

Baromètre 2018 des entreprises en Tunisie

Moral, préoccupations
et perspectives des
dirigeants d'entreprises



EY

Building a better
working world

Remerciements

La présente publication est la 5ème édition du baromètre des entreprises en Tunisie, élaboré par EY Tunisie en collaboration, pour la première fois, avec l'IACE (Institut Arabe des Chefs d'Entreprises).

Les éditions précédentes, depuis 2011, ont été très bien accueillies par la communauté des affaires et la sphère économique. Le Baromètre EY donne un éclairage objectif et professionnel sur le moral, les préoccupations et les perspectives des entreprises implantées en Tunisie.

A cette occasion, nous exprimons toute notre gratitude aux dirigeants et leaders d'opinion qui ont donné de leur temps pour partager leurs points de vue sur les divers sujets touchant les entreprises et l'environnement des affaires en Tunisie.

Nous remercions également tous les managers de EY Tunisie et la direction et staff de l'IACE pour leur précieuse contribution.





Table des matières

<u>1</u>	Editorial	03
<u>2</u>	Sommaire Exécutif	04
<u>3</u>	Points de vue	07
<u>4</u>	Situation et perspectives commerciales	11
<u>5</u>	Situation interne liée aux processus opérationnels	15
<u>6</u>	Maturité digitale	23
<u>7</u>	Stratégies d'investissement et Création d'emploi	27
<u>8</u>	Conjoncture	33
<u>9</u>	Verbatims	41
<u>10</u>	Méthodologie	43



Editorial



Le Baromètre EY des entreprises en Tunisie, né en 2011, nous offre avec sa nouvelle édition 2018 la possibilité de faire des analyses sur des périodes plus longues et de dégager des tendances lourdes sur l'ensemble de la période post-révolution, qu'il importe de faire ressortir.

D'abord, la forte résilience des entreprises tunisiennes face à l'adversité. Nous les pensions fragiles, peut-être parce que leur taille le suggérait. Elles ont, bien au contraire, démontré sur le terrain de fortes capacités à résister aux aléas sécuritaires, aux soubresauts sociaux, aux dysfonctionnements des chaînes logistiques et aux multiples perturbations tout court pendant la période qui a suivi les événements du 14 janvier 2011. Elles ont ensuite fait preuve d'agilité pour survivre et s'adapter au mieux pendant des années durant à l'instabilité politique et à un contexte économique et social résolument hostile à la conduite normale des affaires et à l'investissement.

En réalité, nos entreprises n'ont pas fait que résister à l'adversité. Elles ont fait bien mieux. Elles ont continué tout au long de ces années à faire de la croissance, à investir, à intensifier et développer leur présence sur les marchés internationaux et à se projeter, en somme, dans un avenir meilleur.

La réalité, aussi, est que la compétitivité de nos entreprises et la bonne volonté de leurs dirigeants pour aller encore de l'avant commencent à être rattrapées par l'effet pervers d'une conjoncture politique, économique et sociale résolument défavorable et une incapacité des pouvoirs publics pendant des années durant à offrir des conditions propices à la conduite normale des affaires et un cadre rassurant l'investissement.

Notre baromètre a fait apparaître, depuis 2016 déjà, des signes d'essoufflement des entreprises. Le baromètre 2018 confirme que leur capacité de résilience en a pris un sérieux coup.

Le message qui en ressort est, on ne peut plus clair: Les pouvoirs publics doivent agir vite et bien pour que les choses changent vite et bien si on veut préserver l'ultime source de création de richesses dans le pays et le pivot de la prospérité économique et sociale tant recherchée: l'entreprise privée.

On ne peut pas s'empêcher de penser, au vu de ce que nos entreprises sont en train d'accomplir, à ce qu'elles seraient capables de faire si l'étau qui les ligote est desserré et leurs énergies libérées.

2 | Sommaire exécutif

4

Situation commerciale

Trois (3) entreprises interrogées sur cinq (5) déclarent réaliser une amélioration de chiffre d'affaires au cours de l'année écoulée (2017). Les dirigeants associent principalement cette croissance à une dynamique interne au sein de l'entreprise telle que le développement et/ou l'amélioration des produits (50% des répondants), l'amélioration de la force de vente (34% des répondants) et le positionnement sur de nouveaux segments de marché (33% des répondants).

Les entreprises tunisiennes ont visiblement gagné en maturité et appris à nourrir leur croissance en s'appuyant sur leurs leviers internes, malgré une conjoncture de plus en plus défavorable.

La tendance d'amélioration concerne aussi les perspectives d'évolution de l'activité commerciale puisque deux (2) entreprises sur trois (3) prévoient encore une croissance de leurs volumes d'affaires en 2018.

Le baromètre 2018 révèle, certes, une vision résolument optimiste des perspectives des entreprises sur les mois à venir. Il fait, en même temps, ressortir une inquiétude de plus en plus forte des dirigeants d'entreprises à l'égard de la conjoncture économique et sociale. En effet, 76% d'entre eux considèrent l'évolution de la conjoncture économique et sociale comme étant le premier facteur susceptible de freiner les entreprises dans leur élan de croissance, alors qu'ils étaient 51% à le signaler en 2012, 59% en 2014 et 67% en 2016.

Le baromètre 2018 confirme aussi l'ambition des entreprises en matière de développement à l'international et révèle, en particulier, leur appétit pour la conquête des marchés africains. 31% des répondants considèrent qu'une meilleure accessibilité à ces marchés contribuerait positivement à la croissance de leurs activités, soit 9 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

Situation interne

Les performances opérationnelles des entreprises (approvisionnement, production, distribution) se sont nettement améliorées pour 53% des dirigeants d'entreprises. La situation est restée stable pour 39% d'entre eux et a plutôt connu une régression pour 8% d'entre eux.

Ces tendances sont pour l'essentiel similaires à l'observation faite en 2016.

La situation de la trésorerie des entreprises est également similaire à l'observation faite en 2016. 42% des entreprises ont connu une amélioration de leurs liquidités alors que 32% font état plutôt d'une situation stable.

La fluctuation du taux de change est le premier facteur d'influence de la situation de trésorerie, selon les dirigeants interrogés. Pour 36% d'entre eux, ce facteur a eu un impact positif. Ce taux passe à 67% quant il s'agit d'entreprises exportatrices telles que celles opérant dans les secteurs de l'industrie automobile ou des technologies de l'information et de la communication. A l'inverse, ce facteur a eu une influence négative sur 48% des entreprises interrogées. Ce taux passe à plus de 85% quand il s'agit d'entreprises opérant dans les secteurs des industries agroalimentaires, des industries chimiques et dans le secteur du commerce.

En matière de gestion des ressources humaines, 42% des dirigeants d'entreprises considèrent que leur gestion des ressources humaines est en amélioration contre 44% en 2016.

Dans l'ensemble, les dirigeants sont majoritairement (60%) optimistes quant à l'amélioration de leur situation interne. Ils sont de plus en plus engagés dans des actions et projets visant l'amélioration de leur performance, notamment la revue stratégique de leur portefeuille d'activités, la réorganisation des ressources humaines et l'optimisation de leurs processus.

Maturité digitale

La prise de conscience quasi-généralisée de l'enjeu du digital par les chefs d'entreprises est clairement perceptible. 71% d'entre eux estiment même que l'impact du Digital est important ou très important. Les dirigeants d'entreprises ont pris conscience que la transformation digitale est un projet d'entreprise. 67% des répondants déclarent avoir l'intention d'investir dans l'Analytics et le traitement des Big Data. Ceci semble être tout à fait en ligne avec le niveau de maturité des entreprises et leurs priorités immédiates.

L'Internet des Objets constitue pour 25% des répondants la technologie visée et 21% s'intéressent à l'Intelligence Artificielle.



Stratégie d'investissement et création d'emplois

Les perspectives d'évolution du climat d'investissement sont loin d'être réjouissantes. 40% des dirigeants interrogés s'attendent à une dégradation (contre 38% en 2016). Toutefois, les entreprises ne semblent pas conditionner leurs stratégies d'investissement par le climat d'investissement ambiant puisque 86% des répondants ont l'intention de maintenir ou d'augmenter leurs investissements.

Au fil des années, le baromètre révèle un trend fort qui se dessine sur l'intention d'investissement. Après un bond de 18 points de pourcentage en 2014 (pour passer de 32% en 2012 à 50% en 2014), la proportion des chefs d'entreprises ayant l'intention d'accroître leur investissement a depuis baissé pour atteindre 48% en 2016 et désormais 45% en 2018. Sans surprise, ce trend est en totale corrélation avec l'appréciation que se font les chefs d'entreprises des perspectives d'évolution du climat d'investissement. Les intentions d'investissement ne semblent pas être orientées vers les régions intérieures de la Tunisie avec uniquement 39% des répondants qui envisagent d'investir dans ces régions. 23% des dirigeants interrogés estiment que la conjoncture actuelle n'est pas favorable à un investissement dans les régions de l'intérieur alors que 15% évoquent le fait que ces régions ne sont pas attractives économiquement.

En matière de développement à l'international, l'Afrique sub-saharienne s'affiche sans conteste comme la destination la plus recherchée pour le développement futur des entreprises tunisiennes. Si les intentions d'investissement se concrétisent, près d'une (1) entreprise sur deux (2) aura à moyen terme une présence en Afrique sub-saharienne.

Pour le financement des projets d'investissement et de développement, nous notons un fléchissement spectaculaire des intentions de financement par le marché boursier. En revanche, l'ouverture de capital à des partenaires financiers ou stratégiques a tendance à être davantage envisagée (de 28% en 2016 à 31% en 2018). Désormais, la tendance est de privilégier les partenariats plutôt que chercher des expansions par acquisition d'autres entreprises.

Conjoncture

La situation politique en Tunisie continue à être hautement préoccupante. 88% des dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion la jugent mauvaise ou très mauvaise. Il en est de même pour l'appréciation de la situation économique et sociale (91% la jugent mauvaise ou très mauvaise).

L'évaluation des perspectives d'évolution de la conjoncture politique, économique et sociale reste marquée par un pessimisme galopant: 48% estiment que la situation politique va se dégrader dans les prochains mois (contre 40% en 2016). De même, 54% estiment que la conjoncture économique et sociale va se dégrader alors qu'ils n'étaient que 49% deux (2) ans auparavant.

Pour ce qui est de la stabilisation de la conjoncture politique, économique et sociale, l'horizon de stabilisation de la situation politique s'éloigne (65% des répondants le situent à plus de 3 ans contre 34% il y a deux ans). Il est de même en ce qui concerne la stabilisation de la conjoncture économique et sociale qui est repoussée de deux (2) ans environ par rapport à l'appréciation faite en 2016.

Par voie de conséquence, la capacité de résilience des entreprises en a pris un coup. Quatre (4) années auparavant, une (1) entreprise sur trois (3) déclarait ne pas être menacée même si la conjoncture venait à se dégrader. Aujourd'hui, seule une (1) entreprise sur quatre (4) déclare avoir de telle capacité.

De même, 40% des entreprises estiment leur capacité de survie à moins de deux (2) ans en cas de détérioration de la conjoncture. Elles étaient 25% il y a deux (2) ans et 20% il y a quatre (4) ans.

Sommaire exécutif

6

Préoccupations majeures

Nous retrouvons en haut des préoccupations des chefs d'entreprises la dégradation de la situation économique. En 2016, l'instabilité sécuritaire figurait encore en tête des préoccupations. Sans surprise, ce sujet ne fait plus partie du Top 5 de leurs préoccupations.

Deux (2) nouveaux sujets font leur entrée dans le Top 5 des préoccupations: la dégradation du taux de change et la pression fiscale. En revanche, la situation sociale et la qualité de service de l'administration continuent à figurer de façon récurrente parmi le Top 5 des préoccupations des chefs d'entreprises.

Les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion sont de plus en plus confiants quant à la capacité des pouvoirs publics à éradiquer le terrorisme et l'insécurité. 17% jugent la situation sécuritaire déjà stabilisée contre 2% uniquement deux (2) ans auparavant. Au total, 61% des personnes interrogées situent l'horizon de stabilisation de la situation sécuritaire à moins de 3 ans, alors qu'ils étaient 50% deux (2) ans auparavant.

Au sujet de l'effort des pouvoirs publics pour l'éradication de la corruption, de la contrebande et l'économie informelle, les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion sont moins positifs comparativement à l'éradication du terrorisme et la réinstauration de la sécurité mais restent tout de même plus confiants qu'il y a deux (2) ans. Aujourd'hui, une forte majorité des personnes interrogées (60%) estiment à cinq (5) ans et moins l'horizon de maîtrise du phénomène de la corruption, contrebande et économie informelle pour le rendre sans impact significatif sur la conduite normale des affaires.

Chantiers prioritaires

La perception par les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion de la conjoncture et des perspectives d'évolution se traduisent au plan opérationnel en termes de barrières à l'investissement.

Dans le Top 5 des barrières à l'investissement, trois (3) éléments classés depuis 2016 se retrouvent dans le baromètre 2018: la lourdeur administrative, la corruption administrative et le climat social.

Deux (2) nouveaux éléments font désormais leur entrée: les charges fiscales et sociales et le cadre réglementaire de l'investissement.

De ces barrières à l'investissement, découlent pour une large part ce que les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion considèrent comme chantiers prioritaires pour les pouvoirs publics.

Ainsi, la mise à niveau de l'administration apparaît comme étant la réforme la plus prioritaire (85% des répondants contre 82% en 2016). Vient ensuite la lutte contre la corruption (pour 64% des répondants contre 62% en 2016) suivie par la réorientation des avantages fiscaux (pour 49% des répondants contre 40% en 2016), l'assouplissement du régime de change (pour 42% des répondants contre 27% en 2016) et l'amélioration du cadre légal et institutionnel de l'investissement (pour 39% des répondants contre 44% en 2016).

Cela dit, la modernisation du système d'éducation et de la formation reste une attente forte exprimée par 50% des répondants (contre 40% en 2016).

En somme, les six (6) chantiers prioritaires identifiés par les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion à l'adresse des pouvoirs publics sont les mêmes que ceux remontés il y a deux (2) ans.



Baromètre 2018 des entreprises en Tunisie
Moral, préoccupations et perspectives des
dirigeants d'entreprises



3 | POINTS DE VUE





Samir Majoul

Président de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat - UTICA

L'entreprise s'adapte et se développe malgré les vents contraires, à nous de transformer ces derniers en vents porteurs!

L'entrepreneur est fait pour agir, développer, et non attendre ; et ce baromètre démontre que malgré les vents contraires, l'entreprise sait trouver en elle la force de s'adapter et de croître.

La croissance des entreprises vient de leurs performances internes et non du contexte externe.

C'est ce qui ressort de ce rapport.

Cela démontre que l'entreprise n'est pas dans une situation de wait and see, même si elle juge assez sévèrement l'environnement des affaires et le contexte dans lequel elle évolue. Il n'en demeure pas moins qu'elle se réforme de l'intérieur pour accroître sa résilience et sa performance.

