

# Baromètre EY 2023 des entreprises en Tunisie

Les prémices de la reprise?



# INTRODUCTION

---

La présente publication est la 9ème édition du baromètre des entreprises en Tunisie, élaborée par EY Tunisie.

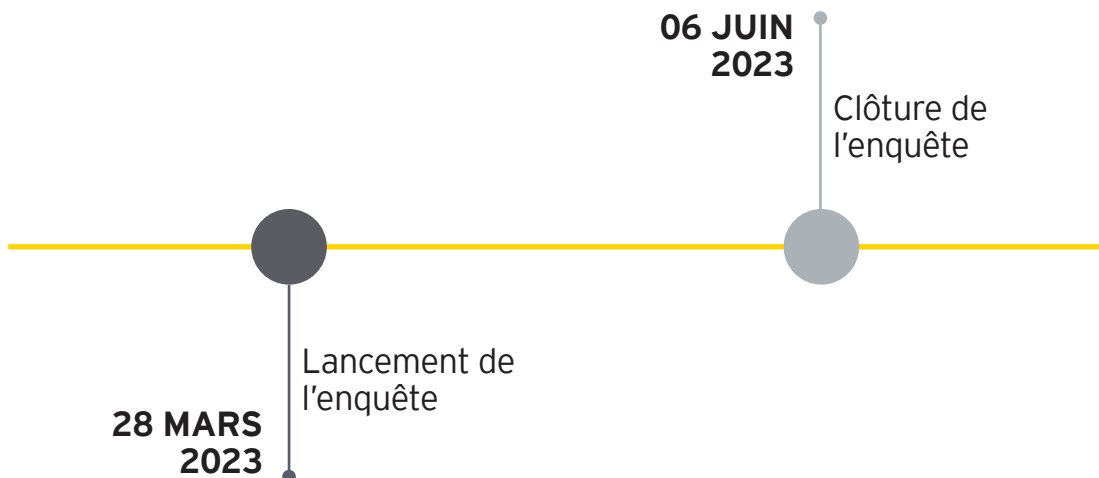
Le baromètre EY donne un éclairage objectif sur la situation politique, économique et sociale de la Tunisie ainsi que le moral, les préoccupations et les perspectives des dirigeants d'entreprise en Tunisie .

À cette occasion, nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance aux dirigeants et leaders d'opinion qui ont donné de leur temps pour répondre au questionnaire et partager leurs points de vue sur les divers sujets touchant les entreprises et l'environnement politique et économique en Tunisie.

Nous remercions également Amira Jamoussi et Sarra Farhat pour leur précieuse contribution à la réalisation de ce document.

## Timeline

L'enquête s'est déroulée sur la période s'étalant entre le 28/03/2023 et le 06/06/2023. Le baromètre d'EY traite les sujets classiques à savoir la situation politique, économique et sociale de la Tunisie, Il met également l'accent sur la nouvelle tendance émergente : la transition écologique.



# SOMMAIRE

---

|  |    |
|--|----|
| Introduction _____   | 01 |
| Edito _____  | 03 |
| Executive Summary _____  | 04 |
| Conjoncture (Situation politique, économique et sociale) _____ | 06 |
| Situation interne des entreprises et perspectives _____        | 16 |
| 1. Situation interne liée aux perspectives commerciales ____   | 17 |
| 2. Situation interne liée aux processus opérationnels _____    | 20 |
| 3. Stratégie d'investissement et création d'emplois _____      | 24 |
| Focus : Transition écologique _____                            | 26 |
| Méthodologie _____   | 34 |
| Verbatims _____  | 36 |

# ÉDITO

---



**NOUREDDINE HAJJI**

Associé Directeur Général  
EY Tunisie

Un air d'optimisme souffle dans l'univers des entrepreneurs et chefs d'entreprises, c'est ce que révèle en substance le baromètre 2023. Les performances commerciales sont meilleures et les perspectives sont plutôt bonnes. De même, l'appréciation que font les chefs d'entreprises de la conjoncture et de son évolution s'est sensiblement améliorée, signe qu'on s'accommode mieux avec le milieu institutionnel tel qu'il est.

Mais pas que. Le signe le plus positif reste l'intégration des enjeux majeurs de la compétitivité. Une part importante de nos entreprises semblent être déjà engagées dans des plans de digitalisation de leurs activités et reconnaissent aussi la transition écologique comme étant un impératif majeur dans un horizon court terme.

Reste maintenant que cette prise de conscience soit traduite rapidement sur le terrain.

C'est sur ces deux axes Technologie et Economie durable que se joue leur place dans le monde de demain.

S'il y a deux réflexions marquantes qui jaillissent à la lecture du baromètre, ce serait les suivantes:

D'abord, les entreprises portent un regard sombre sur l'environnement dans lequel elles évoluent, avec une perception fortement négative du climat général du pays. Mais ceci est compensé par deux dimensions majeures, la première étant une vue optimiste sur les perspectives d'amélioration à court terme, et la seconde portant sur une détermination réelle à poursuivre des stratégies d'expansion, d'investissement et d'amélioration de la performance. Elles y croient, elles avancent ...

Ensuite, nos entreprises sont lucides quant aux enjeux de la transition écologique, et sur son impact sur leur business à un horizon de temps court. Elles sont ainsi convaincues de la nécessité d'affronter cet impératif, et nous sommes persuadés qu'elles sauront relever ce défi en y consacrant les moyens nécessaires.

Alors, s'il fallait retenir un message-clé du baromètre EY des entreprises 2023, ce serait qu'une fois de plus, les entreprises tunisiennes honorent notre pays, grâce à la lucidité et la résilience dont elles continuent à faire, dans un environnement national, régional et international ô combien perturbé.



**SAMI ZAOU**

Associé EY Consulting

# EXECUTIVE SUMMARY

---

Le baromètre d'EY 2023 a été mené pendant une période marquée par l'impact de la crise économique, politique et sociale. Cependant, malgré ce contexte, les réponses des dirigeants montrent un certain regain d'optimisme certes léger mais généralisé et qui semble annoncer les prémices d'une reprise.

À titre illustratif, la proportion de chefs d'entreprise ayant une évaluation positive de la situation politique est passée de 2% à 12% dans cette édition. En ce qui concerne les prévisions de l'année à venir, 31% des chefs d'entreprise interrogés anticipent une amélioration de la situation politique du pays. De manière systématique, nous observons une diminution significative de 20 points de la proportion de répondants anticipant une détérioration, passant de 55 % en 2021 à 35% en 2023.

De manière similaire, l'évaluation de la situation économique et sociale est moins négative que l'année précédente selon les répondants, affirmant une diminution de la régression de cette situation, passant de 69% en 2021 à 50% en 2023, soit une baisse de 19 points. Quant à l'évolution économique future, les chiffres témoignent d'une augmentation de la proportion des chefs d'entreprises anticipant une amélioration, passant de 19% en 2021 à 29% en 2023.

Les préoccupations actuelles des chefs d'entreprise se démarquent des années précédentes en raison de l'apparition de deux nouvelles préoccupations majeures. En plus de l'évolution de la situation économique et sociale du pays, déjà identifiée en 2021, ils doivent maintenant faire face à des pressions

inflationnistes croissantes et à une charge fiscale accrue à la suite de l'approbation de la loi financière.

Au niveau de la performance commerciale, la part des chefs d'entreprise ayant constaté une amélioration de leur activité a été multiplié par deux, passant de 26 % à 56%. Les tendances sectorielles nous révèlent que 65% des établissements financiers ont connu principalement une amélioration de leurs chiffres d'affaires.

Pour 2023, les chefs d'entreprise montrent une perspective optimiste quant à leurs intentions d'investissement. Cette tendance à la hausse est illustrée par une augmentation des investissements passant de 24% en 2021 à 31% pour cette édition. Le secteur de la production industrielle est le plus prédisposé à augmenter ses intentions d'investissement avec 38% des répondants contre une moyenne globale qui s'élève à 31%.

En matière de gestion des ressources humaines, 20% des dirigeants d'entreprises considèrent que leur gestion des ressources humaines est en amélioration.

L'analyse sectorielle confirme une fois de plus la pénurie persistante des employés qualifiés dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), en raison de l'augmentation des flux migratoires vers les pays développés.

La Supply Chain a montré des signes de reprise. En effet, 33% des dirigeants d'entreprises estiment que leur processus Supply Chain est en amélioration, soit une évolution de 17 points par rapport à 2021.

Les entreprises ont fait preuve d'adaptabilité et de résilience pour rétablir les flux de marchandises malgré les défis persistants tels que les perturbations logistiques et les pénuries de matières premières.

Le baromètre 2023 aborde la question de la transition écologique des entreprises tunisiennes. Celle-ci s'articule sur la perception des dirigeants quant aux objectifs à atteindre, aux facteurs qui influent sur la transition écologique, aux opportunités qui en découlent ainsi qu'aux principaux défis auxquels ils sont confrontés. Cette étude a mis en évidence la nécessité de mettre en œuvre des actions concrètes. A titre d'exemple, 27% des chefs d'entreprises ont souligné l'importance de réduire leur consommation d'énergie, tandis que 18% d'entre eux ont exprimé leur volonté de favoriser l'utilisation de sources d'énergie renouvelable.

Le baromètre EY 2023 met en exergue un certain regain de confiance et de dynamisme au sein des entreprises tunisiennes, témoignant une perspective optimiste pour leur développement. Malgré les difficultés actuelles, les chefs d'entreprise ont fait preuve d'une grande résilience. Cette combinaison d'optimisme et de prise de conscience des défis à relever ouvre la voie à des opportunités prometteuses pour le climat d'affaires en Tunisie.

