possibles pour améliorer sa performance sociale.*

#### Taysir Microfinance / Taysir Conseil

Tunisie

TOTAL	68%
1 Projet social	67%
2 Public	72%
3 Produit	92%
4 Politiques RH	69%
5 Principes éthiques	56%
6 Profits	55%
7 Partenariat	78%



## Présentation des résultats par dimension

### PROJET

La vision, la mission et les orientations stratégiques de Taysir sont clairement définies. Le projet social, formalisé dans les statuts de l'association Taysir Conseil, est repris dans la documentation partagée avec les parties prenantes (appel à projets de la Commission Européenne, dossier d'Agrément à l'Autorité de Contrôle de la Microfinance) comme dans les outils de communication destinés au grand public. Ses valeurs sont au cœur des formations initiales suivies par les employés, le projet et ses caractéristiques partagés par l'ensemble de l'organisation.

La vocation de Taysir est de « **lutter contre la pauvreté et contribuer à la création de valeur ajoutée, à travers le soutien et l'appui des petits projets, d'un côté, et l'encadrement des personnes souhaitant la création de micro entreprises notamment parmi les jeunes chômeurs, de l'autre** ». Le choix des zones d'implantation, en fonction des délégations prioritaires de développement régional établies par l'État Tunisien, le suivi d'objectifs sociaux annuels (femmes, jeunes, ruralité) et la définition d'une gamme de produits en fonction du public cible sont les relais opérationnels de cet engagement social.

**L'orientation de Taysir sur le développement local et son action sur la structuration des filières** (*Hlibna* sur le lait et *Rascalni* sur la filière recyclage à ce stade) **constituent aussi un ancrage social fort**. La détermination de besoins spécifiques en matière de formation comme d'appui technique, l'élaboration de solutions adaptées au contexte local et la mise en réseau d'acteurs poussent Taysir à se positionner comme un opérateur financier au service du développement, intégré dans le tissu économique tunisien.

Enfin la présence de l'Adie, en tant qu'opérateur technique ainsi qu'au sein du conseil d'administration, représente un apport d'expertise incontestable, mais appui également la poursuite sa finalité sociale. Cet alignement au projet social est plus largement repris par l'ensemble de sa gouvernance.

Les orientations de Taysir sont claires, toutefois la dualité des entités qui la compose comporte des contraintes : si le statut non lucratif de Taysir Conseil protège sa vocation sociale, Taysir Microfinance répond principalement à un objectif de rentabilité et son articulation vis-à-vis de la dimension sociale du projet est un difficile équilibre à entretenir.

Taysir a défini des objectifs précis (sociaux et portefeuille) dont l'atteinte est périodiquement évaluée et prise en compte, notamment dans la rémunération des employés. Toutefois la collecte et l'analyse des données pour chacun de ces objectifs pourraient être affinées.

### PUBLIC

Taysir cible un public vulnérable, exclu du système bancaire classique. Petits exploitants agricoles, petits éleveurs ou travailleurs indépendants du secteur formel ou informel, la population ciblée par Taysir souffre non seulement d'un manque d'accès à des services financiers de base, mais est aussi dépourvue d'encadrement, de formation/conseil, dans la réalisation de ses projets. Les chômeurs, et notamment les jeunes chômeurs, les ruraux et les femmes constituent une cible prioritaire pour Taysir.

Les activités financées, l'implantation des agences en zones défavorisées, la méthodologie d'octroi de crédits ainsi que le plafond légal des microcrédits garantissent une clientèle restreinte à ce segment vulnérable. Le personnel en contact avec les bénéficiaires est recruté et formé pour servir le public cible et les principes de la *SMART Campaign*, visant la protection et le traitement responsable des clients, sont intégrés et respectés au travers de l'organisation. De plus, **les innovations mises en place par Taysir telles qu'un réseau d'agences mobiles ou des opérations 100% mobile banking ont spécifiquement vocation à toucher une population enclavée, potentiellement plus vulnérable.**

En l'absence de centrale des risques opérationnelle (août 2015), les informations recueillies sur la situation et la capacité de remboursement des clients sont basées sur des éléments déclaratifs, la collecte de documents administratifs, ainsi qu'une enquête terrain auprès de l'entourage pour valider la crédibilité et le bien-fondé du projet.

Ces éléments concourent à l'évaluation faite par le conseiller crédit repris en comité crédit. Bien que cette situation crée un risque, notamment d'endettement croisé, elle peut être admise comme transitoire et compensée par une méthodologie rigoureuse d'octroi et de suivi de la capacité de remboursement du client.