Par conséquent, l'essentiel des entreprises tirent leur supplément de croissance de leur réforme interne.

De même, face à une croissance légère auprès de nos partenaires historiques, l'entreprise ne se met pas non plus en mode wait and see. Elle s'adapte et se tourne vers de nouveaux marchés, et il n'est donc pas surprenant que de plus en plus de chefs d'entreprises mentionnent le marché continental, l'Afrique, comme une priorité.

L'entreprise démontre donc que face à un contexte qu'elle ne contrôle pas, elle sait développer son agilité et sa résilience pour tirer de l'interne sa croissance et ouvrir deux fois plus de portes qu'on ne cherche à lui fermer.

Mais il ne faut pas trop lui demander non plus. Son énergie mérite d'être accélérée, en améliorant le contexte dans lequel l'entreprise évolue: simplification administrative, baisse de la fiscalité, digitalisation, diplomatie économique active, règlement des dossiers en souffrance, approche cluster, accès au financement, protection contre la volatilité etc.

L'entreprise évolue malgré toutes les entraves externes, le contexte agissant comme un vent contraire. Il ne tient qu'à nous de faire de son environnement institutionnel, fiscal, financier, administratif, éducatif, un vent porteur, qui accélère, et non un vent contraire, qui freine.

Et de cela, 12 millions de tunisiennes et tunisiens en bénéficieront.

Et de cela, notre souveraineté économique n'en sortira que consolidée.

Et c'est ce combat syndical que l'UTICA mène depuis 1947, en arrachant des espaces de liberté supplémentaires pour l'entreprise, étape par étape.

Il est grand temps d'accélérer la cadence, ensemble.



Mohamed Salah Frad

Président de l'Association Tunisienne des Investisseurs en Capital - ATIC

Les performances enregistrées par les SICAR et les Fonds d'Investissement en 2017 comparées à celles de 2016 nous incitent à rester optimistes, malgré une évaluation mitigée du climat des affaires en Tunisie et des perspectives d'évolution à court et moyen termes. En effet, 232 opérations d'investissement ont été réalisées en 2017 (contre 138 en 2016) pour une enveloppe globale d'environ 420 Millions de Dinars (contre 327 Millions de Dinars en 2016), ce qui a contribué à créer plus de 6500 postes d'emplois. Ces chiffres confirment les conclusions du Baromètre 2018 en termes d'intentions d'investissement (plus de 86% des chefs d'entreprise). Autre fait saillant, 1% des investissements ont

concerné les startups. Bien que le taux soit timide, mais il témoigne d'un trend qui sera sûrement confirmé les années à venir.

Les réformes engagées au niveau du cadre légal et réglementaire de notre métier, essentiellement la loi Startup Act et le nouveau code du capital investissement, une fois entrées en vigueur, vont simplifier les procédures administratives, aider l'accompagnement des entreprises en Tunisie (notamment les Startups) à l'international et favoriser la création d'un écosystème propice au soutien de l'investissement.

En effet, le lancement d'un Fonds de Fonds pour l'Innovation (récemment annoncé par la CDC) ainsi que la facilitation de l'accès aux financements pour les projets innovants et à forte valeur technologique vont créer une nouvelle dynamique et contribuer à faire du site Tunisie un hub d'innovation. Ceci ne peut qu'être confirmé par le Baromètre 2018 puisque 71% des chefs d'entreprise perçoivent aujourd'hui l'importance du digital.

Par ailleurs, la possibilité de créer des fonds off-shore domiciliés en Tunisie (prévue par le nouveau code du capital investissement) ne peuvent être qu'un véhicule adapté pour accompagner les entreprises en Tunisie dans leur développement à l'international, et notamment en Afrique Sub-saharienne, développement qui est souhaité par une entreprise sur deux selon le Baromètre 2018.



Ahmed El Karm
Président de l'Association
Professionnelle Tunisienne des
Banques et des Etablissements
Financiers - APBTEF

Le baromètre 2018 des entreprises en Tunisie confirme une appréciation positive de la résilience des entreprises tunisienne face à une crise qui perdure.

En effet, les conclusions du baromètre montrent clairement une volonté réelle et un désir effectif des entreprises à enclencher une rapide sortie de crise. Les entreprises semblent être disposées à mettre l'économie tunisienne dans un nouveau sentier de croissance.

La gouvernance s'améliore. La conquête de nouveaux marchés extérieurs reprend. La volonté de l'innovation et de la digitalisation se confirme. Mais là où le bât blesse, c'est une carence évidente au niveau de la gestion publique de l'environnement des affaires.

Les réformes tardent à venir. Les énormes difficultés rencontrées avec l'administration, le marché parallèle et le code de travail ne cessent de s'exaspérer jour après jour. A cela s'ajoute les effets négatifs de deux déficits jumeaux : le déficit budgétaire et le déficit courant. Ainsi, l'environnement se détériore et l'économie tunisienne s'installe dans une situation de stagflation rendant difficilement compatibles les actions de relance et de la maîtrise de l'inflation.

L'inflation et la chute du cours du dinar apparaissent comme de nouveaux défis. Elles ne permettent plus aux entreprises de planifier en toute sérénité leurs programmes d'investissement. Cette instabilité macroéconomique risque, si elle persiste, d'affecter la compétitivité des entreprises et partant la, si nécessaire, relance des exportations des biens et des services.

Encore une fois, apparaît à l'évidence que le problème de la Tunisie est surtout et, avant tout, une déficience de la gouvernance politique. Une urgente réforme en la matière s'impose. Le souci de l'efficacité qui anime l'action des entreprises doit être désormais celui des acteurs de la gestion politique.

L'immobilisme, les hésitations et les tiraillements ne sont plus de mise. Ce que demandent les entreprises c'est d'engager rapidement une innovation de rupture permettant d'inscrire l'environnement économique et social de la Tunisie dans une modernité technologique qui caractérise le 21ème siècle.



Ahmed Bouzguenda
Président de l'Institut Arabe des Chefs
d'Entreprises - IACE

La lecture de ce baromètre m'a laissé perplexe. Je suis à la fois confiant que les chefs d'entreprises tunisiens ont pris conscience de l'importance de la transformation digitale pour la pérennité et le développement futur de leurs entreprises, mais aussi inquiet de constater le poids de la fluidité de l'exploitation sur l'avenir de nos entreprises.

Le fait que nos entreprises peinent à améliorer leurs exploitations qu'elles soient liées aux recrutements des compétences, à la compétitivité de leurs supply chains ou à atténuer le poids de l'environnement d'affaires plus particulièrement la lourdeur administrative rend facile l'identification des pistes d'améliorations à transmettre aux décideurs politiques.

Les résultats de ce baromètre ne font que conforter notre conviction que la voie de sortie pour la Tunisie se résume dans deux éléments essentiels : une vision économique qui s'incarne dans des politiques industrielles et territoriales claires et l'amélioration de l'exploitation des entreprises via des réformes pour atténuer le poids de la lourdeur administrative, améliorer l'attractivité des compétences et assainir les supply chains



4 | SITUATION ET PERSPECTIVES COMMERCIALES

Le volume d'affaires des entreprises a connu en 2017 une tendance positive d'après les dirigeants interrogés. Trois (3) entreprises sur cinq (5) ont enregistré une amélioration de leurs chiffres d'affaires. Certaines entreprises (17%) ont même connu une forte amélioration.

L'amélioration du chiffre d'affaires des entreprises tunisiennes est imputable, pour 50% des entreprises interrogées, au développement de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants.

Un tiers (1/3) des entreprises interrogées imputent l'augmentation du chiffre d'affaires à l'amélioration de la force de vente.

Un tiers (1/3) également des entreprises interrogées lient cette croissance à un positionnement sur de nouveaux segments de marchés.

Les trois (3) premiers leviers de croissance sont donc liés à une véritable dynamique interne au sein de l'entreprise. L'analyse de la tendance depuis la première édition du baromètre révèle le gain en maturité des entreprises tunisiennes au fil des années, depuis 2012: Positionnement sur de nouveaux segments de marché (plus 18 points de pourcentage), Développement/Amélioration des produits (plus 11 points de pourcentage) et Amélioration de la force de vente (plus 3 points de pourcentage).

Elles ont visiblement appris à nourrir leur croissance en s'appuyant sur les leviers internes à l'entreprise, malgré une conjoncture qu'elles jugent de plus en plus défavorable. En revanche, 15% des entreprises interrogées ont déclaré une régression de leurs ventes au cours de l'année clôturée (2017).

La conjoncture économique défavorable reste, comme pour le baromètre 2016, la principale cause de régression avancée par les dirigeants (70% des entreprises ayant connu une baisse de chiffre d'affaires contre 75% selon le baromètre 2016).

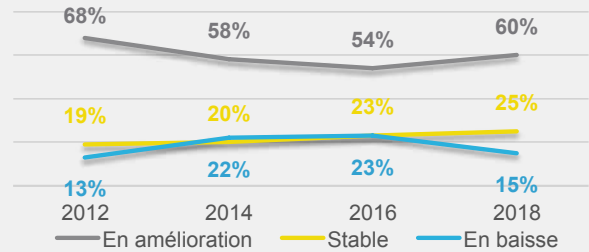
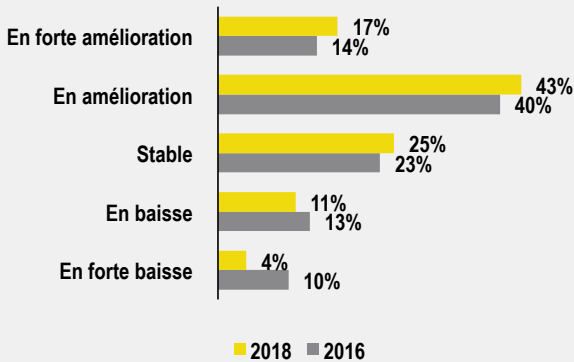
Près d'une (1) entreprise sur cinq (5) impute la baisse de ses volumes d'affaires à l'accentuation de la concurrence. Près d'une (1) entreprise sur cinq (5), aussi, évoque la concurrence « déloyale » comme cause de ses contre-performances commerciales.

Les dirigeants interrogés sont assez confiants quant à l'évolution de leur situation commerciale en 2018 ...

Evolution du chiffre d'affaires

60% des entreprises interrogées ont enregistré une amélioration de leurs chiffres d'affaires en 2018, soit 6 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

15% des entreprises interrogées ont fait état d'une baisse, soit 10 points de pourcentage de moins par rapport à 2016.



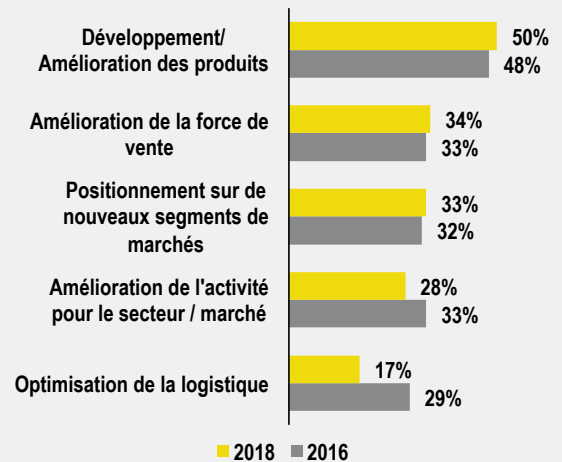
Principaux facteurs d'amélioration

Les 3 premiers leviers de la croissance sont liés à une dynamique interne de l'entreprise

50% des dirigeants d'entreprises attribuent à titre principal l'amélioration de leurs volumes d'affaires aux efforts déployés dans l'amélioration des produits, soit 2 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

34% imputent cette croissance à l'amélioration de la force de vente, soit 1 point de pourcentage de plus par rapport à 2016.

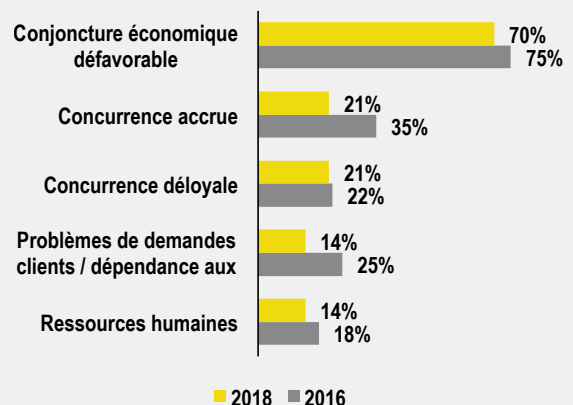
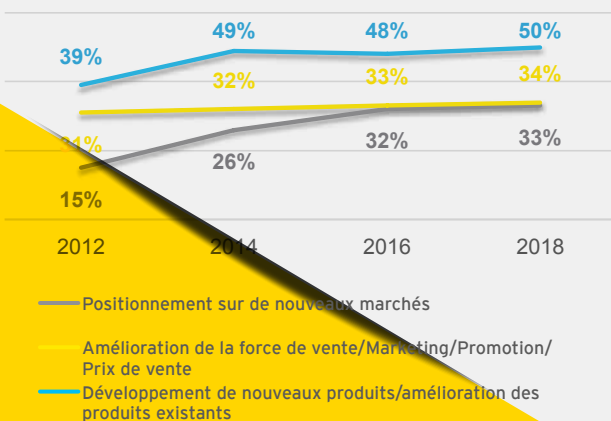
33% citent le positionnement sur de nouveaux segments de marchés.



Principaux facteurs de baisse

70% des entreprises ayant connu une baisse de chiffre d'affaires pensent que la conjoncture économique est défavorable.

21% des entreprises attribuent la baisse à la concurrence dans ses deux formes « loyale » et « déloyale ».