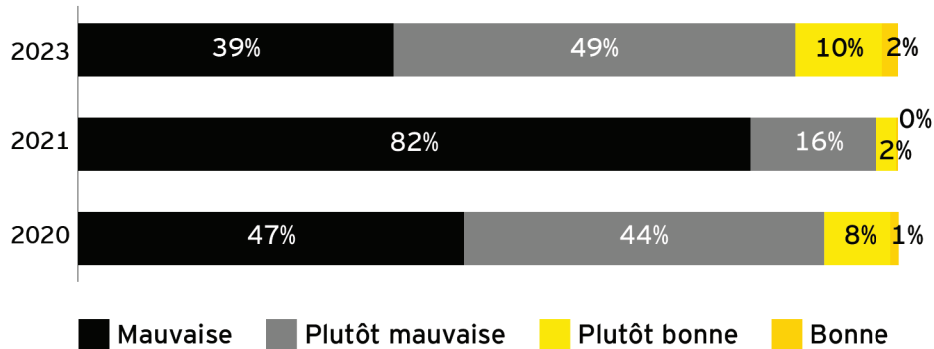
# CONJONCTURE (SITUATION POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE)

---



## 1.1

# Comment évaluez-vous la situation politique en Tunisie ?



► Une perception d'amélioration est constatée durant l'année 2023, en effet l'enquête nous révèle que la proportion des dirigeants d'entreprise exprimant une mauvaise évaluation de la situation politique s'est nettement contractée de 82% en 2021 à 39% en 2023 soit une baisse de 43 points. Cette constatation reflète la perception des répondants, qui présente une évaluation optimiste de la situation politique en Tunisie. Cependant, une vision négative persiste, évaluée à 88% cette année, en baisse par rapport aux 98% de l'année précédente.

► La proportion de chefs d'entreprise entièrement étrangères et ayant évalué la situation politique en Tunisie de manière favorable a atteint 7%. En revanche, ce chiffre s'établit à 2% pour l'ensemble des répondants. Cette perception plus positive de

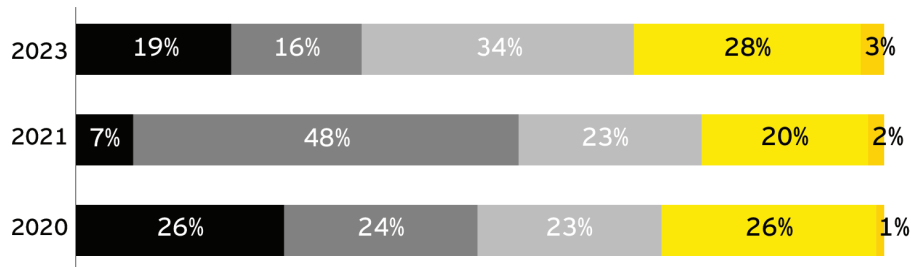
la situation politique en Tunisie par les entreprises entièrement étrangères peut s'expliquer par le rétablissement des marchés de l'export en général le premier débouché des entreprises étrangères.

► L'évaluation négative est expliquée par la situation politique mouvementée que traverse la Tunisie depuis le 25 juillet 2021, telles que la dissolution du parlement et du conseil supérieur de la magistrature, le limogeage du gouvernement et le recours aux décrets-lois pour légiférer. L'année 2022 a aussi été marquée par des événements majeurs. Le référendum du 25 juillet a été suivi des élections législatives du 17 décembre marquées par un taux d'absentéisme élevé et ensuite la série d'emprisonnement de leaders politiques ont créé un malaise politique en Tunisie.



## 1.2

# Selon vous, comment va évoluer la situation politique en Tunisie ?



■ Se dégrader fortement ■ Se dégrader légèrement ■ Rester inchangée ■ S'améliorer légèrement ■ S'améliorer fortement

► La proportion des chefs d'entreprise estimant que la situation politique restera inchangée est passée de 23% en 2021 à 34% en 2023, ce qui représente une augmentation de 11 points sur cette période. Cette évolution indique une anticipation de stabilité politique, pouvant être attribuable en partie au fait que les élections n'apporteront pas de changements majeurs sur la scène politique.

► Cependant, la proportion des chefs d'entreprise anticipant une détérioration de la situation politique a diminué, passant de 55% en 2021 à 35% en 2023, soit une baisse de 20 points. En parallèle, la perception positive a augmenté, atteignant 31%. Ces chiffres suggèrent un léger optimisme pour l'année à venir.

► En dépit d'une amélioration de la perception générale, 62% des acteurs de l'industrie automobile estiment que la situation politique en Tunisie se détériorera en 2023 par rapport à 35% pour l'ensemble des répondants. Cette divergence met en évidence les inquiétudes spécifiques de l'industrie automobile vis-à-vis de la situation politique du pays, ce qui pourrait influencer leurs perspectives et leurs décisions pour l'année à venir.



Le signe le plus positif à mes yeux reste l'intégration des enjeux majeurs de la compétitivité des entreprises. Une part importante des entreprises semble être engagée dans les projets de digitalisation de leur activité et une bonne partie reconnaissent également que la transition écologique reste un impératif majeur dans un avenir très prévisible. Reste que cette prise de conscience soit traduite sur le terrain parce que c'est sur ces 2 leviers, technologie et économie verte, que se joue leur place dans l'économie de demain»

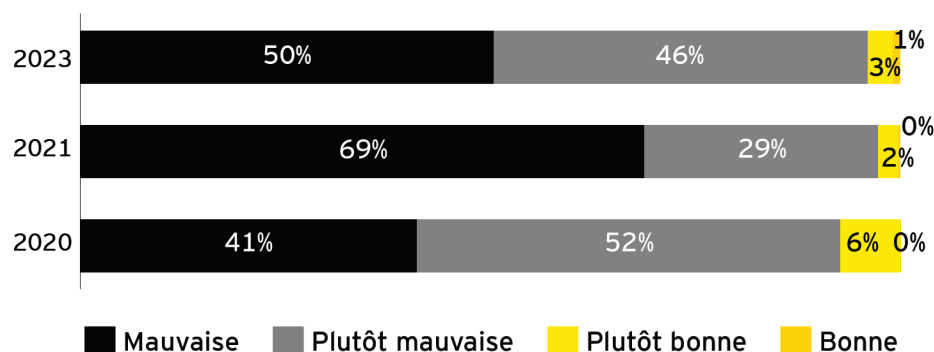
Noureddine Hajji

Associé Directeur Général  
EY Tunisie



## 1.3

### Comment évaluez-vous la situation économique et sociale en Tunisie ?



► L'évaluation négative de la situation économique et sociale par les chefs d'entreprise demeure inchangée par rapport aux années précédentes. En effet sa proportion s'élève à 96% en 2023 contre 98% en 2021. Cette perception est expliquée par la crise économique qui a été exacerbée par les répercussions de la pandémie de COVID-19 ainsi que le conflit Russie-Ukraine qui a entraîné une flambée des prix du pétrole et des denrées sur les marchés mondiaux.

► En effet, l'économie tunisienne a été ébranlée en 2022, après une légère amélioration du PIB en 2021 (4,3%) qui faisait suite à une forte

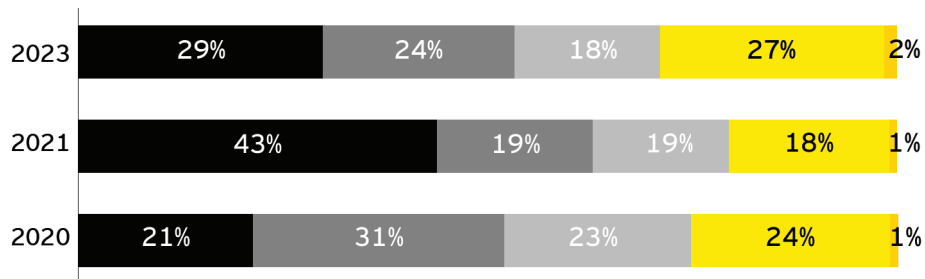
contraction en 2020 (-8,8%). En 2022, l'économie tunisienne a connu une croissance de 2,4%<sup>1</sup> comparée à celle du Maroc qui s'est élevée à 1,3%<sup>2</sup>.

► Concernant les aspects sociaux, il est important de noter que le taux de chômage a connu une diminution depuis l'année 2021 en raison de l'augmentation du nombre d'actifs mais il demeure un niveau élevé de 15,2%<sup>3</sup> avec un taux de chômage chez les jeunes âgés de 15 à 24ans atteignant 37%.

1 INS  
2 HCP  
3 INS

## 1.4

# Selon vous, comment va évoluer la situation économique et sociale en Tunisie ?



■ Se dégrader fortement ■ Se dégrader légèrement ■ Rester inchangée ■ S'améliorer légèrement ■ S'améliorer fortement

► Les prévisions optimistes enregistrent une hausse par rapport à l'édition précédente. 29% des chefs d'entreprise anticipent une amélioration tant dis qu'ils ne représentaient que 19% en 2021. Aussi, 53% des chefs d'entreprises prévoient une dégradation de la situation économique et sociale en 2023 en baisse par rapport aux 62% pour l'année 2021.

► Par ailleurs, il est intéressant de constater selon une analyse par secteur, que 78% des entreprises opérant dans le secteur commercial estiment que la situation économique et sociale en Tunisie connaîtra une détérioration, tandis que ce pourcentage s'établit à 53% pour l'ensemble des répondants.

► En effet, la détérioration de la situation économique du pays est accentuée par des pressions inflationnistes qui affichent une tendance haussière. Le taux d'inflation qui est passé de 6,6%<sup>1</sup> en décembre 2021 à 10,10%<sup>2</sup> en décembre 2022. Cet accroissement est alimenté principalement par la hausse des cours internationaux de l'énergie et des produits

agricoles importés. De plus, les perspectives pour l'année à venir seront confrontées à des défis dus à la sécheresse dans le secteur agricole qui entraînerait une baisse de la récolte céréalière de deux tiers<sup>3</sup> par rapport à la saison précédente.