Les effets de son action sur les bénéficiaires et leurs familles (niveau de revenu, accès au logement, santé, alimentation, éducation, etc.) ne sont pas encore suivis statistiquement, bien qu'un retour plus informel puisse être observé. Ces éléments pourront être inclus dans le cadre d'une étude d'impact (après 2-3 années d'activité).

Par ailleurs, il n'existe pas de comités clients ou d'autre forme de représentation formelle des intérêts des bénéficiaires. À l'heure actuelle la gestion des plaintes en particulier reste ad hoc (traitée à l'amiable avec le directeur d'agence) et aura vocation à se structurer en parallèle d'un mécanisme de gestion préventive.

## PRODUITS

Taysir a su élaborer une offre innovante, adaptée aux besoins de sa clientèle. Si les modalités et la tarification de ses financements sont globalement équivalentes à celles autres IMF, sa valeur ajoutée tient aux services non financiers gratuits qu'elle fournit. L'accompagnement peut précéder l'octroi du crédit et se poursuivre tout au long de sa durée. Conçu en appui au démarrage /développement de l'activité financée, **Taysir propose un ensemble de formations en éducation financière, gestion de l'entreprise ainsi qu'un coaching individuel. D'autres parcours ont une vocation distinctive, comme *Afkar Chabab*, destiné aux créateurs d'entreprise de moins de 35 ans.** Des formations techniques, correspondant à l'approche de structuration des filières adoptée par Taysir, sont également dispensées, notamment à destination des éleveurs (*Hlibna*), en parallèle d'un encadrement spécifique opéré par des conseillers dédiés.

### Autour de la filière Lait

Hlibna est un projet de microcrédit intégré, porté par Taysir Conseil, visant à développer la filière lait en Tunisie en faisant participer les petits éleveurs. Il a trois objectifs principaux :

- Augmenter les compétences et les revenus des petits éleveurs
- Favoriser un modèle d'exploitation durable

- Développer un sourcing lait de qualité

Pour ce faire, Taysir Microfinance propose un produit de crédit adapté au projet et aux éleveurs. Taysir Conseil assure un cursus de formation sur les bonnes pratiques en matière d'élevage, mais aussi en éducation financière. Enfin, elle facilite l'importation de génisses sur le territoire tunisien au profit des éleveurs laitiers du projet et l'implantation de mini tanks réfrigérés pour la conservation du lait directement à la ferme avant la collecte par les transporteurs du centre de collecte le plus proche.

**Taysir se différencie également en adossant un prêt d'honneur à certains de ses crédits** (moins de 35 ans et clientèle rurale), qu'elle est la seule IMF tunisienne à proposer. Par ailleurs, le choix d'opérer en cashless grâce au mobile banking, génère un impact à la fois en termes de temps/dépenses pour la clientèle, de simplification des procédures et limite le risque de fraude. **La démarche contribue aussi à l'inclusion financière de la clientèle** ; la carte sur compte postal utilisée pour le paiement des échéances du crédit Taysir pouvant servir à d'autres services. Enfin le concept d'agences mobiles, bien qu'encore embryonnaire, répond au besoin de proximité avec la clientèle, notamment en zones rurales enclavées.

Taysir peut encore progresser sur la prise en compte de l'avis de ses bénéficiaires sur ses produits et services afin d'apprécier la satisfaction de la population cible, dans une démarche d'amélioration continue.

## POLITIQUES RH

Taysir obéit à une politique de ressources humaines formalisée qui protège ses employés, respecte le code de travail et les lois en vigueur en Tunisie. Chaque salarié est déclaré et bénéficie d'un contrat de travail, de congés payés, maternité, d'une assurance responsabilité civile, de la couverture sociale tunisienne et bientôt d'une couverture complémentaire. **Taysir n'admet aucune discrimination et s'engage à garantir une totale égalité de salaire entre hommes et femmes**, à fonctions et postes égaux. L'échelle des salaires allant de 1 à 5, l'équité salariale est bonne. La grille de salaire est transparente, ainsi que la part fixe et variable par poste et par niveau, applicable à l'ensemble du personnel opérationnel. À partir de 2015, tous les salariés sont embauchés en CDD de 6 mois, la titularisation pouvant être acquise en fin de période. Le management de proximité s'appuie sur une évaluation formelle annuelle (+ évaluation de fin de CDD/fin de période d'essai ou de pré-titularisation) et d'un suivi individuel par le N+1. Les augmentations sont pratiquées, tout comme les évolutions internes, déjà observées.