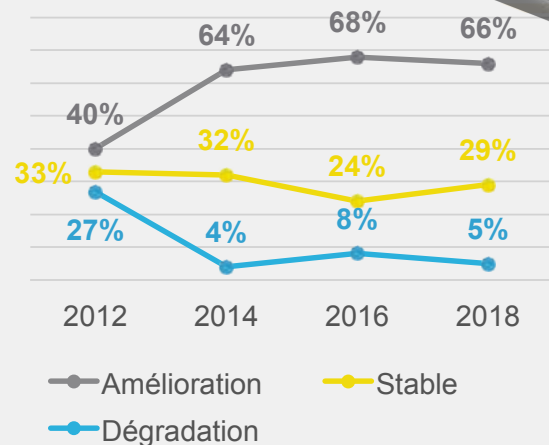
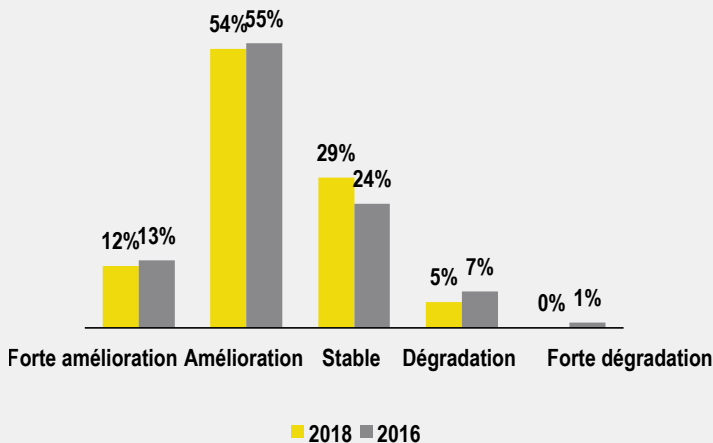


... malgré une conjoncture économique et sociale de plus en plus préoccupante

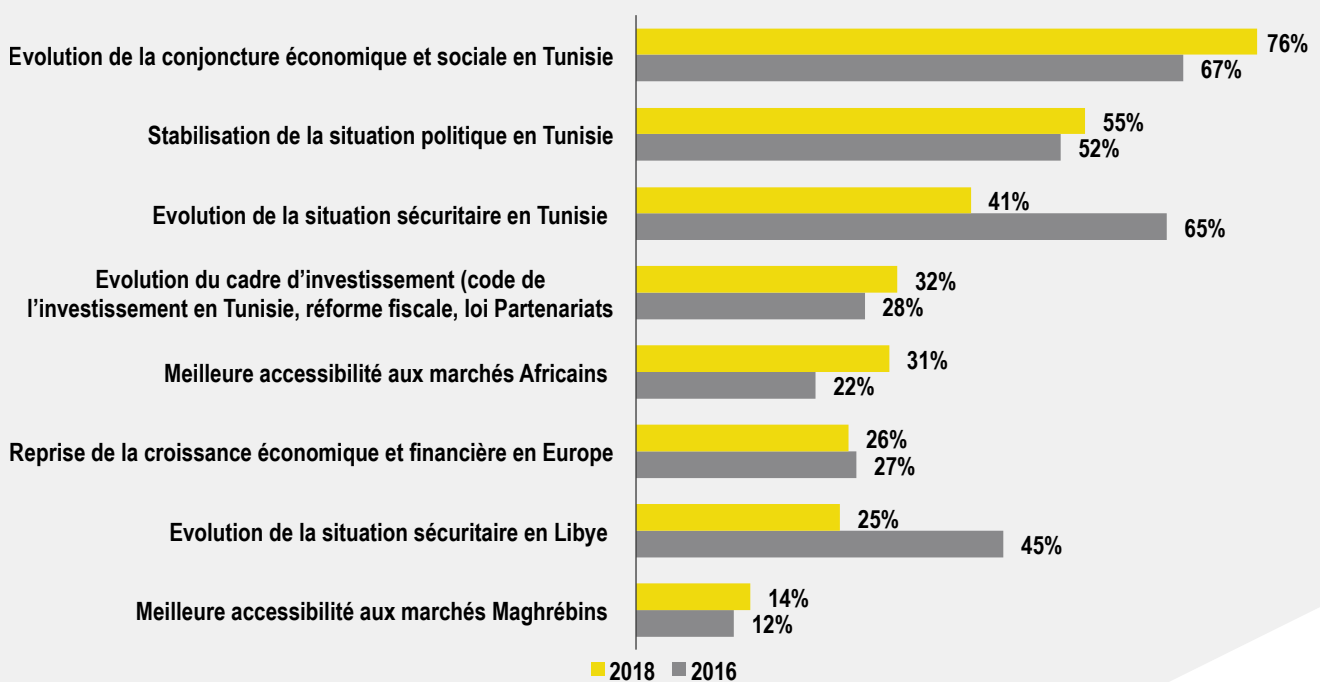
Perspectives d'évolution de l'activité

66% des entreprises tunisiennes prévoient une amélioration de leur chiffre d'affaires, contre 68% en 2016.

5% uniquement anticipent une dégradation.



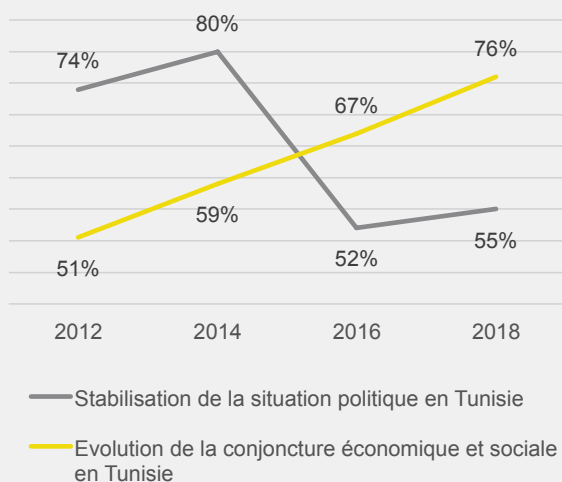
Facteurs d'influence des perspectives d'évolution



Situation et perspectives commerciales

14

Evolution des facteurs d'influence « situation politique, économique et sociale »



76% ont cité l'évolution de la conjoncture économique et sociale comme facteur d'influence, soit 25 points de pourcentage de plus par rapport à 2012.

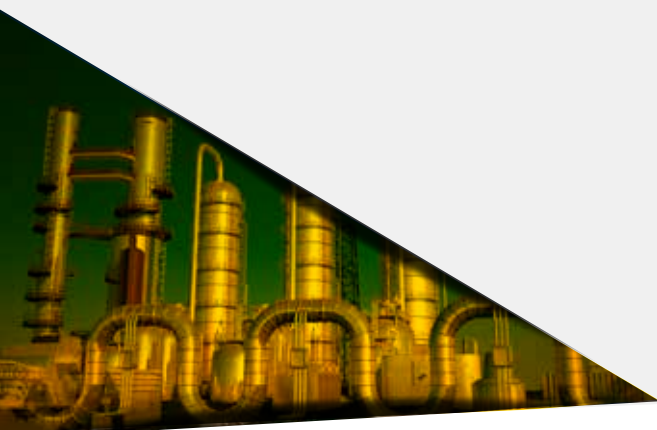
55% ont cité la stabilisation de la situation politique comme facteur d'influence, soit 19 points de pourcentage de moins par rapport à 2012.

En se projetant dans l'avenir, les dirigeants d'entreprises continuent à afficher beaucoup d'optimisme. Deux (2) entreprises sur trois (3) prévoient une amélioration de leurs volumes d'affaires en 2018. 12% prévoient même une forte amélioration.

Il reste que 76% des dirigeants d'entreprises pointent du doigt l'évolution de la conjoncture économique et sociale, comme premier facteur impactant le potentiel d'évolution de leur situation commerciale (contre 67% en 2016). Depuis la première édition du baromètre en 2012, ce facteur augmente crescendo (de 51% en 2012 à 76% en 2018) traduisant une crainte de plus en plus forte dans l'esprit des dirigeants d'entreprises.

Le deuxième facteur d'influence cité, et qui refait surface, est la stabilisation de la situation politique (55% en 2018 contre 52% en 2016). En revanche, l'évolution de la situation sécuritaire devient moins préoccupante (41% en 2018 contre 65% en 2016).

Signalons enfin que 31% des répondants considèrent qu'une meilleure accessibilité aux marchés africains contribuerait positivement à la croissance de leurs activités, soit 9 points de pourcentage de plus par rapport à 2016. Cette évolution traduit l'appétit grandissant des entreprises tunisiennes pour la conquête de ces marchés.



5 | SITUATION INTERNE LIÉE AUX PROCESSUS OPÉRATIONNELS



Situation interne liée aux processus opérationnels

16

Plus de la moitié des dirigeants interrogés sur leurs processus opérationnels (approvisionnement, production, distribution) déclarent une amélioration par rapport à l'année précédente. 39% ont noté une stabilisation et 8% ont fait état d'une régression. Ces tendances sont pratiquement les mêmes que celles observées en 2016.

Elles traduisent l'importance accordée par la majorité des dirigeants tunisiens à la supply chain les amenant à investir pour rechercher une amélioration continue.

Les facteurs les plus cités ayant eu une influence sur les processus opérationnels sont: les relations importantes avec les clients (77% positivement et 5% négativement), la mise en œuvre de projets internes d'amélioration des processus (74% positivement et 2% négativement), les relations importantes avec les fournisseurs ou les prestataires (62% positivement et 9% négativement), l'évolution de l'activité commerciale (44% positivement et 24% négativement), et la disponibilité des matières premières (31% négativement et 9% positivement).

Les résultats du baromètre 2018 font ressortir une amélioration de la productivité des entreprises. En effet, 25% des entreprises déclarent que ce facteur a agi positivement sur leurs performances opérationnelles (contre 15% en 2016). De même, la proportion des entreprises qui considèrent que ce facteur a affecté négativement leurs performances opérationnelles est passée de 29% en 2016 à 18% en 2018.

La situation de la trésorerie des entreprises est également similaire à celle de 2016. 42% des entreprises ont connu une amélioration de leurs liquidités alors que 32% font état plutôt d'une situation stable.

L'amélioration des liquidités est attribuée en premier ressort à la fluctuation des taux de change (36%) et à l'accès au financement bancaire (29%).

Les 26% des entreprises ayant connu un rétrécissement de leur trésorerie imputent cette situation essentiellement aux fluctuations de taux de change (48%) et à l'allongement des délais clients (38%).

La fluctuation du taux de change est le premier facteur d'influence de la situation de trésorerie, selon les dirigeants interrogés. Pour 36% d'entre eux, ce facteur avait eu un impact positif. Ce taux passe à 67% quant il s'agit d'entreprises exportatrices telles que celles opérant dans le secteur de l'industrie automobile ou des technologies de l'information et de la communication. A l'inverse, ce facteur avait eu une influence négative sur 48% des entreprises interrogées. Ce taux passe à plus de 85% quand ils s'agit d'entreprises opérant dans le secteur des industries agroalimentaires, des industries chimiques et dans le secteur du commerce.

En matière de gestion des ressources humaines, 42% des dirigeants d'entreprises considèrent que leur gestion des ressources humaines est en amélioration contre 44% en 2016.

Les dirigeants d'entreprises citent l'amélioration du climat social interne (73%) et la conduite de changements majeurs (50%) comme facteurs d'influence positive. A l'opposé, le manque de compétences requises et les départs non souhaités des meilleurs talents inquiètent de plus en plus les dirigeants.

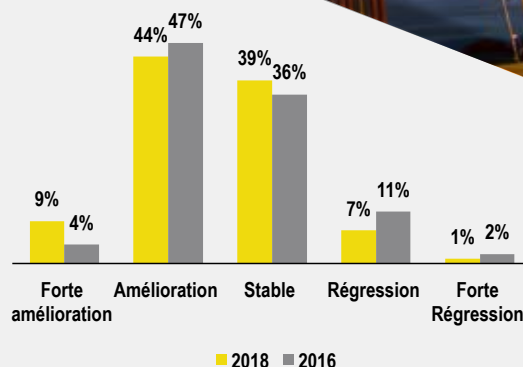
Dans l'ensemble, les dirigeants sont majoritairement (60%) optimistes quant à l'amélioration de leur situation interne. Ils sont de plus en plus engagés dans des actions et projets visant l'amélioration de leur performance, notamment la revue stratégique de leur portefeuille d'activités, la réorganisation des ressources humaines et l'optimisation de leurs processus.



Evolution de la Supply Chain

53% des dirigeants ont déclaré que les activités liées à la Supply Chain ont connu des améliorations, soit 2 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

8% des dirigeants d'entreprises considèrent que la Supply Chain a régressé, soit 5 points de pourcentage de moins par rapport à 2016.



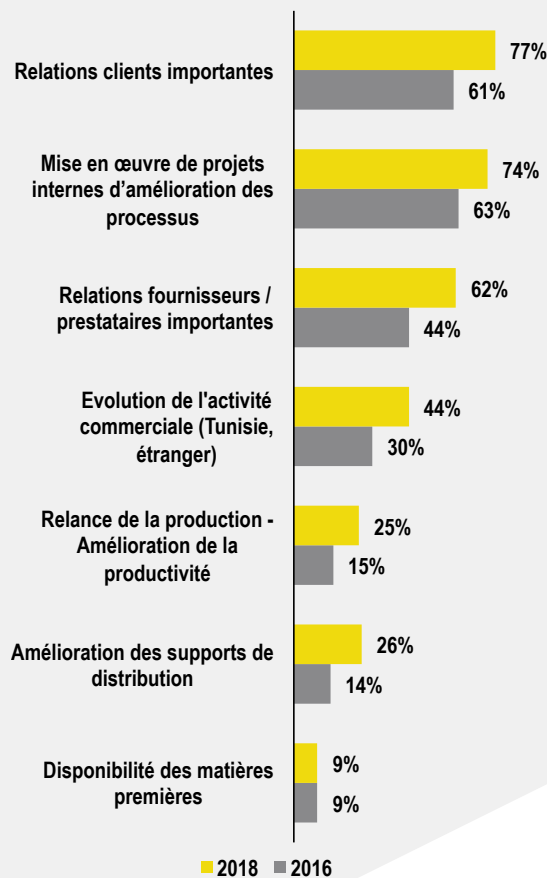
Facteurs influençant positivement l'évolution de la Supply Chain

77% des dirigeants d'entreprises avancent l'importance des relations clients comme facteur ayant influencé positivement leurs « Supply Chain », soit 16 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

74% des dirigeants d'entreprises s'accordent sur le fait que la mise en œuvre de projets internes d'amélioration des processus est bénéfique à leur « Supply Chain », soit 11 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

62% des dirigeants d'entreprises avancent l'importance des relations avec les fournisseurs et les prestataires comme facteur influençant positivement leur « Supply Chain », soit 18 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

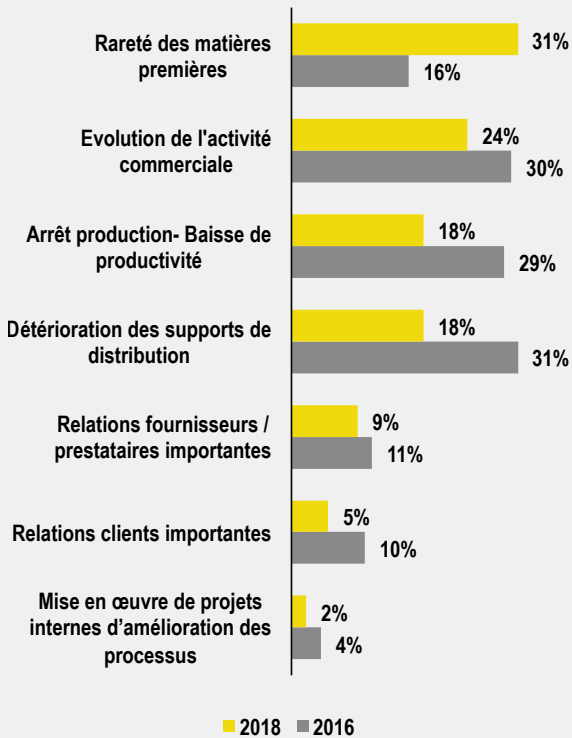
44% des dirigeants d'entreprises estiment que l'évolution de l'activité commerciale en Tunisie ou à l'étranger est un facteur qui a influencé positivement leur Supply Chain, soit 14 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.