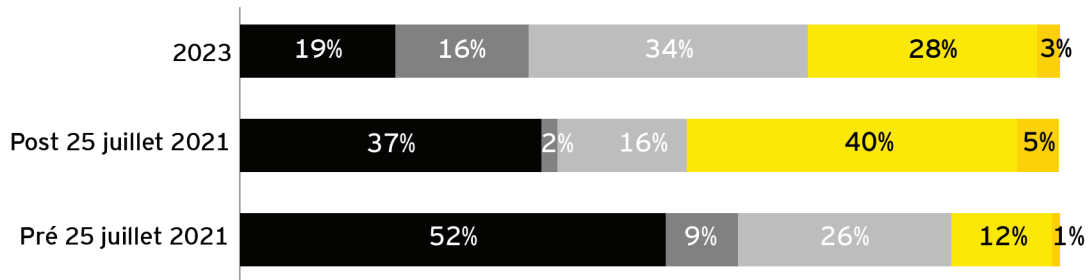
► En outre, la dette publique en Tunisie a atteint 80,2%<sup>4</sup> du PIB en 2022 et ne parvient pas à diminuer. Cette trajectoire d'endettement insoutenable met en évidence la nécessité de mettre en place des programmes de réformes structurelles afin de remédier à cette situation

► Par conséquent, la détérioration de la situation économique a conduit l'agence Fitch rating à revoir la note souveraine de l'état à la baisse «CCC» qui classe le pays «hautement spéculatif». Cette décision est justifiée par plusieurs facteurs, notamment l'incapacité du pays à mobiliser suffisamment de fonds pour répondre à ses besoins de financement, les besoins élevés en financement du gouvernement, le blocage de l'accord avec le FMI, ainsi que la menace pesant sur les réserves de devises.

1 INS  
2 INS  
3 UTAP  
4 Ministère des Finances

## 1.5

### Comparatif entre l'immédiat post 25 juillet 2021 et aujourd'hui - Evolution de la situation politique :



■ Se dégrader fortement ■ Se dégrader légèrement ■ Rester inchangée ■ S'améliorer légèrement ■ S'améliorer fortement

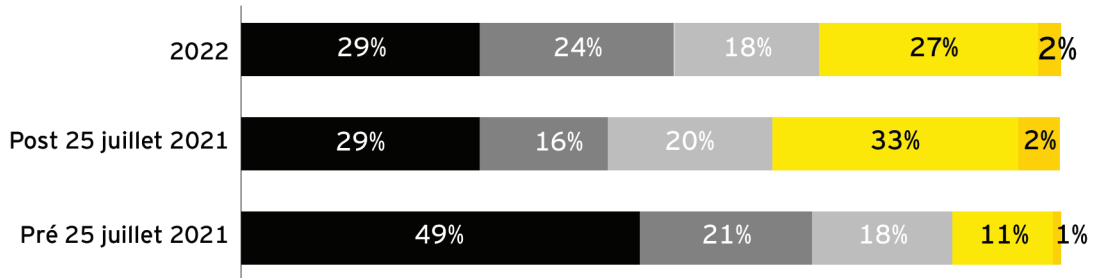
► La perception des chefs d'entreprise de la situation politique en Tunisie en 2023 montre un léger repli de l'optimisme relevé dans notre baromètre post 25 juillet 2021 mais un maintien à des niveaux supérieurs à ceux pré 25 juillet 2021.

► D'autre part, une différence notable est observée dans la proportion de répondants anticipant une forte dégradation. Elle s'élève à 37% dans l'échantillon post-25 juillet, tandis qu'elle est seulement de 19% dans l'échantillon de 2023. Cette diminution montre une tendance à la normalisation.



## 1.6

### Comparatif entre l'immédiat post 25 juillet 2021 et aujourd'hui - Evolution de la situation économique et sociale:



■ Se dégrader fortement ■ Se dégrader légèrement ■ Rester inchangée ■ S'améliorer légèrement ■ S'améliorer fortement

- La perception des chefs d'entreprise de l'évolution la situation économique en Tunisie en 2023 reste relativement alignée avec leur perception après le 25 juillet 2021.
- 33% des chefs d'entreprise interrogés après le 25 juillet estiment que la situation économique du pays s'améliorera légèrement, tandis que cette proportion s'élève à 27% chez les répondants de cette année. Par ailleurs, on constate une différence dans la proportion de répondants anticipant une légère dégradation: elle est de 16% dans l'échantillon post-25 juillet, tandis qu'elle a augmenté de 8 points pour atteindre 24% dans l'échantillon de 2023.
- La proportion de dirigeants d'entreprise prévoyant une stabilité économique a enregistré une légère baisse de 2 points, passant de 20% dans l'échantillon post-25 juillet 2021 à 18% dans l'échantillon de 2023.



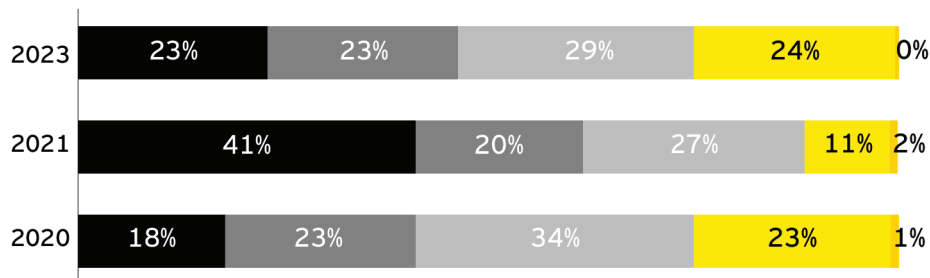
L'édition 2023 du baromètre des entreprises nous confirme encore une fois la capacité de l'entreprise tunisienne, dans un environnement qui est jugé par elle-même défavorable, à avancer et à se réinventer. Il exprime une volonté extrêmement forte des dirigeants d'entreprise d'aller de l'avant malgré un climat d'affaires jugé par près des 3/4 des répondants négatif.

SAMI ZAOUI  
Associé EY Consulting



## 1.7

# Comment envisagez-vous l'évolution du climat d'investissement en Tunisie ?



■ Se dégrader fortement ■ Se dégrader légèrement ■ Rester inchangée ■ S'améliorer légèrement ■ S'améliorer fortement

► En 2023, on observe une augmentation significative de la proportion des dirigeants d'entreprise prévoyant une amélioration du climat d'investissement, atteignant 24%, par rapport à 12% en 2021. En effet, la part des répondants anticipant une dégradation marquée du climat d'investissement a diminué de manière notable, passant de 41% l'année précédente à 23% en 2023, soit une réduction de 18 points.

► Nous remarquons qu'une grande majorité des entreprises opérant dans le secteur de

l'industrie affichent un optimisme quant à une amélioration significative de leurs activités, avec une augmentation de 33 points passant de 20% en 2021 à 53% en 2023. Par ailleurs l'indice de production industrielle a également enregistré une hausse de 2,6<sup>1</sup> points atteignant 96,4 en décembre 2022 contre 93,8 en décembre 2021.

► Cependant, il convient de souligner une forte contraction du taux d'investissement en Tunisie depuis 2011 atteignant seulement 15.4%<sup>2</sup> en 2022. En comparaison avec les pays voisins, 27,5%<sup>3</sup> au Maroc et de 37%<sup>4</sup> en Algérie.

1 INS  
2 Banque mondiale  
3 HCP  
4 Banque mondiale

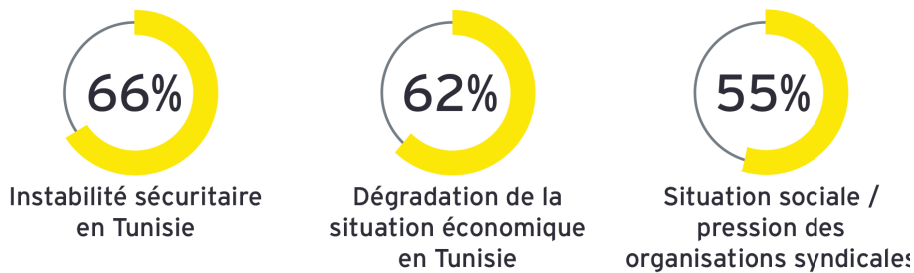
## 1.8

# Quelles sont vos préoccupations majeures actuelles ?

### ► Préoccupations majeures en 2023:



### ► Préoccupations majeures en 2016:



► Parmi les principales préoccupations à souligner, on retrouve la dégradation économique pour 21% des répondants. La tendance inflationniste a également été mentionnée, passant de 5% en 2020 à 13% en 2023, et la pression de charge fiscale pour 12% des répondants le double par rapport à 2021. Il est intéressant de noter que la tendance inflationniste est de retour dans le top 3 des préoccupations après une absence de quatre ans, depuis 2019.

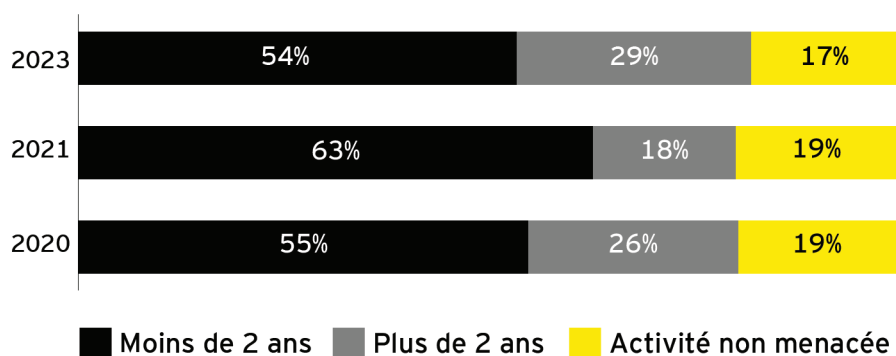
► Au fil des années, la dégradation de la situation économique est restée la principale préoccupation des chefs d'entreprises en Tunisie comme en témoignent les résultats du baromètre EY 2016. Les préoccupations des chefs d'entreprises ont évolué au fil du temps en fonction des événements vécus par le pays. En 2016, la principale préoccupation était l'instabilité sécuritaire dans le pays, ce constat étant justifié par la série d'attentats terroristes survenus en Tunisie en 2015, tels que ceux perpétrés au Bardo et à Sousse.