Les salariés de Taysir sont pour la plupart de jeunes actifs souvent issus de la même tranche d'âge, ce qui contribue à créer un cadre de travail agréable et dynamique. La présence d'un représentant du personnel permet aux salariés de présenter leurs opinions et de faire valoir leurs droits. Par ailleurs, Taysir investit beaucoup sur le capital humain et propose une diversité de formations initiales (6 semaines) et continues à tous ses employés (budget annuel = 4% des charges de personnel).

Taysir observe les caractéristiques classiques d'une start-up, dont les employés ne lésinent pas sur leurs horaires. Si cela traduit un engagement fort du personnel, Taysir doit veiller à appliquer sa politique de compensation/récupération des heures supplémentaires ou de week-end travaillés. De même que la charge de travail, la pression ressentie par ses employés doit faire l'objet d'une attention particulière du management. Une autre problématique, liée à l'action du personnel détaché sur le terrain, se dessine autour

de la sécurité des employés. Si les cas observés sont encore marginaux, Taysir se doit de (ré) évaluer ces risques et adopter les mesures idoines.

## PRINCIPES ÉTHIQUES

À travers ses actions de développement local, **son approche pour un microcrédit intégré et le renforcement des filières, Taysir met en œuvre une politique de responsabilité à l'égard de la communauté** au sein de laquelle elle opère. Plus généralement, les microcrédits alloués par Taysir ont vocation à promouvoir l'emploi et le développement local au travers d'activités génératrices de revenus.

Durant la phase d'implantation et de démarrage des agences notamment, Taysir veille à s'insérer dans l'écosystème préexistant, s'assurant que ses activités ne viennent pas dupliquer d'autres initiatives locales, mais s'inscrivent au contraire dans le maillage territorial, en complémentarité et recherchant des synergies avec elles. Cet aspect souligne également l'importance d'une communication régulière avec les acteurs locaux ainsi que leur sensibilisation pour en faire des prescripteurs, orientant le public ciblé vers Taysir.

Taysir s'assure que l'ensemble de ses partenaires partage ses valeurs et concoure à son projet social, cet aspect est formalisé dans les engagements de ses conventions de partenariats et au travers d'objectifs définis communément avec ses partenaires. Si l'organisation n'observe pas de mesures généralisées pour mitiger les externalités négatives issues des activités des clients, des projets comme le projet *Rascalni* sur le recyclage des déchets plastiques participent à sensibiliser sa clientèle et valoriser des pratiques contribuant au développement durable.

Taysir ne dispose pas à l'heure actuelle d'une stratégie de protection et de gestion des risques environnementaux. Justifiée par le démarrage encore récent de ses activités, l'introduction d'une politique environnementale au niveau des microcrédits individuels est difficilement praticable ; déjà sous contraintes et répondant avant tout à une logique de développement social, de lutte contre la pauvreté. En revanche la gestion des risques environnementaux s'introduira plus facilement lorsque s'agrègent des groupes clients, au travers de l'action de Taysir sur la filière déchet, ou sur le management durable des ressources dans le cas de la petite agriculture et l'élevage. L'approche filière constitue ainsi une voie d'entrée pour une stratégie environnementale plus formalisée.

## PROFITS

La structure de financement de Taysir est transparente, ses états financiers audités sont partagés périodiquement. Plus globalement Taysir rend compte aux parties prenantes de ses avancées et difficultés rencontrées, notamment lorsqu'elles affectent ses perspectives financières.

Même si Taysir ne dégage pas encore d'excédents, les pratiques de versement du dividende et les possibilités de cession de l'actif sont transparentes, encadrées par les statuts de la SA. La rentabilité attendue par les actionnaires est en accord avec la mission sociale de l'organisation et selon un horizon d'investissement permettant le développement de l'IMF : les actionnaires s'étant engagés à ne pas recevoir de dividendes avant 7 ans et un plafond d'un tiers du résultat bénéficiaire distribué sous forme de dividendes a été établi, le reste étant réparti entre réserves et réinvestissements. Cet engagement du tour

de table s'est notamment illustré lors de l'augmentation de capital réalisée en 2014, pour l'intégralité issue de réinjections des actionnaires existants alors que les activités de Taysir n'avaient pas encore démarré.

La rentabilité attendue par les prêteurs est également conforme avec la mission sociale, variant toutefois selon les catégories de créanciers : les modalités de prêts des banques locales sont celles du marché, les bailleurs internationaux offrent une ressource moins coûteuse. Taysir bénéficie également de ressources en dons (84% des revenus de 2014), représentant un appui au projet dans sa phase initiale.