Les réponses des dirigeants d'entreprises font état d'une importante amélioration des supports de distribution. A l'opposé, la rareté des matières première est de plus en plus nuisible à leurs activités

18

Facteurs influençant négativement l'évolution de la Supply Chain



31% des dirigeants interrogés déclarent que la rareté des matières premières a été nuisible à la « Supply Chain », soit 15 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

24% des dirigeants d'entreprises attribuent la régression de leur « Supply Chain » à l'évolution de l'activité commerciale en Tunisie ou à l'étranger, soit une amélioration de 6 points de pourcentage par rapport à 2016.

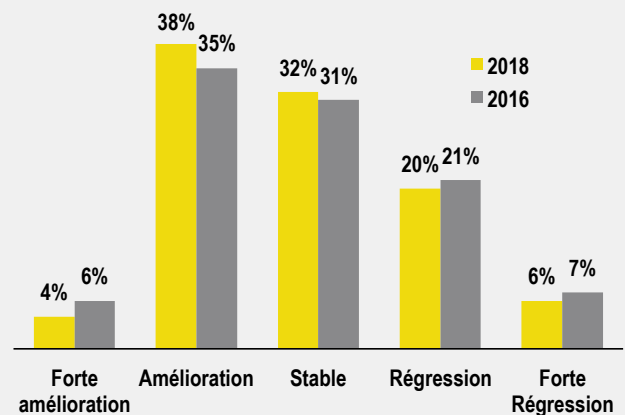
18% des dirigeants exposent les arrêts de production et la baisse de la productivité comme facteurs ayant influencé négativement leur « Supply Chain », soit une amélioration de 11 points de pourcentage par rapport à 2016.

18% des dirigeants d'entreprises déclarent que la détérioration des supports de distribution a impacté négativement leur « Supply Chain », soit une amélioration de 13 points de pourcentage par rapport à 2016.

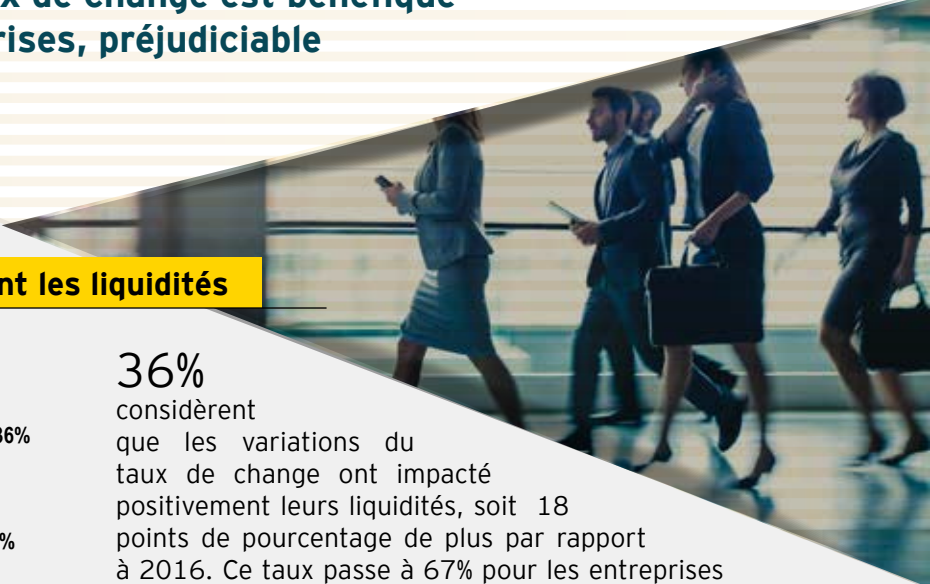
Tendances des liquidités

42% des dirigeants déclarent que leurs liquidités ont connu une amélioration en 2018, soit la même proportion que 2016.

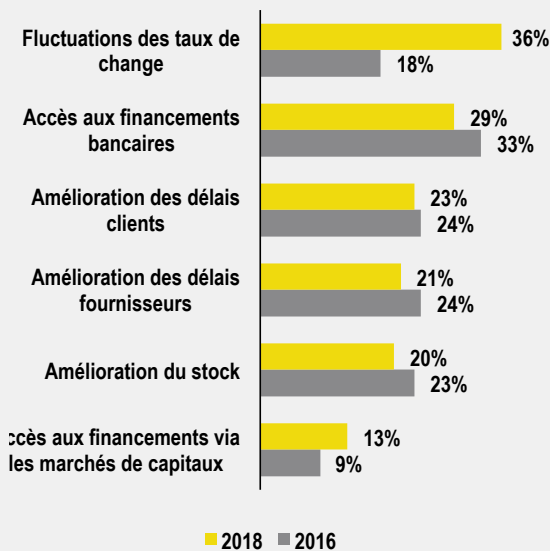
26% des dirigeants d'entreprises déclarent que leurs liquidités ont connu une régression, soit deux points de pourcentage de moins par rapport à 2016.



La fluctuation des taux de change est bénéfique pour certaines entreprises, préjudiciable pour d'autres



Facteurs influençant positivement les liquidités



36%

considèrent que les variations du taux de change ont impacté positivement leurs liquidités, soit 18 points de pourcentage de plus par rapport à 2016. Ce taux passe à 67% pour les entreprises du secteur de l'industrie automobile et à 57% pour le secteur des technologies de l'information et de la communication, secteurs majoritairement exportateurs.

29%

estiment que l'accès au financement bancaire est bénéfique pour leurs liquidités.

Près de **20%**

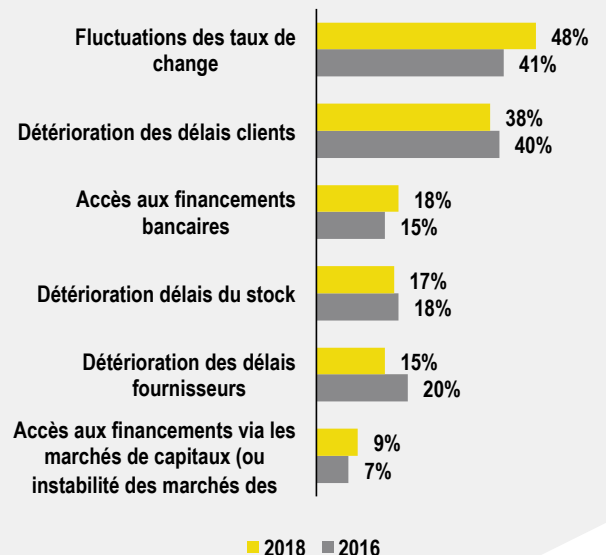
des dirigeants estiment que l'amélioration des délais clients, fournisseurs et stocks a impacté positivement leurs liquidités. Ils étaient près de 24% en 2016.

Facteurs influençant négativement les liquidités

48% considèrent que les variations du taux de change ont impacté négativement leurs liquidités, soit 7 points de pourcentage de plus par rapport à 2016. Ce taux passe à 88% pour le secteur des industries agroalimentaires, à 86% pour le secteur des industries chimiques et à 85% pour le secteur du commerce.

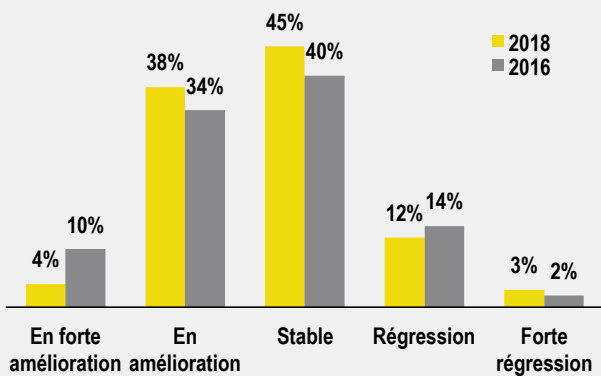
38% estiment que la détérioration des délais clients a été nuisible à leurs liquidités, un constat cohérent avec celui qui a été fait par les dirigeants en 2016, avec 40% des répondants.

18% considèrent que les difficultés d'accès au financement bancaire a été nuisible à leurs liquidités, soit 3 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.



Le manque des compétences requises et les départs non souhaités des meilleurs talents inquiètent de plus en plus les dirigeants

Ressources Humaines



42% des dirigeants d'entreprises considèrent que leur gestion des ressources humaines est en amélioration contre 44% en 2016, 44% en 2014 et 35% en 2012.

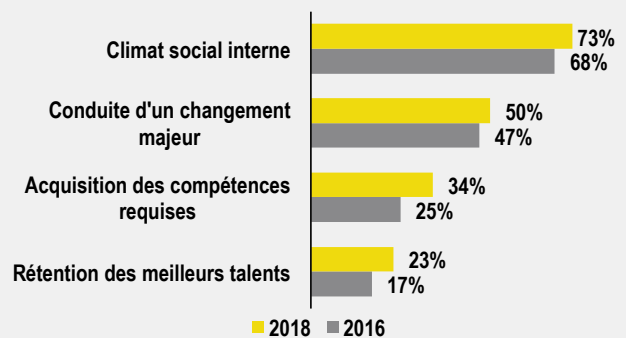
45% des dirigeants considèrent que leur gestion des ressources humaines est demeurée stable contre 40% en 2016, 29% en 2014 et 24% en 2012.

15% des dirigeants considèrent que leur gestion des ressources humaines est en régression contre 16% en 2016, 27% en 2014 et 41% en 2012.

Facteurs influençant positivement la situation sociale des entreprises

Pour **73%** des dirigeants, le climat social interne est le facteur qui explique le mieux l'évolution positive enregistrée dans la gestion des ressources humaines.

50% des dirigeants citent la conduite d'un changement majeur comme un facteur important influençant l'amélioration de leur situation sociale.

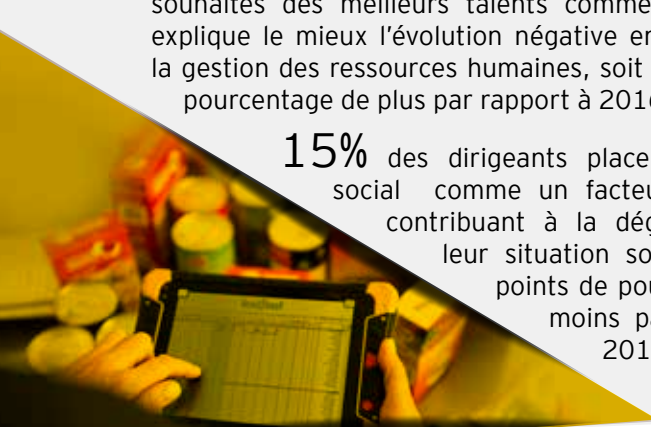
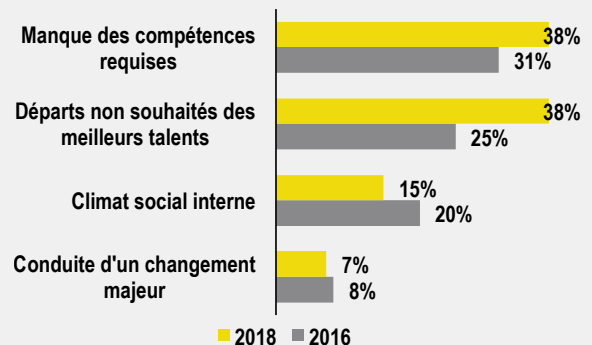


Facteurs influençant négativement la situation sociale des entreprises

38% des dirigeants citent le manque des compétences requises comme facteur qui explique le mieux l'évolution négative enregistrée de la gestion des ressources humaines, soit 7 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

38% des dirigeants avancent les départs non souhaités des meilleurs talents comme facteur qui explique le mieux l'évolution négative enregistrée de la gestion des ressources humaines, soit 13 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

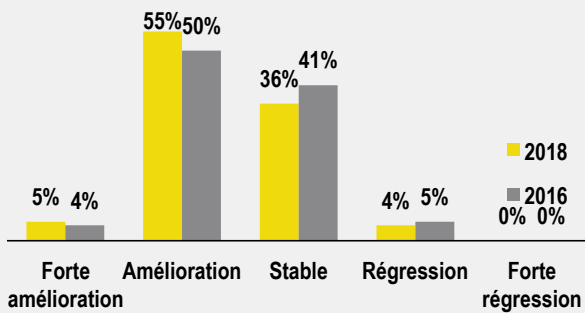
15% des dirigeants placent le climat social comme un facteur important contribuant à la dégradation de leur situation sociale, soit 5 points de pourcentage de moins par rapport à 2016.



Les entreprises font preuve d'un dynamisme intéressant en continuant à mener des actions visant l'amélioration de leur performance



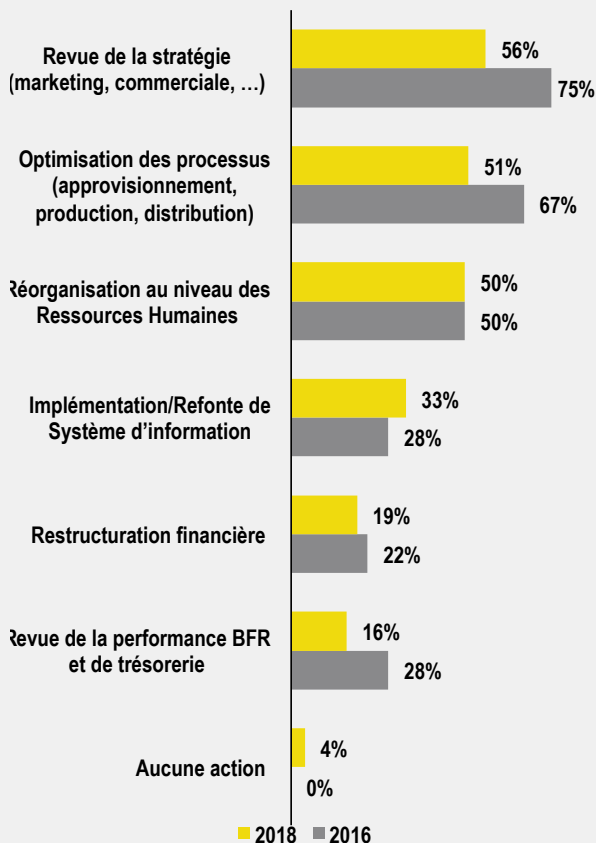
Perspectives d'évolution de la situation interne



60% des entreprises tunisiennes prévoient une amélioration de la situation interne durant l'année 2018 contre 54% en 2016.