► Pour la première fois dans le baromètre EY, la pression de la charge fiscale (12%) grimpe dans le Top 3 des préoccupations des chefs d'entreprises. Cette situation peut être attribuée en partie à la nouvelle loi de finance 2023, qui a introduit un taux de charge fiscale de 0,5 sur la fortune immobilière. En conséquence, les chefs d'entreprise accordent une importance croissante aux questions fiscales et considèrent la pression fiscale comme un enjeu majeur pour leurs activités

► L'analyse sectorielle nous révèle que la qualité du service de l'administration publique fait partie des préoccupations majeures pour les entreprises opérant dans le secteur de la production industrielle atteignant 12% dépassant la tendance inflationniste et la pression de la charge fiscale en termes de priorités.

## 1.9

Si la conjoncture devait rester ce qu'elle est, voire se dégrader, au bout de combien de temps votre activité serait-elle menacée ?



► 54% des chefs d'entreprise estiment que leurs activités pourraient être menacées sur un horizon inférieur à deux ans, ce chiffre étant en baisse par rapport aux deux années précédentes. En revanche, 29% estiment que leur activité ne sera menacée qu'après plus de deux ans, atteignant ainsi le taux le plus élevé de ces trois dernières années, comparé à 18% en 2021 et 26% en 2020. Cette tendance reflète la confiance et l'optimisme perçus par la majorité des entreprises opérant en Tunisie qui prévoient l'amélioration de la situation économique et politique dans le pays.

► 68% des acteurs du secteur des TIC estiment que leur activité pourrait être menacée dans les deux prochaines années. En revanche, en 2023 seulement 54% des répondants totaux partagent cette préoccupation. Cependant, 24% des chefs d'entreprise du secteur commercial estiment que leur activité n'est pas menacée en 2023, tandis que seulement 17% des répondants dans leur ensemble partagent cette perception pour la même année.

► Les petites entreprises quant à elles sont les plus vulnérables en cas de dégradation de la conjoncture puisqu'en 2023 75% voient leur activité menacée en moins de 2 ans.



# SITUATION INTERNE DES ENTREPRISES ET PERSPECTIVES

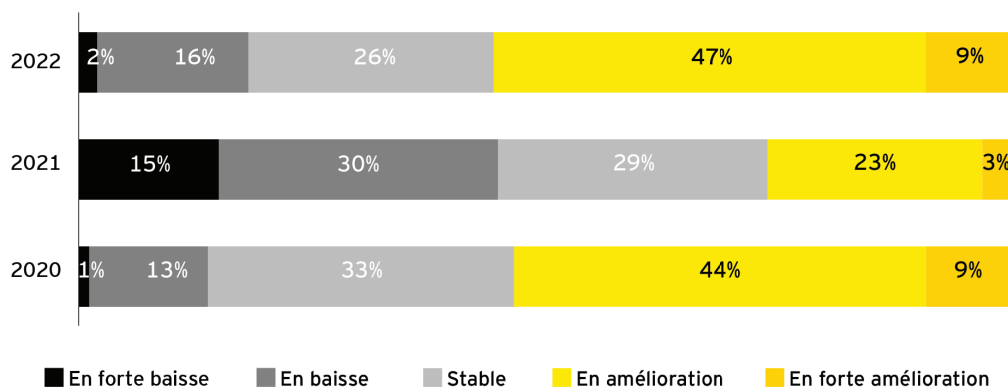
---



# 1. SITUATION INTERNE LIÉE AUX PERSPECTIVES COMMERCIALES.

## 1.1

### Comment qualifiez-vous l'évolution de votre activité (évolution du chiffre d'affaires) en 2022 par rapport à 2021?



► Le constat positif des chefs d'entreprise est également observé au niveau de la perception de l'activité commerciale. En effet, 56% des chefs d'entreprise déclarent une amélioration ou forte amélioration de leur activité en 2022, comparé à 26% durant l'année 2021.

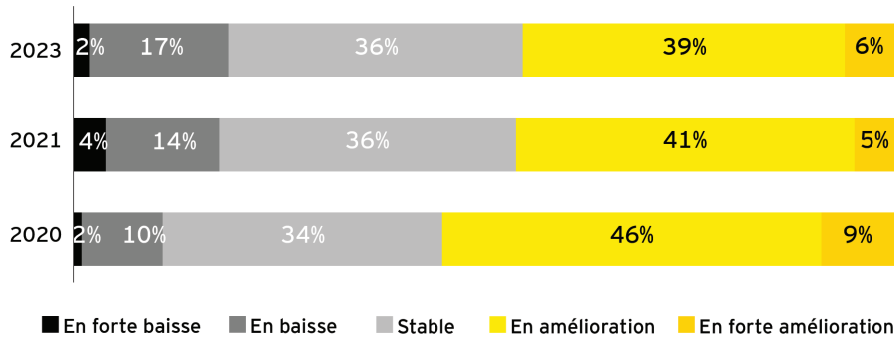
► En effet, la proportion des dirigeants d'entreprise exprimant une baisse de leur activité est passée de 45% en 2021 à 18% en 2022, soit une baisse considérable de 27 points. Ceci est expliqué par la contraction significative de la proportion des répondants signalant une forte baisse, passant de 15% en 2021 à 2% en 2022.

► Les tendances sectorielles nous révèlent que les entreprises opérant dans le secteur des services financier sont celles qui déclarent le plus une amélioration de leurs chiffres d'affaires, à hauteur de 65% en 2022.

► En résumé, ces résultats positifs reflètent un regain de confiance et de dynamisme économique au sein des entreprises, contrairement aux entreprises de l'industrie automobile dont 38% voient leur chiffre d'affaires à la baisse en 2022, un pourcentage qui est fortement supérieur à la moyenne de 18% de baisse sur le total des répondants.

## 1.2

# Comment prévoyez-vous l'évolution de votre activité pour l'année à venir ?



► La perception de l'évolution de l'activité commerciale demeure stable par rapport à 2021. En effet, la proportion des dirigeants d'entreprise exprimant une amélioration ou forte amélioration est de 45% en 2023, contre 46% en 2020.

► 54% des répondants du secteur automobile prévoient une amélioration pour l'année prochaine. Ce chiffre dépasse la moyenne globale des répondants, qui s'établit à 45%. Les professionnels du secteur anticipent des conditions plus favorables susceptibles de conduire à une reprise et à une croissance économique au sein de leur domaine d'activité.



Ces anticipations positives des chefs d'entreprise ont besoin de plus de visibilité, de plus de certitude au niveau des politiques publiques et des politiques générales des gouvernements, pour qu'elles puissent réellement se transformer en décisions et en projets d'investissement qui sont à même d'amener une création d'emplois et une augmentation de la richesse du pays.

Mounir Ghazali  
Partner EY Consulting



## 1.3

### Parmi les éléments suivants lesquels auront le plus d'influence (positive ou négative) sur l'évolution de votre activité ?



► Parmi les facteurs influençant le plus l'activité des entreprises, l'évolution de la conjoncture économique et sociale occupe une place prépondérante, avec une augmentation de 4 points, passant de 27% en 2021 à 31% en 2023. On constate également une légère diminution de 3 points pour l'évolution de la situation politique, qui est passée de 23% en 2021 à 20% en 2023. Par ailleurs, l'évolution du cadre d'investissement, comprenant des éléments tels que le code de l'investissement en Tunisie, la réforme fiscale et la loi sur les Partenariats Public-Privé, a connu une augmentation remarquable de 13 points, passant de 6% en 2020 à 19% en 2023. Ces résultats indiquent une plus grande sensibilisation des chefs d'entreprise à l'importance de l'environnement économique et législatif dans lequel ils opèrent, ainsi que leur

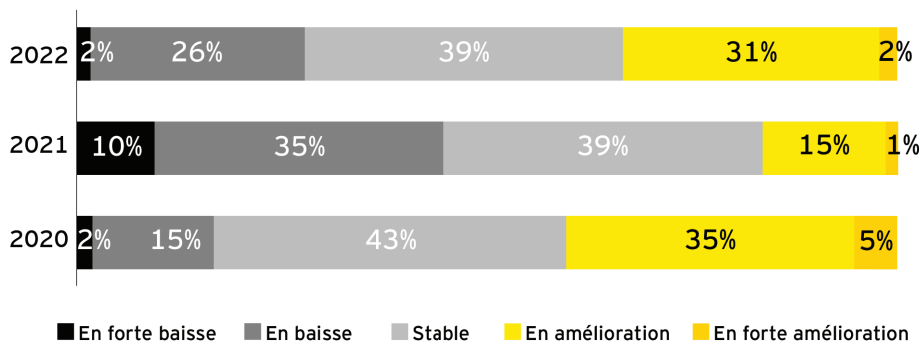
volonté de bénéficier de mesures favorables à l'investissement.

► Il est intéressant de constater que la reprise de la croissance économique et financière en Europe a été perçue comme un facteur important exerçant une influence sur l'activité du secteur automobile en 2023. En effet, 21% des acteurs du secteur automobile ont exprimé leur vote en faveur de ce facteur, tandis que ce pourcentage s'élève à 11% pour l'ensemble des répondants. Cette constatation suggère que la reprise économique en Europe a été perçue comme une opportunité significative, spécifiquement par les acteurs du secteur automobile, pour stimuler leur activité.

## 2. SITUATION INTERNE LIÉE AUX PROCESSUS OPÉRATIONNELS (SUPPLY CHAIN, TRÉSORERIE ET RH)

### 2.1

Par rapport à 2021, quelle tendance ont connu vos processus d'approvisionnement/production/distribution durant 2022 ?