Enfin le contexte macroéconomique dégradé ainsi que certaines variables exogènes telles que la crise de liquidité que connaissent les banques locales (principale source de refinancement des microcrédits), le coût de la ressource étrangère ou le cadre réglementaire n'autorisant pas la collecte de l'épargne par les IMF ; influencent la mobilisation des fonds nécessaires à l'activité (besoin de financement couvert jusqu'au premier semestre 2016).

## **PARTENARIATS**

La dimension partenariale de Taysir est fondamentale à deux niveaux. En premier lieu au travers de l'Adie, opérateur technique du projet, mais également instigateur, au travers de la vision de Maria Nowak, en collaboration avec les autorités tunisiennes. L'Adie a apporté la notoriété et les crédibilités nécessaires à la constitution du tour de table de Taysir, son réseau a permis d'établir très tôt des partenariats décisifs (avec Danone Ecosystème par exemple). **L'Adie a impacté le positionnement stratégique de Taysir en plus d'une expertise technique, riche de son expérience en microfinance.** Le projet social de Taysir, bien qu'adapté au contexte social tunisien, se base pour beaucoup sur les valeurs portées par l'Adie.

L'avenir de la collaboration Adie-Taysir commence à être posé, notamment dans le cadre de la transition à une équipe dirigeante intégralement tunisienne. Le partenariat a été conçu comme tel, avec une assistance technique résidente présente uniquement jusqu'à atteinte du break-événement. Toutefois l'obtention tardive de l'agrément et le retard au démarrage des activités ont décalé le besoin d'accompagnement. Actionnaire de la SA (à hauteur de 13%), l'Adie restera impliquée dans la gouvernance de Taysir, toutefois d'autres formes d'appuis techniques sont à l'étude.

Les partenariats structurant l'approche de Taysir sur les filières sont également stratégiques. Premier projet tangible pour l'IMF, le partenariat avec la STIAL-Délice Danone (avec financement Danone Écosystèmes) a permis à Taysir de s'introduire dans le milieu des producteurs de lait, d'évaluer les besoins financiers et en en appui technique des éleveurs grâce à l'expertise de la STIAL ; Danone a assuré l'essentiel des formations aux conseillers techniques de Taysir. La collaboration est basée sur un intérêt mutuel des parties engagées : répondant à un enjeu de sourcing et de qualité du lait pour Délice Danone, elle assure une garantie morale des centres de collecte qui achètent le lait aux éleveurs et sont garants des crédits octroyés par l'IMF. Pour Taysir cette approche permet de pallier au besoin de financement des éleveurs, en intégrant son crédit au sein d'une chaîne de valeur pérenne.

La pérennité du projet, et notamment la contribution de Danone Écosystème, est fonction des résultats observés selon des indicateurs mensuels à la fois techniques et sociaux ; justifiant le choix des partenaires par des valeurs et une approche communes. Plus généralement, le partenariat sous sa forme actuelle devrait

s'achever en 2017, mais pourrait être prolongé à 2019. Néanmoins, dans l'objectif d'arriver à terme à un mécanisme autosuffisant, il est prévu de substituer les apports de financement externes par les contributions des éleveurs et centres de collecte. Une structure juridique indépendante (GIE) associant Taysir et la STIAL a également été créée pour assurer sa gouvernance.

Enfin, cette relation d'affaires représentant un enjeu financier et commercial significatif pour Taysir, elle menaçait de devenir un enjeu pour sa pérennité et de déséquilibrer le projet global de l'organisation. Elle a donc été dissociée des objectifs de croissance de Taysir, tout comme le seront projets sur les autres filières

### **CINQ POINTS D'INTERET EN TANT QUE SOCIAL BUSINESS**

- Un positionnement d'opérateur financier au service d'une microfinance intégrée et accompagnée, agissant auprès de ses bénéficiaires autant que pour le développement du tissu économique local
- Une offre innovante, construite autour des besoins de son public cible et répondant à une réelle demande (clientèle potentielle de 1,2 million de Tunisiens pour le microcrédit)
- Une approche distinctive de structuration des filières, renforcée par l'appui d'un réseau de partenaires stratégiques
- Un modèle économique qui devrait permettre l'atteinte de l'équilibre financier à l'issue de la phase de démarrage et assurer le maintien des services non financiers fournis par l'association
- Des valeurs partagées et un projet social défendu à chaque niveau de l'organisation

L'étude des différentes dimensions et les recommandations qui en découlent confirment les orientations stratégiques déjà prises par les deux entités pour les mois à venir. Dans cette phase de démarrage, le processus d'amélioration continue est essentiel pour consolider les acquis et soutenir le développement.