36% d'entre elles estiment que leur situation interne restera stable et 4% seulement pensent qu'elle pourrait régresser.

Actions menées pour l'amélioration de la performance des entreprises



La majorité absolue des entreprises tunisiennes ont prévu un plan d'actions afin d'améliorer leurs performances futures.


Ces plans d'actions s'articulent autour de 4 axes prioritaires suivants :

La revue de la stratégie marketing et commerciale pour 56% des répondants contre 75% en 2016. L'optimisation des processus de Supply Chain pour 51% des répondants contre 67% en 2016, La réorganisation des ressources humaines pour 50% des répondants, même pourcentage qu'en 2016

L'implémentation/refonte du système d'informations pour 33% des répondants contre 28% seulement en 2016.



6 | MATURITÉ DIGITALE



La prise de conscience quasi-généralisée de l'enjeu du digital par les dirigeants d'entreprises est clairement perceptible. 71% d'entre eux estiment que l'impact du Digital est important voire même très important (28% des répondants).

En revanche, c'est au sujet des stratégies de réponse que certaine hétérogénéité apparaisse. Alors que 18% des dirigeants interrogés déclarent ne pas avoir de plan de transformation digitale, 22% déclarent que le plan est formalisé. Le peloton de tête est composé d'entreprises en phase de formalisation du plan de transformation digitale avec 33% des répondants. Pour le reste, soit 26% des réponses, la réflexion reste en cours.

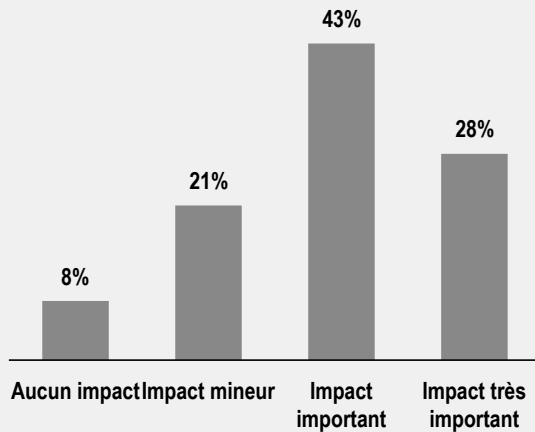
Les dirigeants d'entreprises ont pris conscience que la transformation digitale est un projet d'entreprise. 67% des répondants déclarent avoir l'intention d'investir dans l'Analytics et le traitement des Big Data.

L'Internet des Objets constitue pour 25% des répondants la technologie visée et 21% s'intéressent à l'intelligence artificielle.

Des chantiers prioritaires majoritairement orientés vers l'Analytics et les Big data...

24

Impact du digital sur le business



92% des entreprises estiment que le digital a un impact sur leurs business.

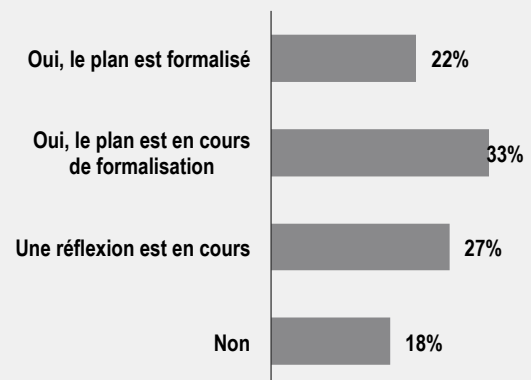
71% des entreprises interrogées estiment que l'impact du digital est important, voire très important.

Principaux facteurs d'amélioration

33% des entreprises sont en phase de formalisation du plan de transformation digitale. Ce taux passe à 50% dans le secteur banques et assurances

26% des entreprises sont en phase de réflexion. Ce taux passe à 34% pour les entreprises industrielles.

18% des entreprises ne disposent pas d'un plan de transformation digitale. Ce taux passe à 43% pour les entreprises du secteur de l'immobilier, bâtiments et travaux publics

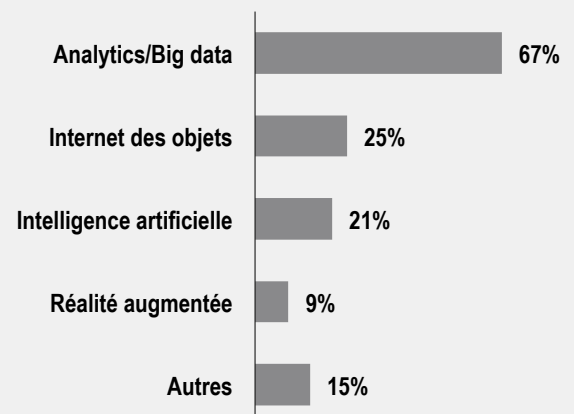


Principales technologies à mettre en place

67% des dirigeants déclarent avoir l'intention d'investir dans l'analytique et le traitement des « Big Data ». Ce taux passe à 88% pour les entreprises du secteur « banques et assurances » et à 82% pour le secteur des services financiers.

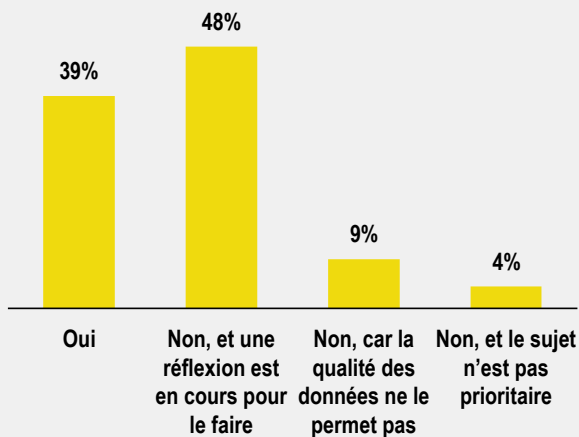
25% des dirigeants visent l'internet des objets.

21% des dirigeants s'intéressent à l'intelligence artificielle. Ce taux passe à 57% pour les entreprises du secteur des technologies de l'information et de communication.



...justifiés par une exploitation peu satisfaisante des données collectées

Exploitation optimale des données collectées



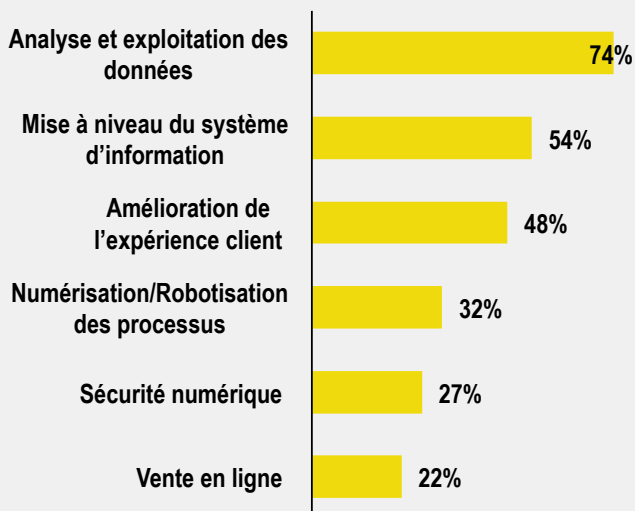
À la question « Est-ce que vous êtes en train d'exploiter de manière optimale toutes les données que vous collectez ? ».

61% des entreprises ont répondu par la négative. Ce taux passe à 88% pour les entreprises du secteur banques et assurances et à 82% pour les entreprises du secteur des services financiers

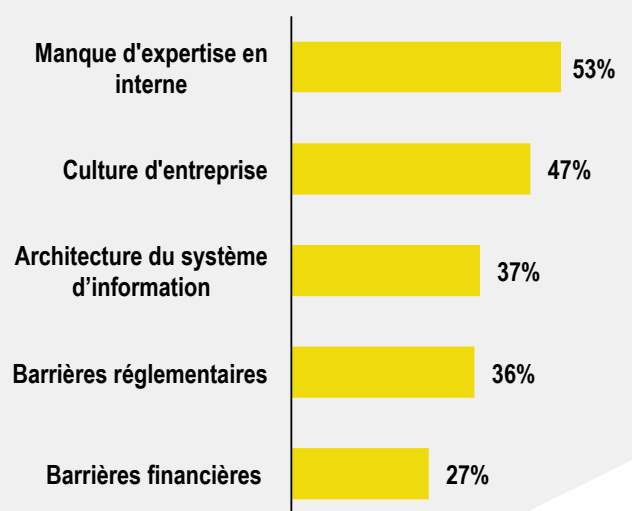
74% des dirigeants pensent que l'analyse et l'exploitation des données est un chantier prioritaire.

53% des dirigeants d'entreprises pensent que le manque d'expertise en interne est le principal frein à la mise en place des projets digitaux.

Chantiers prioritaires pour l'élaboration de votre feuille de route digitale



Principaux freins à la mise en place des projets digitaux



L'orientation marquée vers l'Analytics et les Big data semble être tout à fait en ligne avec le niveau de maturité des entreprises et leurs priorités immédiates. En effet, 61% des dirigeants d'entreprises estiment qu'ils ne sont pas en train d'exploiter de manière optimale toutes les données collectées.

De ce fait, l'analyse et l'exploitation des données apparaît comme étant un chantier prioritaire de la feuille de route digitale (74% des réponses). Suivent derrière la mise à niveau du système d'information (54% des réponses) et l'amélioration de l'expérience client (48% des réponses). La numérisation / robotisation des processus, la sécurité numérique et la vente en ligne sont également citées parmi les chantiers prioritaires des dirigeants des entreprises, mais avec de plus faibles proportions (respectivement 32%, 27% et 22%).

Quant aux principaux freins à la mise en place des projets digitaux, les réponses sont mitigées. 53% avancent le manque d'expertise en interne comme principal frein. 47% évoquent la culture d'entreprise et 37% évoquent l'architecture de leurs systèmes d'information. Les barrières réglementaires et financières ont été citées respectivement à hauteur de 36% et 27% des répondants.



7 STRATÉGIES D'INVESTISSEMENT ET CRÉATION D'EMPLOIS

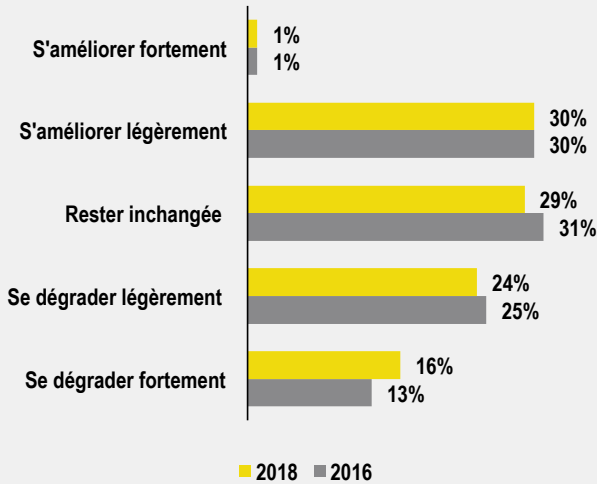
Les perspectives d'évolution du climat d'investissement au cours des douze prochains mois selon les dirigeants interrogés sont loin d'être réjouissantes. 40% d'entre eux s'attendent à une dégradation contre 38%, deux (2) années auparavant.

Toutefois, les entreprises ne semblent pas conditionner leurs stratégies d'investissement par le climat d'investissement ambiant puisque 86% des répondants ont l'intention de maintenir ou d'augmenter leurs investissements (contre 92% en 2016).

Au fil des années, le baromètre révèle un trend fort qui se dessine sur l'intention d'investissement. Après un bond de 18 points de pourcentage en 2014 (pour passer de 32% en 2012 à 50% en 2014), la proportion des chefs d'entreprises ayant l'intention d'accroître leur investissement a depuis baissé pour atteindre 48% en 2016 et désormais 45% en 2018. Sans surprise, ce trend est en totale corrélation avec l'appréciation que se font les chefs d'entreprises des perspectives d'évolution du climat d'investissement.

Les dirigeants d'entreprises sont peu attirés par les régions de l'intérieur...

Perspectives d'évolution du climat d'investissement



31% des dirigeants anticipent une amélioration du climat d'investissement, soit la même proportion que 2016.

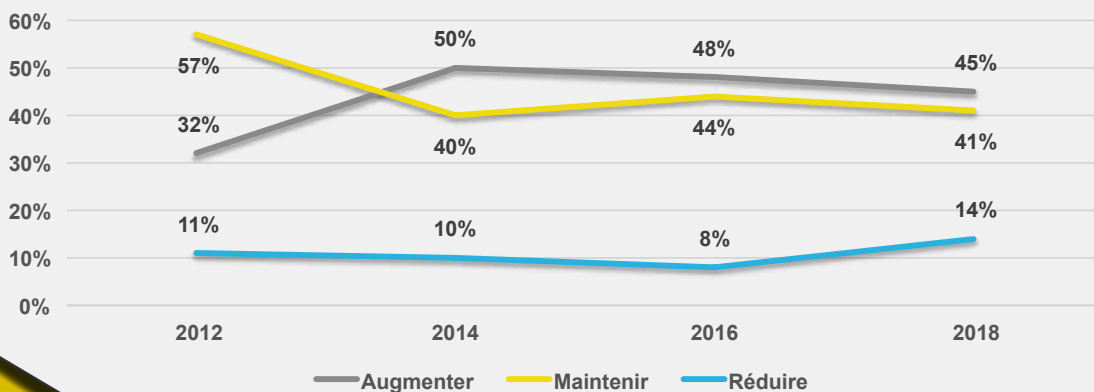
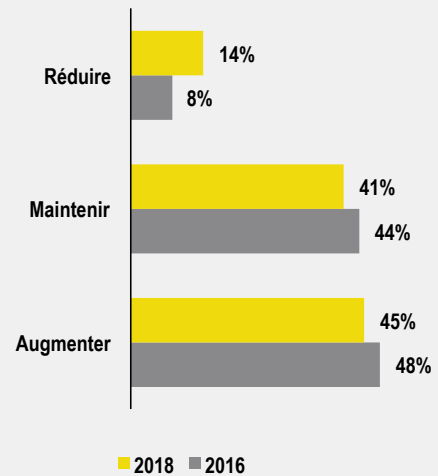
40% des dirigeants d'entreprises s'attendent à une dégradation du climat d'investissement contre 38% en 2016

Intentions d'investissement au cours des douze prochains mois

45% des dirigeants ont l'intention d'augmenter leurs investissements contre 48% en 2016, 50% en 2014 et 32% en 2012

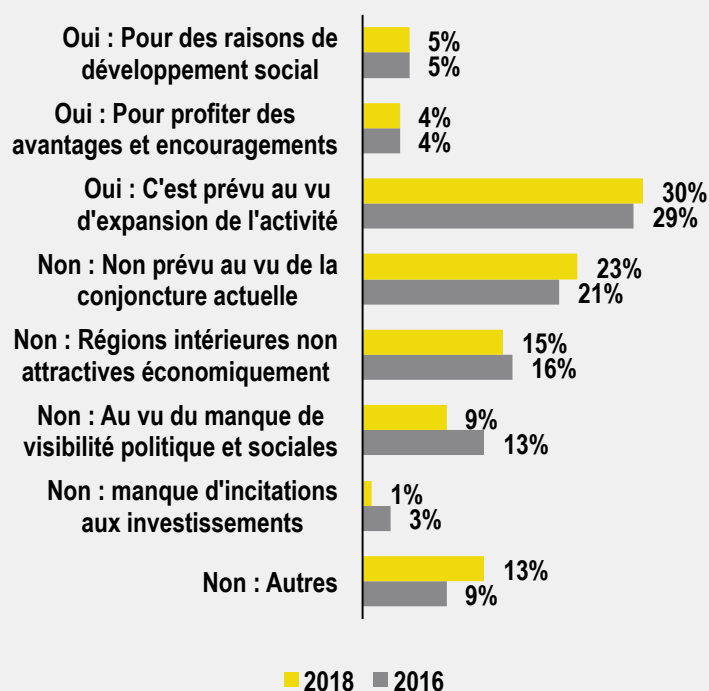
41% des dirigeants ont l'intention de maintenir leurs investissements contre 44% en 2016, 40% en 2014 et 57% en 2012.