► 33% des dirigeants d'entreprise estiment que leurs processus Supply Chain est en amélioration en 2022 soit une évolution de 17 points par rapport à 2021. D'autre part, 39% considèrent qu'ils sont restés stables en 2022.

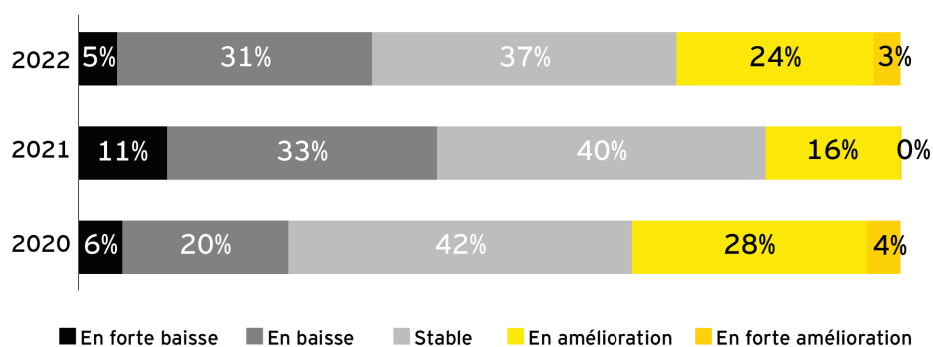
► La tendance positive observée dans les processus Supply Chain en 2022 s'explique principalement par la diminution de la proportion de chefs d'entreprise signalant une baisse globale. En effet, cette proportion est passée de 45% en 2021 à 28% en 2022. De plus, il y a eu une contraction significative du pourcentage de répondants signalant une forte baisse, qui est passé de 10% en 2021 à seulement 2% en 2022.

► Une analyse plus approfondie révèle que cette tendance d'amélioration est principalement soutenue par les entreprises du secteur commercial à hauteur de 48%. De plus, 45% des entreprises de type 100% étrangères ont exprimé une amélioration.

► La Supply Chain a montré des signes de reprise. Les entreprises ont fait preuve d'adaptabilité et de résilience pour rétablir les flux de marchandises malgré les défis persistants tels que les perturbations logistiques et les pénuries de matières premières.

## 2.2

### Par rapport à 2021, quelle tendance ont connu vos liquidités durant 2022 ?

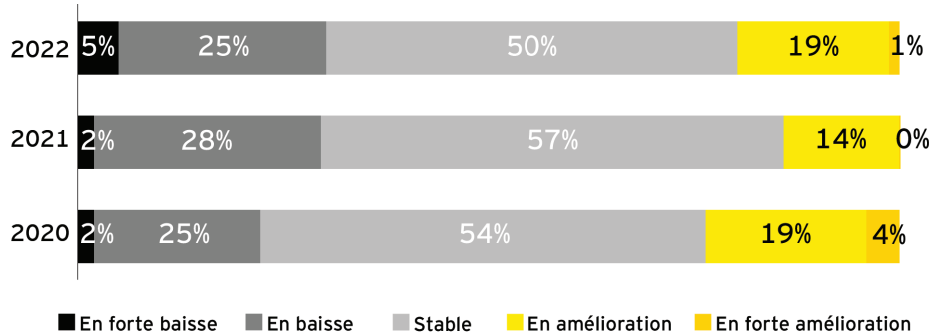


- ▶ Selon les chefs d'entreprise interrogés, une amélioration globale de la liquidité a été constatée en 2022 (27%), avec une augmentation significative de 11 points par rapport à l'année précédente.
- ▶ Cette amélioration découle principalement de la diminution de la proportion des chefs d'entreprise ayant signalé une forte baisse passant de 11% en 2021 à 5% en 2022.
- ▶ La situation favorable de la liquidité a eu un impact positif sur l'activité des entreprises, dû à la croissance du PIB après sa forte détérioration en 2020.



## 2.3

# En matière de gestion des ressources humaines, comment évaluez-vous l'année 2022 par rapport à 2021 ?



- L'évaluation de la gestion des ressources humaines a connu une amélioration de 6 points, passant de 14% en 2021 à 20% en 2022. En effet, cette amélioration est attribuable à une diminution de la tendance à la stabilité observée depuis 2020.
- Bien que la perception globale négative soit restée inchangée au cours des deux dernières années, la proportion des dirigeants signalant une forte régression en matière de gestion des ressources humaines a augmenté de 3 points depuis 2021, atteignant 5% en 2022. Cette augmentation peut être attribuée aux résultats de l'analyse sectorielle, où l'on constate que 53% des chefs d'entreprise du secteur des TIC perçoivent

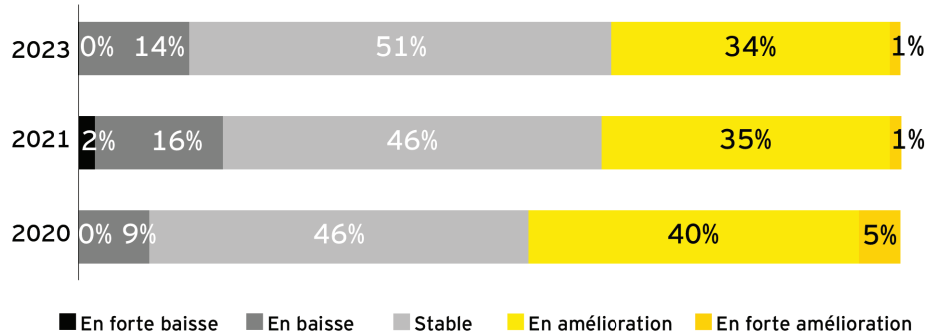
une baisse dans la gestion des ressources humaines par rapport à l'année précédente.

- Plusieurs facteurs contribuent à ces problèmes, notamment l'augmentation continue du flux migratoire vers des destinations telles que l'Europe, le Canada et les pays du Golfe. Cette migration est souvent motivée par l'attrait de meilleures opportunités économiques, une plus grande stabilité politique et de meilleures conditions de vie par rapport à la situation actuelle du pays. Ces départs massifs de travailleurs qualifiés entraînent une perte en capital humain première ressource de l'entreprise tunisienne.



## 2.4

### Quelle tendance prévoyez-vous pour votre situation interne pour l'année à venir ?

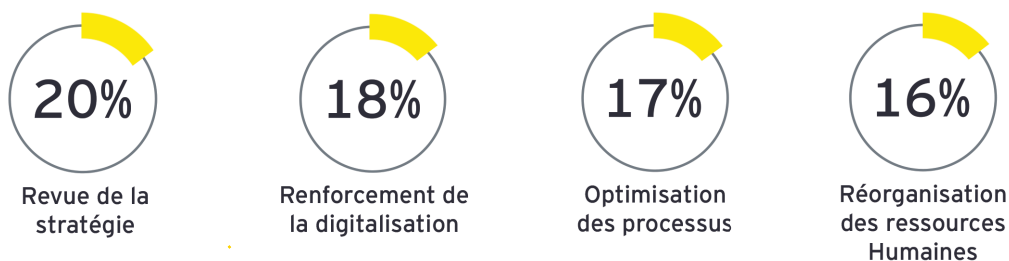


► Une anticipation générale de stabilité ou d'amélioration est observée en ce qui concerne la situation interne des entreprises.

► L'anticipation de régression a diminué de 4 points par rapport à l'édition précédente.

## 2.5

### Quelles actions avez-vous prévu (ou pas) pour améliorer la performance de votre entreprise ?



► Une nouvelle action visant à améliorer la performance des entreprises a émergé cette année, représentant un pourcentage significatif de 18%. Cette action concerne le renforcement de la digitalisation des entreprises. Cette tendance peut être expliquée par l'impact de la crise sanitaire, qui a joué un rôle essentiel en tant que catalyseur pour accélérer le processus de digitalisation des entreprises tunisiennes.

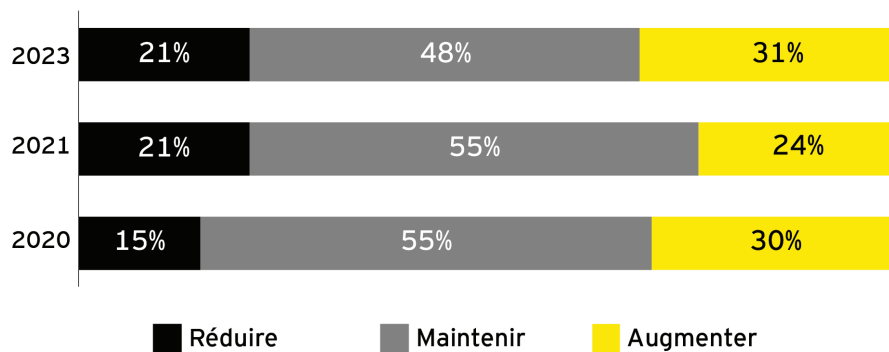
► L'enquête révèle que l'action de revue de la stratégie reste le premier choix des répondants depuis 2020, avec un pourcentage de 20%. En troisième lieu, avec un pourcentage de 17%, vient l'optimisation des processus, qui vise à améliorer l'efficacité et la productivité des opérations de l'entreprise. La réorganisation au niveau des ressources humaines est également identifiée comme une action importante, avec un pourcentage de 16%.



## 3. STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT ET CRÉATION D'EMPLOIS

### 3.1

Quelle est votre intention d'investissement en Tunisie pour l'année à venir ?



► Les chefs d'entreprise affichent une perspective optimiste quant à leurs intentions d'investissement. En effet, une hausse significative est observée, avec 31% des chefs d'entreprise prévoyant d'augmenter leurs investissements par rapport à 24% dans la précédente édition.

► 38% des chefs d'entreprise du secteur de la production industrielle ont l'intention d'augmenter leurs investissements, tandis que la moyenne globale des répondants s'élève à 31%.