14% des dirigeants ont l'intention de réduire leurs investissements contre seulement 8% en 2016, 10% en 2014 et 11% en 2012.



... et sont en revanche davantage portés sur des investissements en Afrique Subsaharienne

Investissement dans les régions de l'intérieur



61% n'envisagent pas d'investir (ou de continuer à investir) dans les régions intérieures de la Tunisie, soit 1 point de pourcentage de moins par rapport à 2016.

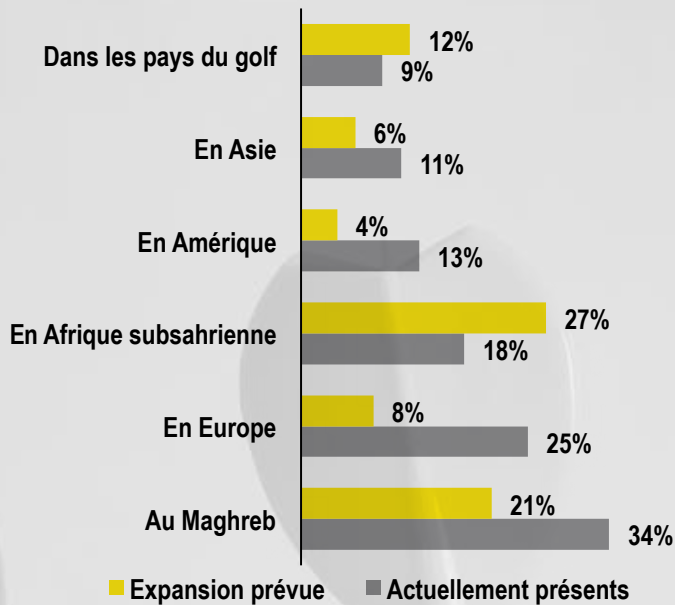
39% des répondants envisagent d'investir dans les régions de l'intérieur, soit un point de pourcentage de plus par rapport à 2016.

Les régions intérieures de la Tunisie continuent à ne pas être attractives. 39% des répondants uniquement envisagent d'investir dans les régions de l'intérieur, soit un point de pourcentage de plus par rapport à 2016. Les dirigeants interrogés estiment que la conjoncture actuelle n'est pas favorable à un investissement dans les régions de l'intérieur (pour 23% des répondants). 15% d'entre eux évoquent le fait que ces régions ne sont pas économiquement attractives.

Le financement via la bourse des valeurs mobilières ne semble plus attirer les dirigeants d'entreprises

30

Investissement à l'étranger



34% des dirigeants d'entreprises interrogés déclarent avoir des investissements au Maghreb contre 36% en 2016.

21% des dirigeants ont l'intention d'investir au Maghreb contre 20% en 2016.

25% des dirigeants d'entreprises interrogés déclarent avoir des investissements en Europe contre 26% en 2016.

8% des dirigeants ont l'intention d'investir en Europe contre 11% en 2016.

18% des dirigeants d'entreprises interrogés déclarent avoir des investissements en Afrique Subsaharienne contre 20% en 2016.

27% des dirigeants envisagent d'investir en Afrique Subsaharienne contre 26% en 2016.

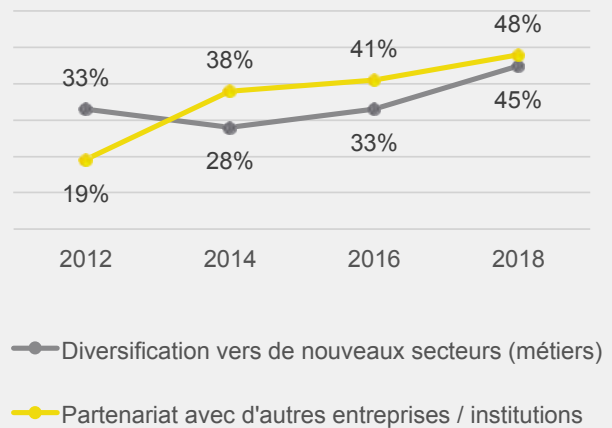
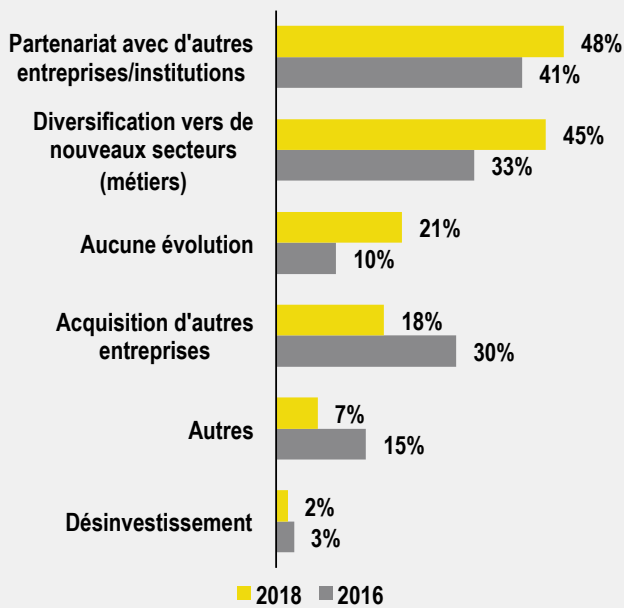
En matière de développement à l'international des entreprises tunisiennes, si la région du Maghreb continue à tenir le haut du podium en matière de présence des entreprises à l'international (34% des entreprises), l'Afrique sub-saharienne s'affiche sans conteste comme la destination la plus recherchée pour le développement futur. 27% des entreprises envisagent de le faire dans un proche avenir, alors que 18% des entreprises déclarent y être déjà présents. Ainsi, si les intentions d'investissement se concrétisent, près d'une (1) entreprise sur deux (2) aura une présence en Afrique sub-saharienne à moyen terme.

Les dirigeants d'entreprises pensent de plus en plus à développer des partenariats

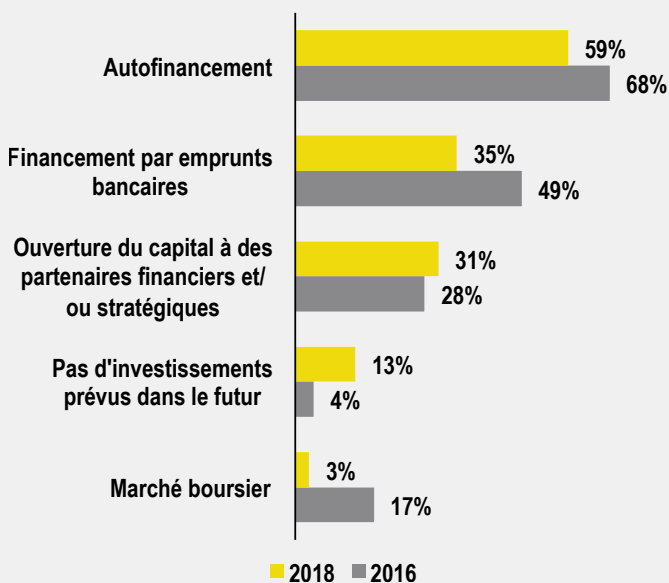
Typologie des investissements envisagés à l'avenir

48% des dirigeants interrogés estiment qu'un partenariat avec d'autres entreprises ou institutions est une piste privilégiée pour faire évoluer leurs activités actuelles contre 41% en 2016, 38% en 2014 et 19% en 2012.

45% des dirigeants interrogés estiment que la diversification vers de nouveaux secteurs (métiers) est une piste privilégiée pour faire évoluer leurs activités actuelles contre 33% en 2016, 28% en 2014 et 33% en 2012.



Mode de financement des projets



L'autofinancement et endettement bancaire continuent à être les modes de financement privilégiés pour 59% et 35% des répondants (contre 68% et 49% en 2016).

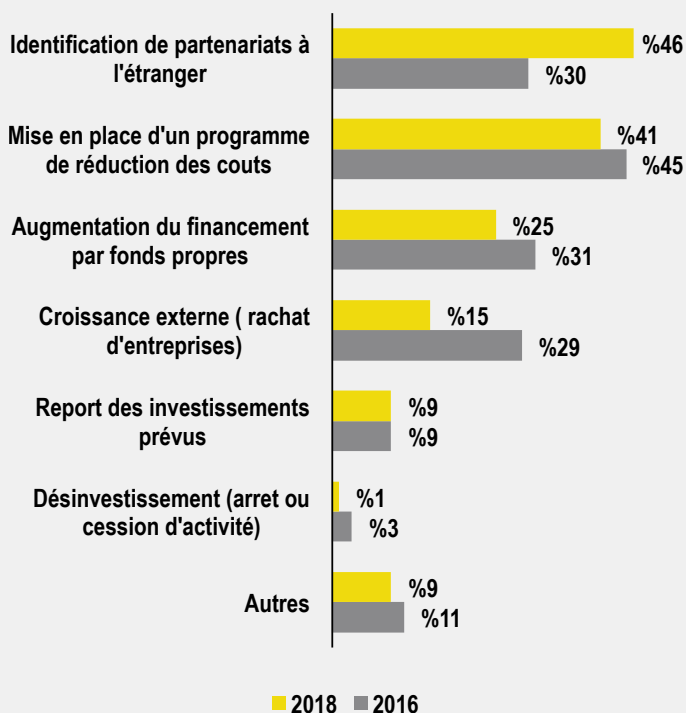
La part de dirigeants ne prévoyant pas un projet d'investissement dans le futur a triplé en 2018 par rapport au baromètre de 2016 (4%) pour atteindre 13%.

3% des dirigeants interrogés uniquement envisagent se financer sur le marché boursier contre 17% en 2016.

Stratégies d'investissement et création d'emplois

32

Typologie des projets envisagés avec la conjoncture actuelle



46% des dirigeants d'entreprises envisagent l'identification de partenaires à l'étranger contre 30% en 2016, 23% en 2014 et 11% en 2012.

41% d'entre eux mènent une réflexion autour de la mise en place d'un programme de restructuration ayant pour objectif de réduire les coûts contre 45% en 2016, 50% en 2014 et 44% en 2012.

La croissance externe à travers le rachat d'entreprises représente également une solution envisagée pour près de 15% des répondants, en augmentation de 14 points de pourcentage par rapport à 2016.

Pour 48% des dirigeants interrogés, le partenariat avec d'autres entreprises ou institutions reste le modèle privilégié, avec une tendance de croissance très marquée tout au long des six (6) dernières années: de 19% en 2012 à 38% en 2014 et 41% en 2016 pour atteindre 48% en 2018.

La tendance, désormais, est de privilégier les partenariats plutôt que chercher des expansions par acquisition d'autres entreprises. En effet, 18% des répondants uniquement envisagent une acquisition contre 30% en 2016.

L'élargissement de l'activité vers de nouveaux secteurs (métiers) est en hausse significative cette année, avec 45% des répondants, soit 12 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

Pour le financement des projets d'investissement et de développement, nous notons un fléchissement spectaculaire des intentions de financement par le marché boursier: Elles étaient 17% en 2016, parmi les entreprises interrogées. Elles ne sont désormais que 3% en 2018. Nous notons également un fléchissement de l'autofinancement (de 68% en 2016 à 59% en 2018) et du financement bancaire (de 49% à 35%). En revanche, l'ouverture de capital à des partenaires financiers ou stratégiques a tendance à être davantage envisagée (de 28% en 2016 à 31% en 2018).

8 CONJONCTURE

La situation politique en Tunisie continue, aux yeux des dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion, à être hautement préoccupante. 88% des personnes interrogées la jugent mauvaise ou plutôt mauvaise, contre 85% deux (2) ans auparavant.

Il en est de même au sujet de l'appréciation de la situation économique et sociale. 91% des personnes interrogées la jugent mauvaise ou très mauvaise, contre 90% deux (2) années auparavant.

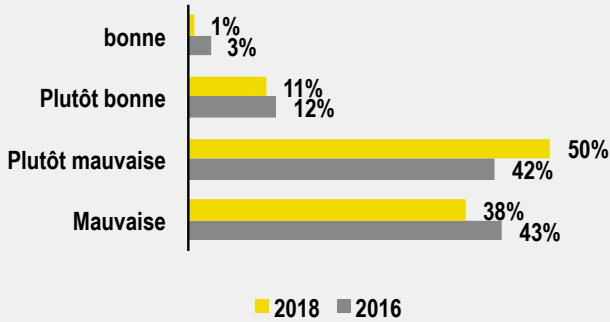
L'évaluation que se font les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion quant aux perspectives d'évolution de la conjoncture politique, économique et sociale reste marquée par un pessimisme grim pant: 48% estiment que la situation politique va se dégrader dans les prochains mois (contre 40% en 2016). De même, 54% estiment que la conjoncture économique et sociale va se dégrader alors qu'ils n'étaient que 49% deux (2) ans auparavant.

De ce fait, nous retrouvons en haut des préoccupations des dirigeants d'entreprises la dégradation de la situation économique (66% des répondants contre 62% en 2016). En 2016, l'instabilité sécuritaire figurait en tête des préoccupations. Sans surprise, ce sujet ne fait plus partie désormais du Top 5 des préoccupations des dirigeants d'entreprises.

Deux nouveaux sujets font leur entrée dans le Top 5 des préoccupations : la dégradation du taux de change (pour 58% des répondants) et la pression fiscale (pour 42% des répondants). En revanche, la situation sociale, d'une part, et la qualité de service de l'administration, d'autre part continuent à être de façon récurrente parmi le top 5 des préoccupations des dirigeants d'entreprises (respectivement pour 45% et 39% des répondants).