## 3.2

### Tenant compte du contexte actuel, quel type d'évolution (ou pas) prévoyez-vous pour l'avenir ?



Diversification vers de nouveaux marchés géographiques



Partenariat avec d'autres entreprises / institutions



Diversification vers de nouveaux secteurs

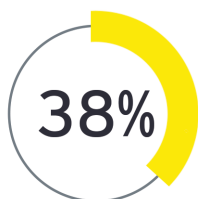
► Les perspectives d'évolution ont connu des changements par rapport à l'édition précédente notamment avec l'introduction d'un nouveau type d'évolution, à savoir la diversification vers de nouveaux marchés géographiques. Ce choix a été privilégié par 29% des répondants dont 37% opérant dans le secteur de la production industrielle.

► D'autre part, 25% des entreprises prévoient un partenariat avec d'autres entreprises/institutions. Ce type d'évolution est particulièrement prévu dans le secteur des services financiers, représentant une proportion de 32%.

► Finalement, 20% des répondants envisagent une diversification vers de nouveaux secteurs, dont 38% appartient au secteur de l'industrie automobile.

## 3.3

### En réponse à l'évolution prévue de la conjoncture, quels projets envisagez-vous de réaliser durant l'année 2023 ?



Mise en place d'un programme de réduction des coûts



Identification de partenariats à l'étranger



Augmentation du financement par fonds propres

► Les trois principaux projets envisagés en réponse à l'évolution prévue de la conjoncture restent constants depuis 2021, présentant des proportions identiques à celles observées en 2023. Cela suggère une certaine continuité dans les priorités des chefs d'entreprise et une stabilité dans les projets envisagés.

► Selon l'analyse basée sur la taille des entreprises, il ressort que 33% des petites entreprises considèrent l'identification de partenariats à l'étranger comme un projet à envisager pour l'année à venir.

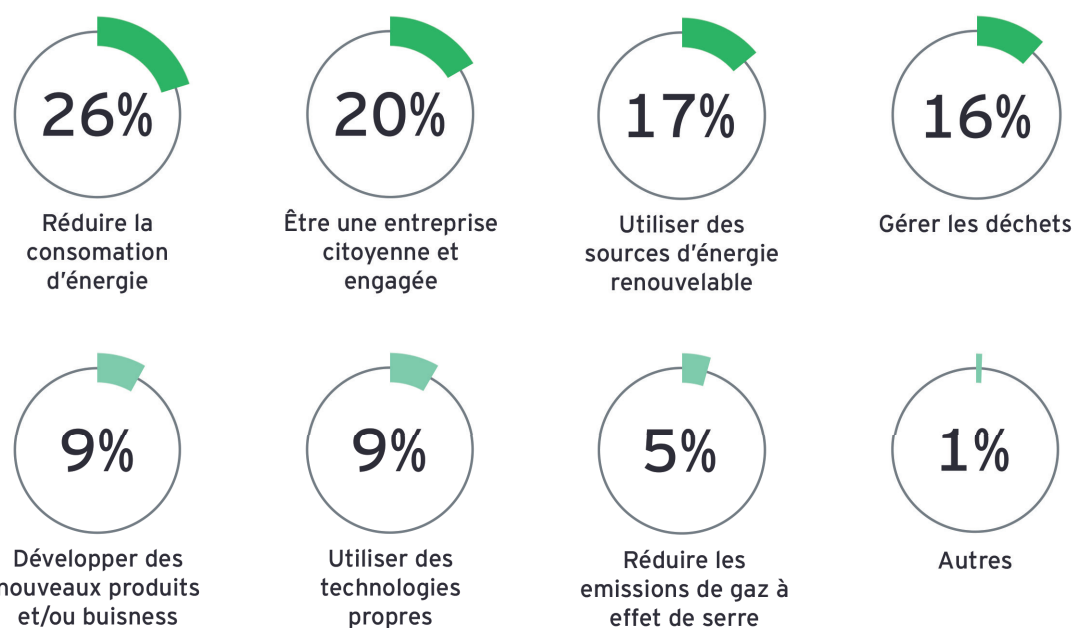


# FOCUS : TRANSITION ÉCOLOGIQUE

---

## 1.1

# Quels sont les objectifs de la transition écologique pour votre entreprise ?



► Une prise de conscience marquée par les chefs d'entreprise a été relevée quant à l'importance de la transition écologique.

► Deux objectifs principaux ont été identifiés comme prioritaires dans le cadre de cette enquête à savoir la réduction de la consommation d'énergie (26%) et l'engagement en tant qu'entreprise citoyenne et responsable (20%).

► L'analyse sectorielle met en évidence que la réduction de la consommation d'énergie est la principale préoccupation des entreprises du secteur commercial, avec une proportion de 31%.

Dans le secteur de la production industrielle, cette proportion s'élève à 29%, tandis que dans l'industrie automobile elle a atteint 21%.

► Cependant, seule une infime proportion de 5% accorde une importance primordiale à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, dont 17% opèrent dans le secteur industriel.

► On observe une convergence remarquable entre les objectifs clés de la transition écologique tels que définis par les dirigeants et les objectifs de control des coûts de l'entreprise.

## 1.2

### Quels sont les facteurs qui influencent la transition écologique dans votre entreprise ?



► Les résultats indiquent que les coûts de l'énergie et la dynamique du marché sont les principaux moteurs de la transition écologique avec 49% des répondants. D'autres facteurs ont été identifiés à savoir les attentes des parties prenantes avec 13%, et les coûts liés à la gestion des déchets et des émissions polluantes, représentant 10% de l'ensemble des facteurs émergents.

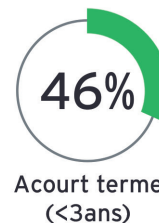
► En analysant les données par secteur, on constate que les chefs d'entreprise qui accordent une importance primordiale aux coûts de l'énergie sont principalement actifs dans le secteur commercial (45%), suivi du secteur de l'industrie automobile (40%) et de la production industrielle (39%).

## 1.3

### A votre avis, sur quel horizon de temps, la transition écologique représentera un impératif pour votre entreprise ?

► La transition écologique est perçue comme un impératif à court et moyen terme selon 86% des chefs d'entreprise. En effet, 53% des grandes entreprises considèrent l'adoption de cette transition comme étant cruciale sur un horizon de moins de 3 ans. Ainsi, le résultat sectoriel met en exergue que l'industrie automobile se démarque avec 62% de répondants.

► En revanche, cette prise de conscience manifestée par la majorité des entreprises à l'égard de la transition écologique n'a pas été mis en avant par 8% des dirigeants interrogés estimant qu'il n'y aura aucun impact significatif dans un avenir prévisible.

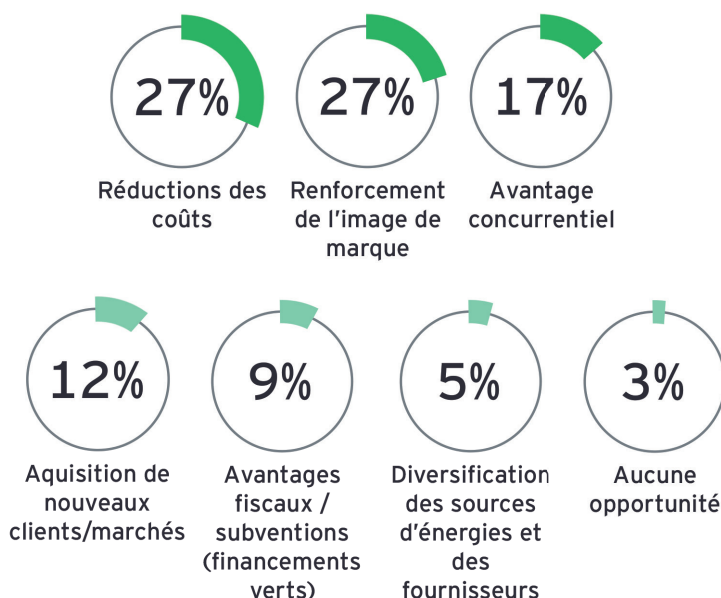


## 1.4

### Quelles sont les opportunités que la transition écologique peut offrir à votre entreprise ?

► Les résultats révèlent que 54% des entreprises considèrent la transition écologique comme une source précieuse d'opportunités, notamment en termes de réduction des coûts et de renforcement de l'image de marque. En revanche, seuls 3% des dirigeants interrogés ne perçoivent aucune opportunité.

► En regardant de plus près l'analyse sectorielle, nous constatons que 30% des entreprises opérant dans le secteur de l'industrie automobile y voient un avantage concurrentiel.



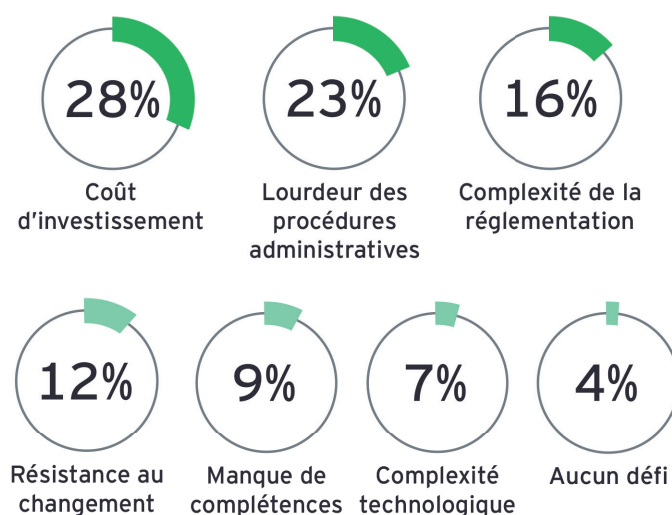
## 1.5

### Quels sont les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée dans le cadre de la transition écologique ?

► 28% des chefs d'entreprise considèrent que le principal défi auquel ils font face est le coût d'investissements. Ce défi est particulièrement préoccupant pour les acteurs du secteur commercial, avec une proportion de 38%.

► 23% des chefs d'entreprise du secteur de l'industrie automobile révèlent que la complexité de la réglementation est un frein quant à la transition écologique de l'entreprise.

► En revanche, seulement 4% des entreprises ne rapportent aucun défi spécifique lié à la transition écologique.



## 1.6

# Quelles sont les actions que votre entreprise a mis en œuvre ou prévoit de mettre en place pour s'aligner sur les politiques de développement durable ?



► Une analyse plus approfondie des actions en cours ou envisagées pour se conformer aux politiques de développement durable révèle une diversité de mesures concrètes visant à atteindre cet objectif.

► En effet, notre enquête démontre que la mise en place des mesures pour réduire la consommation d'énergie est l'action la plus choisie pour s'aligner avec les politiques de développement durable avec 27% des réponses.

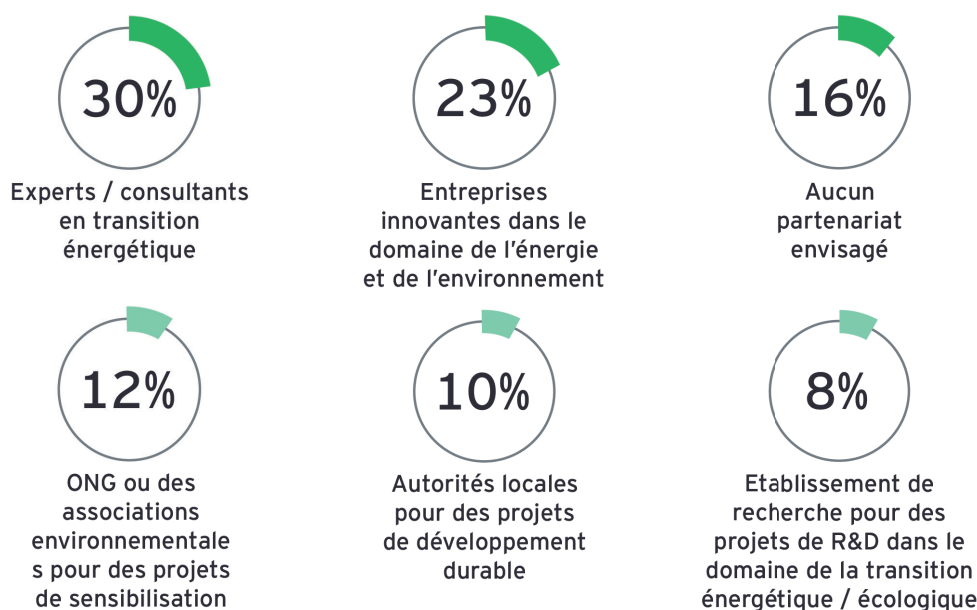
► 18% des chefs d'entreprise ont choisi d'utiliser des sources d'énergie renouvelables pour soutenir leur développement durable. Cela contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à

promouvoir un avenir énergétique plus propre.

► L'enquête nous révèle que 16% des entreprises entièrement étrangères considèrent comme une priorité la mise en place de mesures visant à réduire leur empreinte carbone. Ce chiffre est supérieur à la moyenne de l'ensemble des répondants, qui est de 10%. Cela démontre que les entreprises internationales accordent une attention particulière à la réduction de leur impact environnemental pour se conformer aux normes et réglementations internationales liées à l'exportation avant d'effectuer des activités commerciales.

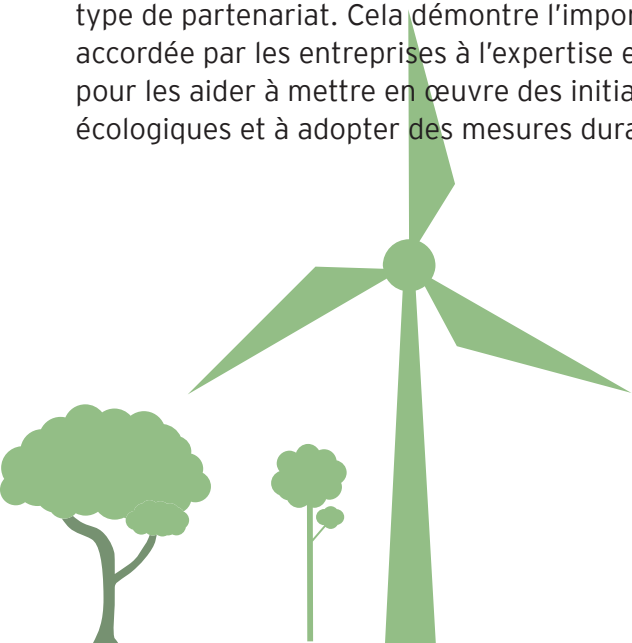
## 1.7

### Quels types de partenariats votre entreprise envisage-t-elle pour accompagner sa transition écologique ?



► Selon l'enquête, 30% des répondants envisagent de collaborer avec des experts ou des consultants en transition écologique pour accompagner leur entreprise dans sa transition vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Cette tendance est particulièrement prononcée dans l'industrie automobile, où 48% des répondants envisagent ce type de partenariat. Cela démontre l'importance accordée par les entreprises à l'expertise externe pour les aider à mettre en œuvre des initiatives écologiques et à adopter des mesures durables.

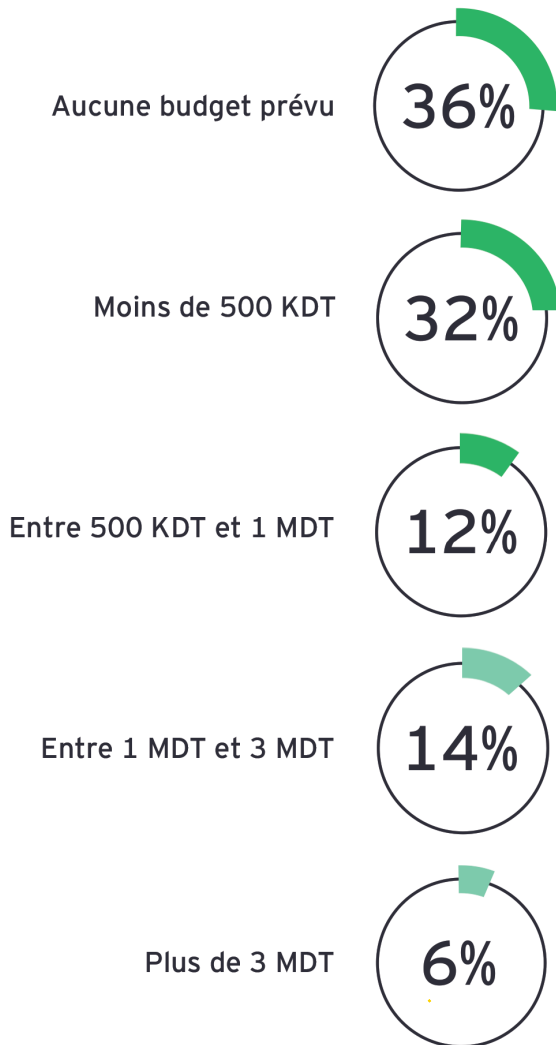
► Le deuxième type de partenariat qui est apparu est celui avec des entreprises innovantes dans le domaine de l'énergie et de l'environnement. Cette option est particulièrement recherchée par les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC), représentant 30% des répondants. Cela met en évidence l'intérêt croissant des entreprises à collaborer avec des acteurs spécialisés dans les domaines de l'énergie propre et de la protection de l'environnement, afin de développer des solutions innovantes et durables.





## 5.8

### Quel est le budget prévu pour les investissements liés à la transition écologique pour les trois prochaines années ?



► En analysant le budget prévu pour les investissements liés à la transition écologique, on constate que 36% des entreprises ne prévoient aucun budget pour cette initiative. Parmi elles, 52% sont des petites entreprises et 46% sont des moyennes entreprises. Ces chiffres montrent clairement que, malgré une certaine sensibilisation à la transition écologique, de nombreuses entreprises n'arrivent pas à financer leur transition écologique.

- Cependant, les données sectorielles, démontrent que l'industrie automobile occupe le premier rang avec une part de 92% qui ont prévu un budget d'investissement pour leur transition écologique.
- Un pourcentage limité de 6 % des entreprises prévoyant d'allouer plus de 3MDT aux projets de transition écologique au cours des trois prochaines années.



La transition écologique est un élément important qui doit être imprégné dans la stratégie de l'entreprise, dans son futur, dans son business plan et dans sa résilience et sa durabilité. C'est une opportunité pour attaquer de nouveaux marchés qui sont plus exigeants, notamment l'union européenne . C'est une opportunité qui doit ouvrir les portes aux entreprises tunisiennes à des partenariats de qualité.