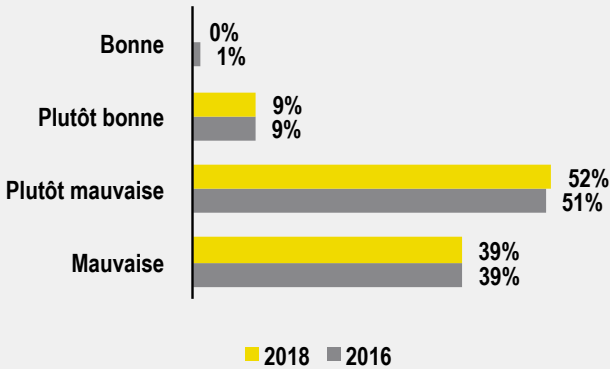
Evaluation de la conjoncture politique



88% des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion interrogés jugent la conjoncture politique en Tunisie comme étant mauvaise, soit 3 points de pourcentage de plus par rapport aux résultats de 2016.

12% uniquement estiment que la situation politique en Tunisie est bonne

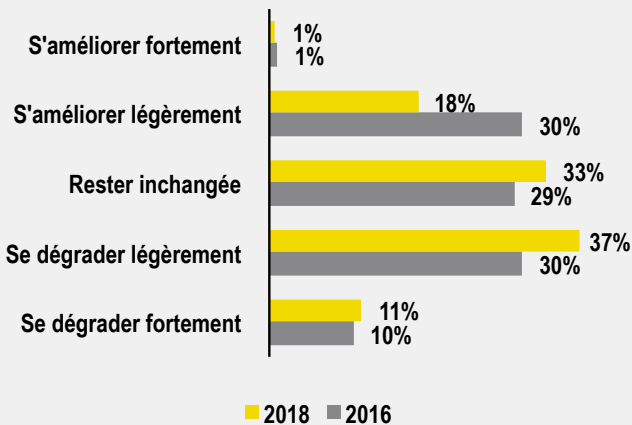
Evaluation de la situation économique et sociale



91% des dirigeants et des leaders d'opinion interrogés pensent que la situation économique et sociale en Tunisie est mauvaise, soit un point de pourcentage de plus par rapport à 2016.

9% uniquement pensent que la situation économique et sociale en Tunisie est bonne, soit un point de pourcentage de moins par rapport à 2016.

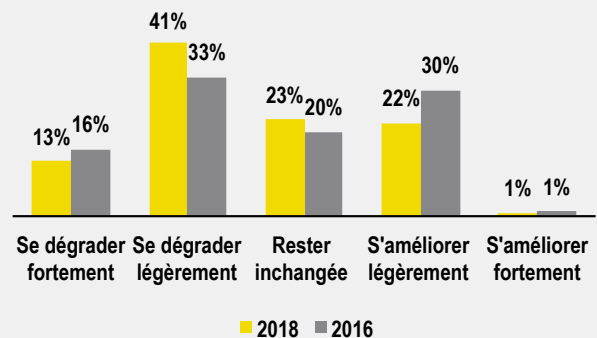
Perspectives d'évolution de la conjoncture politique



48% des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion interrogés estiment que la situation politique devrait se dégrader en 2018 contre 40% en 2016.

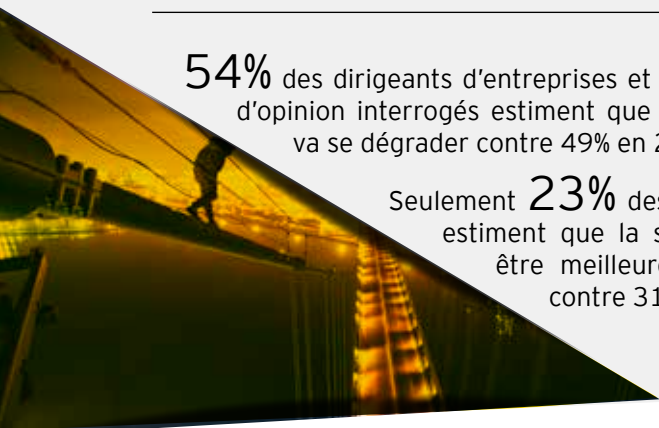
19% se sentent optimistes et expriment des espoirs d'amélioration de la conjoncture politique en 2018 contre 31% en 2016.

Perspectives d'évolution de la conjoncture économique et sociale



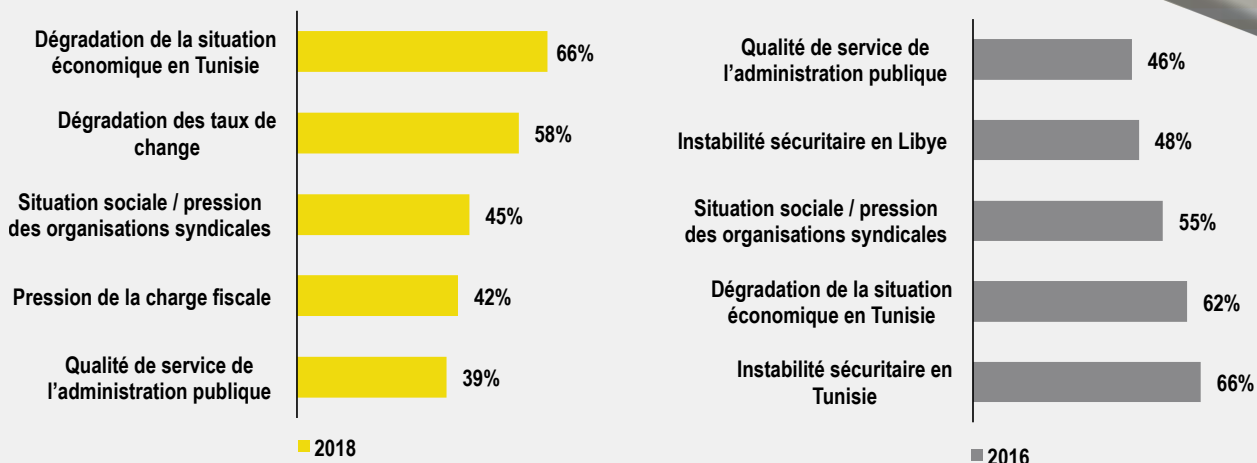
54% des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion interrogés estiment que la situation va se dégrader contre 49% en 2016.

Seulement **23%** des dirigeants estiment que la situation va être meilleure en 2018 contre 31% en 2016.



Les dirigeants d'entreprises sont particulièrement inquiets de la dégradation de la situation économique et de la fluctuation des taux de change

Préoccupations des dirigeants d'entreprises (Top 5)



La dégradation de la situation économique est la première préoccupation selon **66%** des dirigeants en 2018 contre 62% en 2016.

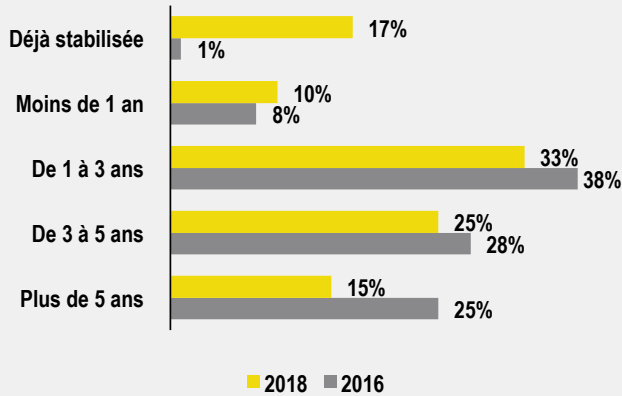
La dégradation du taux de change est également pointée du doigt par **58%** des dirigeants en 2018. La fluctuation du taux de change n'était pas une préoccupation en 2016.

45% avancent la situation sociale comme préoccupation en 2018 contre 55% en 2016.

42% des dirigeants évoquent la pression fiscale comme préoccupation en 2018 alors qu'en 2016 cette préoccupation n'était pas citée.

Si l'éradication du terrorisme et de l'insécurité a bien avancé selon les dirigeants d'entreprises interrogés, l'éradication de la corruption, la contrebande et l'économie informelle n'est pas pour bientôt

Eradication du terrorisme et de l'insécurité



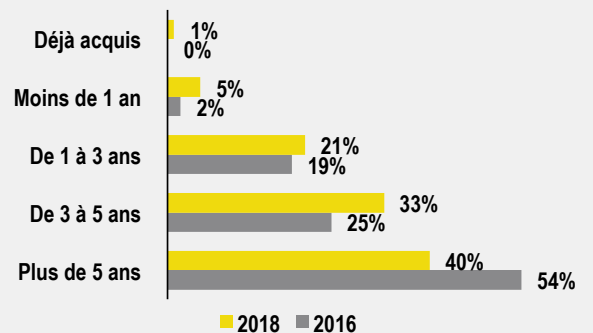
10% des dirigeants et des leaders d'opinion interrogés pensent que l'éradication du terrorisme et de l'insécurité surviendra dans moins de 1 an contre 8% en 2016.

40% considèrent que le terrorisme et l'insécurité ne seront éradiqués qu'à un horizon supérieur à 3 années, contre 53% des dirigeants en 2016.

17% considèrent à leur tour que cela est déjà acquis, soit 16 points de pourcentage de plus par rapport à 2016.

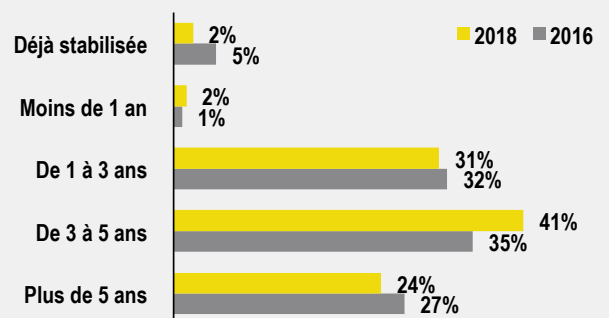
Eradication de la corruption, de la contrebande et l'économie informelle

73% des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion interrogés fixent l'horizon d'éradication de la corruption, de la contrebande et l'économie informelle à plus de 3 ans contre 79% en 2016.



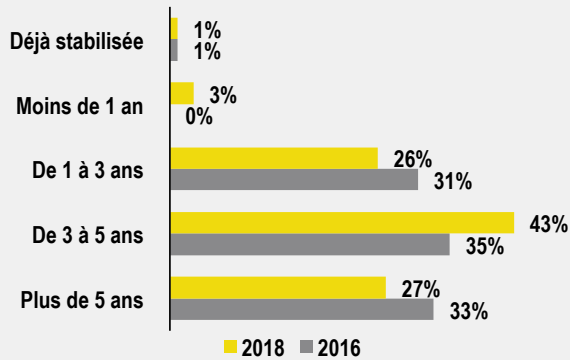
Perspectives de stabilisation de la conjoncture politique

65% des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion interrogés fixent l'horizon de stabilisation de la conjoncture politique à plus de 3 ans contre 62% en 2016.



La majorité des dirigeants interrogés s'accordent sur le fait que la stabilisation de la situation économique et sociale ne sera pas atteinte avant 3 ans

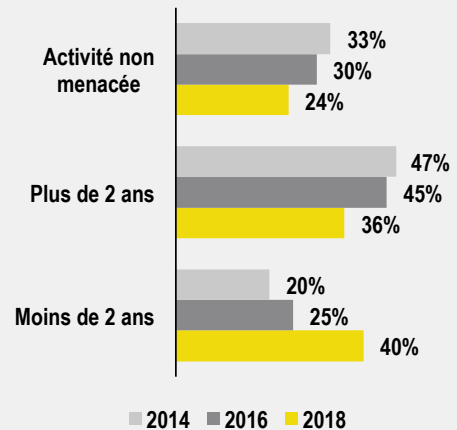
Perspectives de stabilisation de la conjoncture économique et sociale



70% des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion interrogés fixent l'horizon de stabilisation de la conjoncture économique et sociale à plus de 3 ans, contre 68% en 2016.

Résilience des entreprises

A la question «Si la conjoncture devait rester ce qu'elle est, voire se dégrader, au bout de combien de temps votre activité serait-elle selon vous menacée ?» 40% des répondants estiment ce délai à moins de 2 ans. Ce pourcentage a connu une baisse par rapport au baromètre 2016 (45% des répondants) et au baromètre 2014 (47% des répondants). 24% seulement des répondants déclarent que leur activité n'est pas menacée par la conjoncture, contre 25% en 2016 et 33% en 2014.



Les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion sont de plus en plus confiants quant à la capacité des pouvoirs publics à éradiquer le terrorisme et l'insécurité. 17% jugent la situation sécuritaire déjà stabilisée contre 2% uniquement deux (2) ans auparavant. Au total, 61% des personnes interrogées situent l'horizon de stabilisation de la situation sécuritaire à moins de 3 ans, alors qu'ils étaient 50% deux (2) ans auparavant.

Au sujet de l'effort des pouvoirs publics pour l'éradication de la corruption, de la contrebande et l'économie informelle, les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion sont moins positifs comparativement à l'éradication du terrorisme et la réinstauration de la sécurité mais restent tout de même plus confiants qu'il y a deux (2) ans. Aujourd'hui, une forte majorité des personnes interrogées (60%) estiment à cinq (5) ans et moins l'horizon de maîtrise du phénomène de la corruption, contrebande et économie informelle pour le rendre sans impact significatif sur la conduite normale des affaires.

Pour ce qui est de la stabilisation de la conjoncture politique, économique et sociale, l'horizon de stabilisation de la situation politique s'éloigne (65% des répondants le situent à plus de 3 ans contre 34% il y a deux ans). Il est de même en ce qui concerne la stabilisation de la conjoncture économique et sociale qui est repoussée de deux (2) ans environ par rapport à l'appréciation faite en 2016.

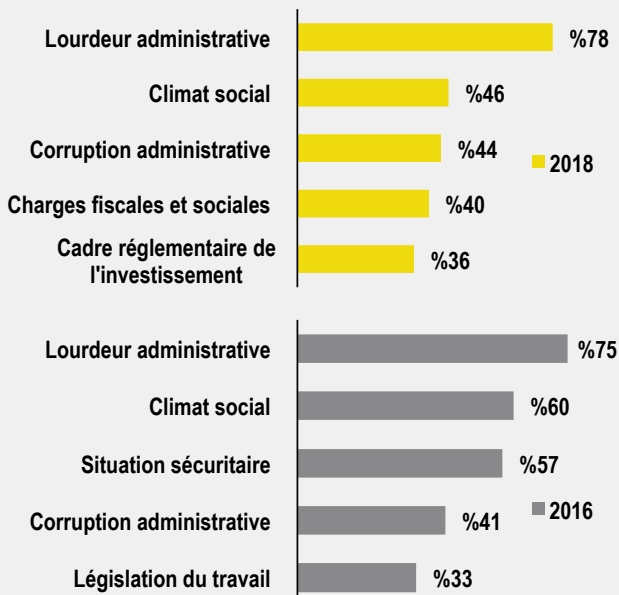
Par voie de conséquence, la capacité de résilience des entreprises en a pris un coup. Quatre (4) années auparavant, une (1) entreprise sur trois (3) déclarait ne pas être menacée même si la conjoncture venait à se dégrader. Aujourd'hui, seule une (1) entreprise sur quatre (4) déclare avoir de telle capacité.