**Noûmen Tounsi**  
Associé EY, Financial Advisory and  
Accounting Services



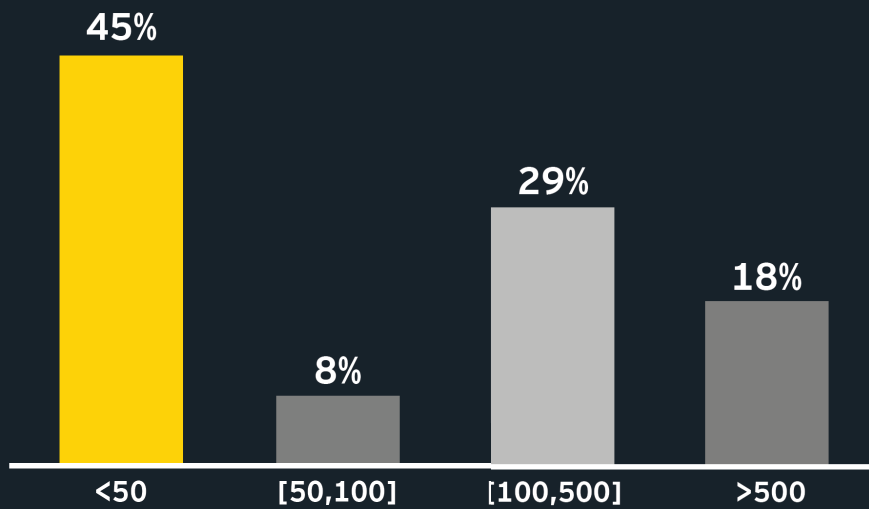


# MÉTHODOLOGIE

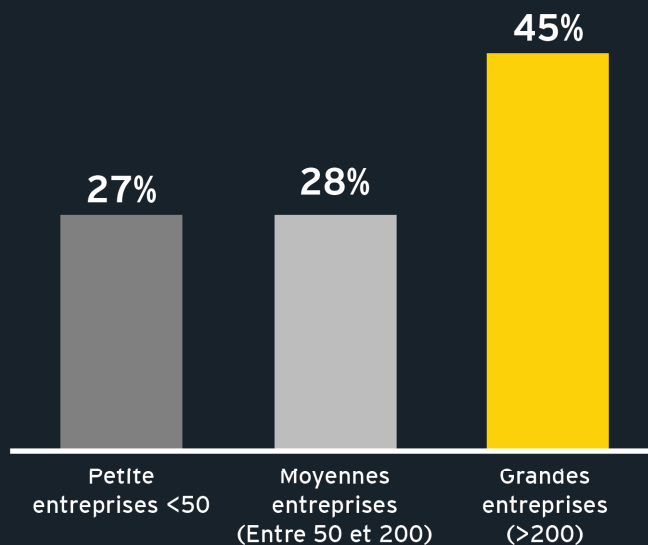
---

## Répondants :

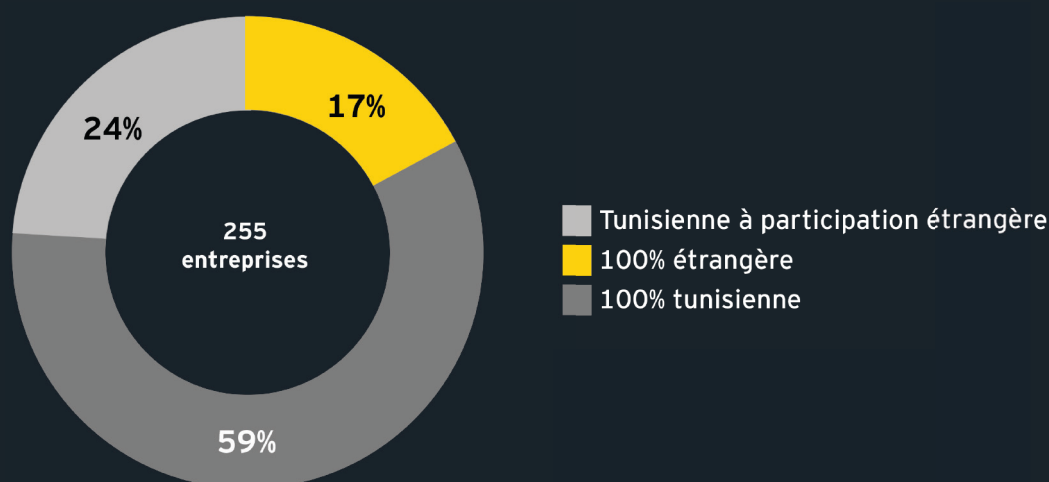
Répartition des entreprises par chiffre d'affaires en millions de dinars



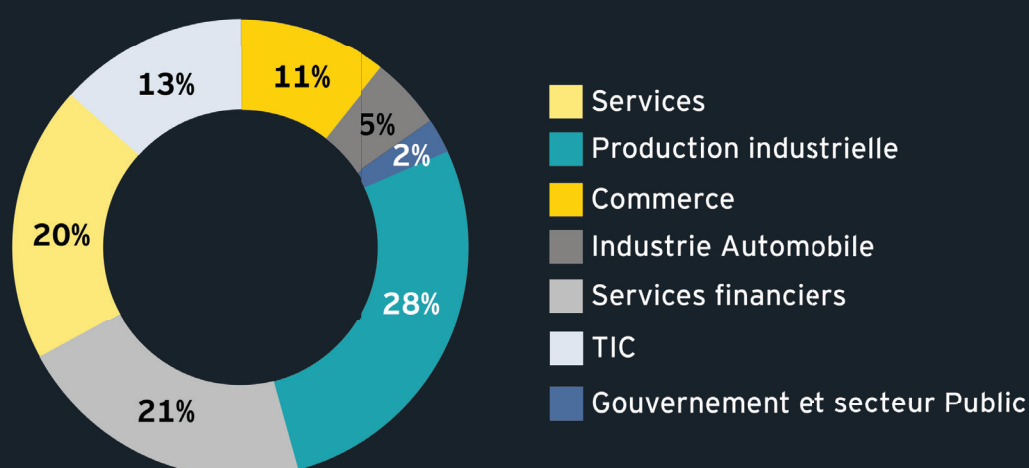
Répartition des entreprises par taille (nombre d'employés)



## Types de sociétés



## Répartition sectorielle



En début de l'année 2023, EY a interrogé des chefs et hauts cadres d'entreprises. Au total, l'enquête a touché 255 répondants de tailles, de niveaux de revenu et de secteurs diversifiés.

Le baromètre s'articule autour d'une triple analyse incluant un focus sur la vision des chefs d'entreprises sur la transition écologique :

- D'abord, la perception de la conjoncture et ses perspectives d'évolution ainsi que les attentes par rapport au climat des affaires ;
- Ensuite, une évaluation de la situation interne des entreprises, qui se réfère à l'année 2022, sous différents angles (volume d'affaires, supply chain, trésorerie, climat social, investissement ...) et des perspectives de leur évolution au cours de l'année 2023 et au-delà;
- Enfin, une partie portant sur les axes de développement et les chantiers prioritaires pour la transition écologique des entreprises.

# VERBATIMS

---

## ► Message au gouvernement

“Le flou et l’instabilité politique et économique ne peuvent que nuire à la situation et faire baisser nos notations auprès des organisations internationales.”

“Il faut concrétiser les stratégies plutôt que de les laisser se limiter à de l’encre sur le papier.”

“La pression fiscale ne peut pas changer la situation de notre pays au bout d’un an.”

“Une restructuration des établissements publics est priorisée.”

“Un accompagnement à apporter aux entreprises dans la mise en place de politiques et de procédures environnementales et sociales, tout en intégrant les principes ESG et RSE.”

“Une dégradation des relations extérieures de la Tunisie.”

“Le cadre réglementaire est strict en matière de concurrence sur le marché local.”

## ► Proposition de levier de relance

### • Relance politique et économique

“La réticence des autorités tunisiennes face aux exigences du FMI a entraîné la suspension de la mise en œuvre du plan de réforme économique.”

“Une recherche intensive de financement pour favoriser le développement des investissements locaux et à l’étranger.”

“Le déficit budgétaire de l’État bloque tous les investissements institutionnels en matière d’infrastructures.”

### • Transition écologique

“Une prise de conscience accrue des entreprises pour s’engager à mettre en place des politiques internes visant à préserver un avenir durable pour les générations futures.”

“Les entreprises devraient être exemplaires dans leur adoption de la transition écologique et jouer un rôle de locomotive.”

### • Développement des activités

“Accroître la part de marché en diversifiant l’offre ou en établissant des filiales.”

“La digitalisation de l’activité est un moyen essentiel pour faciliter les opérations et dégager du temps pour la prospection de nouveaux marchés.”

# PRÉSENTATION EY TUNISIE



**Mounir Ghazali**

Associé EY Consulting



**Myriam Bahri**

Director Marketing  
& Business Development



**Nouri Jaziri**

Senior Manager EY  
Consulting



**Kinza Essid**

Assistant Manager EY  
Consulting



**Fadhel Ben Turkia**

Consultant Junior EY  
Consulting



**Souha Ben Amara**

Marketing & Business  
Development



**Abderrazak El Euch**

Content Manager  
Marketing & Business  
Development

Avec près de 1000 professionnels en Tunisie, EY occupe une place de premier plan sur le marché et agit en tant qu'acteur majeur du développement économique.

Des équipes pluridisciplinaires et internationales EY rassemble des professionnels de l'audit, du Conseil en Management, des transactions, de la fiscalité et du Droit, pour proposer un large éventail de services professionnels et innovants aux entreprises. Notre réseau pluridisciplinaire intégré et sans frontières, est gage d'un service d'excellence partout dans le monde pour répondre aux enjeux et besoins de nos clients.

Une présence dans tous les secteurs de la vie économique tunisienne EY Tunisie réalise plus de 500 missions par an auprès :

- Des institutions gouvernementales à vocation économique
- Des filiales de multinationales de grande envergure
- Des grands groupes privés tunisiens
- Des sociétés cotées
- Des établissements financiers de premier plan

Nous assistons les investisseurs étrangers dans leur implantation en Tunisie et accompagnons les entreprises tunisiennes dans leurs projets d'internationalisation, notamment au Maghreb et en Afrique.

EY continue à créer les conditions de confiance dans l'économie et le marché des capitaux. Nous aidons nos clients dans la compréhension de leurs enjeux et l'amélioration de leur performance pour nourrir une croissance durable.

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers.

Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne.

C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte.

**Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients.**

**Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).**

Cette publication fournit des informations générales et n'a pas vocation à se substituer à un accompagnement professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, prenez contact avec les interlocuteurs appropriés.

Cette publication présente une synthèse d'éléments dont la forme résumée a valeur d'information générale. Elle n'a pas vocation à se substituer à une recherche approfondie ou au jugement d'un professionnel. Ni EY Tunisie, ni aucun autre membre de l'organisation mondiale EY ne pourra être tenu pour responsable d'un dommage occasionné à quiconque aurait agi ou s'en serait abstenu en fonction de son contenu.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Consulting

© 2023 EY

Tous droits réservés.

AMC Ernst & Young est une société à responsabilité limitée de droit tunisien