De même, 40% des entreprises estiment leur capacité de survie à moins de deux (2) ans en cas de détérioration de la conjoncture. Elles étaient 25% il y a deux (2) ans et 20% il y a quatre (4) ans.



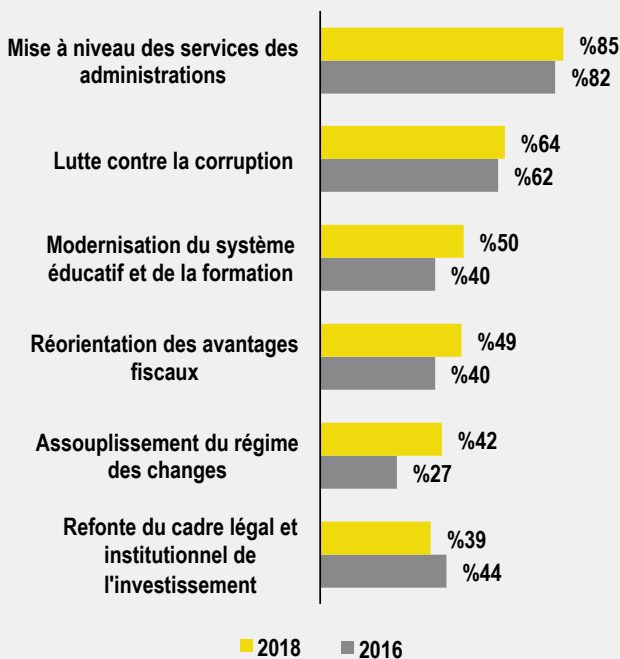
Les chantiers prioritaires à mener par les pouvoirs publics restent les mêmes qu'en 2016, mais leurs ordres de priorités ont été revus

Barrières à l'investissement (Top 5)



La lourdeur administrative est considérée par **78%** des répondants comme étant la plus grande barrière à l'investissement, suivie par le climat social et la corruption administrative cités respectivement par **46%** et **44%** des dirigeants. Ce sont trois barrières à l'investissement sur lesquelles s'accordent les dirigeants en 2018 et en 2016. Les charges fiscales avec **40%** et le cadre réglementaire de l'investissement avec **36%** n'ont pas été abordés comme des facteurs bloquants majeurs en 2016.

Chantiers prioritaires à mener par les pouvoirs publics



Les considérations relatives aux chantiers prioritaires depuis 2016 demeurent pour la plupart inchangées, avec la mise à niveau des services des administrations en liaison avec l'entreprise et la lutte contre la corruption pointés

en premier par **85%** et **64%** des répondants. La refonte du cadre légal et institutionnel de l'investissement est quant à elle passée en dernière position et n'a été citée que par 39% des dirigeants.

Les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinions s'intéressent de plus en plus à la modernisation du système éducatif (+10 points de pourcentage) et l'assouplissement du régime de change (+15 points de pourcentage)

La perception par les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion de la conjoncture et des perspectives d'évolution se traduit au plan opérationnel en termes de barrières à l'investissement.

Dans le Top 5 des barrières à l'investissement, trois (3) éléments classés depuis 2016 se retrouvent dans le baromètre 2018: la lourdeur administrative (78% des répondants contre 75% en 2016), la corruption administrative (44% des répondants contre 41% en 2016) et le climat social (46% des répondants contre 60% en 2016).

Deux (2) nouveaux éléments font désormais leur entrée: les charges fiscales et sociales (pour 40% des répondants) et le cadre réglementaire de l'investissement (36% des répondants).

De ces barrières à l'investissement, découlent pour une large part ce que les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion considèrent comme chantiers prioritaires pour les pouvoirs publics.

Ainsi, la mise à niveau de l'administration apparaît comme étant la réforme la plus prioritaire (85% des répondants contre 82% en 2016). Vient ensuite la lutte contre la corruption (pour 64% des répondants contre 62% en 2016) suivie par la réorientation des avantages fiscaux (pour 49% des répondants contre 40% en 2016), l'assouplissement du régime de change (pour 42% des répondants contre 27% en 2016) et l'amélioration du cadre légal et institutionnel de l'investissement (pour 39% des répondants contre 44% en 2016).

Cela dit, la modernisation du système d'éducation et de la formation reste une attente forte exprimée par 50% des répondants (contre 40% en 2016).

En somme, les six (6) chantiers prioritaires identifiées par les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion à l'adresse des pouvoirs publics sont les mêmes que ceux remontés il y a deux (2) ans.

9 VERBATIMS

A la question « Quel message adresseriez-vous et à qui, en Tunisie, pour assurer un avenir radieux et un mode de vie prospère et attractif pour vous et vos descendants ? », ci-après un panel des réponses d'entreprises interrogés :

Messages au gouvernement

« Revoir le système d'éducation, moderniser le système pédagogique, miser sur les institutions de formations et moderniser les administrations et tout le secteur public ».

« Réformez l'administration et son mode de fonctionnement »

« Lutte contre la corruption et l'économie parallèle et mettez en œuvre une véritable refonte du système éducatif »

« Maitrisez les grèves abusives et les augmentations salariales sans contrepartie »

« Définir une vision qui encourage les investisseurs à s'implanter en Tunisie »

« Combattre les circuits parallèles et travailler sur la culture des générations à venir pour les inciter à s'impliquer encore plus dans la prise en charge de leur avenir »

« Renforcez les organes de lutte contre la corruption »

« Allégez la bureaucratie »

« Améliorer le système d'éducation pour avoir des diplômés avec un savoir faire en cohérence avec l'évolution des technologies »

« Améliorer la qualité des infrastructures et des moyens de transport »

« L'administration est un frein à l'investissement ! »

Messages à la classe politique

- ▶ « Laissez de côté vos différends et intérêts personnels et pensez à préparer la Tunisie de demain »
- ▶ « Nos politiques manquent de vision et de bonne volonté pour un avenir meilleur pour notre pays »
- ▶ « Se mettre d'accord sur les priorités du pays et entamer les grands chantiers de réforme sans délai »
- ▶ « Il faut mettre l'intérêt général de notre chère patrie en priorité de l'ensemble des actions à mener »
- ▶ « Il est important de maintenir la stabilité du gouvernement »

« Nous avons besoin d'hommes politiques forts pour rétablir la confiance des Tunisiens envers sa classe politique »

Messages aux partenaires sociaux et à la société civile

- ▶ « Soyez plus actifs dans la proposition des lois et le contrôle des institutions publiques »
- ▶ « Le bien être collectif et une économie sociale et solidaire sont des relais de croissance durable pour les employés et pour les employeurs »
- ▶ « L'UGTT doit chercher définitivement l'intérêt du pays et non pas seulement l'intérêt des travailleurs »

« Nous ne pouvons pas être socialement généreux si nous sommes économiquement faibles »

Messages aux jeunes ou pour les jeunes

- ▶ « Travailler avec conscience, Se donner à fonds et donner la priorité à l'intérêt général du pays »
- ▶ « Aux jeunes parents d'inculquer à leurs enfants la notion de patriotisme, les valeurs du travail et le sens des responsabilités »

« Le changement socio-économique en Tunisie s'effectuera grâce aux startups »

Message au peuple tunisien

- ▶ « Il faudra retrouver la notion de travail ! »
- ▶ « C'est votre comportement qui encourage la corruption et le marché parallèle que vous devez boycotter »
- ▶ « Travailler, produire, innover, respecter autrui et se respecter : les mots clefs pour faire évoluer les choses dans notre pays ! »
 - ▶ « Main dans la main nous pouvons transformer nos rêves en réalité »

« Il faut revenir aux valeurs familiales de base , à l'éducation au sein de la famille , à la valeur travail , à la production et la productivité. La richesse du pays, ce sont nos enfants »

10 MÉTHODOLOGIE DU BAROMÈTRE

Le baromètre s'articule autour d'une triple analyse: D'abord, une évaluation de la situation actuelle des entreprises, qui se réfère à l'année 2017, sous différents angles (volume d'affaires, supply chain, trésorerie, climat social, investissement, etc...) et des perspectives de leur évolution au cours de l'année 2018;

Ensuite, la perception de la conjoncture et de ses perspectives d'évolution ainsi que les attentes pour améliorer le climat des affaires;

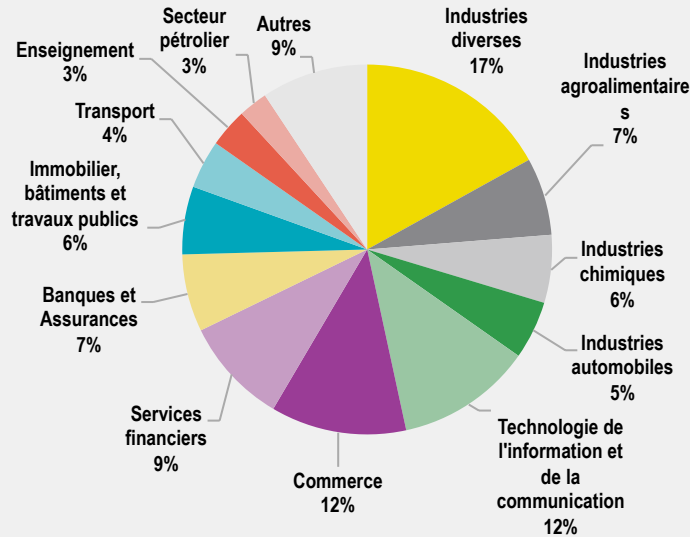
Enfin, L'analyse des trends observés sur la période historique 2012-2018 permettant de dégager des tendances lourdes, quand cela est pertinent.

EY a interrogé aussi bien des chefs et hauts cadres d'entreprises que des leaders d'opinion. Dans le baromètre, les hauts cadres ont été assimilés aux dirigeants d'entreprises, autant les résultats compilés séparément sont concordants.

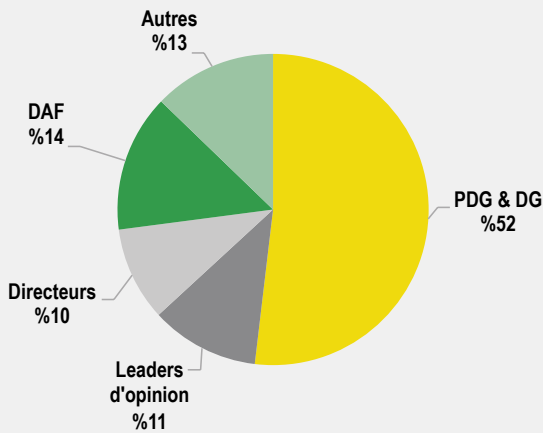
Au total, l'enquête a touché cette année 114 groupes et entreprises totalisant en combiné 350 sociétés employant 72 000 salariés et réalisant un chiffre d'affaires total de plus de 11 000 millions de dinars (MDT).

Méthodologie du baromètre

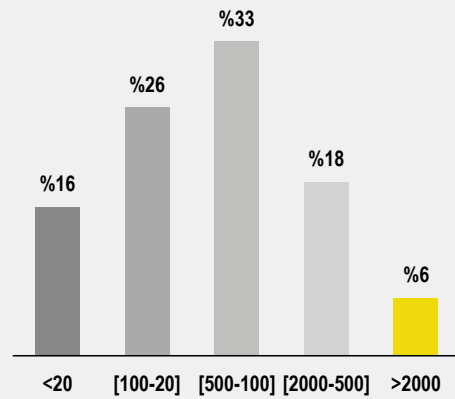
Secteurs d'activité



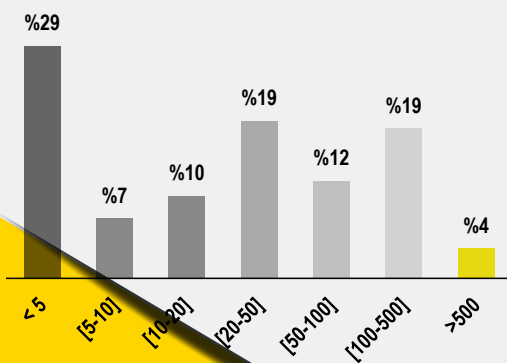
Profils interrogés



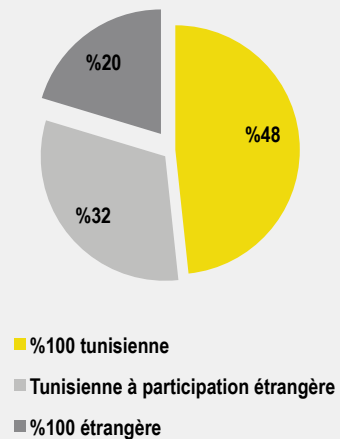
Effectifs



Chiffres d'affaires (Millions de DT)



Profils interrogés



Walid Kallel
Manager
Conseil en Transactions



Le Baromètre des entreprises en Tunisie est une véritable tradition chez EY. Ce rendez-vous, qui en est à sa cinquième édition, est d'abord une occasion de se retrouver avec les dirigeants d'entreprises, d'effectuer le bilan de l'année écoulée et des perspectives à venir et d'évaluer le climat des affaires. Cette année encore, une large équipe pluridisciplinaire a été mobilisée pour la réalisation de cette étude. Au total, 118 dirigeants et 15 leaders d'opinions ont participé à cette enquête. Ils représentent plus de 114 groupes et entreprises couvrant 350 sociétés employant plus de 72 000 employés et ayant un total de chiffres d'affaires supérieur à 11 000 millions de dinars tunisiens. Structuré en cinq parties distinctes: Situation et perspectives commerciales, Situation interne liée aux processus opérationnels, Maturité digitale, Stratégies d'investissement et création d'emplois et Conjoncture, le Baromètre a été conçu afin d'aborder la situation des entreprises dans son ensemble. Depuis la Révolution de 2011, le Baromètre vibre au rythme de l'actualité tunisienne, une actualité caractérisée par une effervescence sur tous les plans, économique, social et politique. « Le Baromètre 2018 des entreprises en Tunisie : Moral, préoccupations et perspectives des dirigeants d'entreprises » s'inscrit dans la lignée des éditions précédentes dans lesquelles EY a mis tout son savoir faire afin de synthétiser au mieux la vision de la Tunisie aux yeux des dirigeants du secteur privé ainsi que leurs attentes des pouvoirs publics, en particulier, de la société civile et du peuple tunisien en général. Cette édition traduit le degré de maturité et la notoriété atteinte par le Baromètre qui se classe à présent comme une référence reconnue dans le monde des affaires en Tunisie. En plus d'aider les acteurs macro économiques à identifier les principales tendances du marché, cet outil se distingue aussi par son aptitude à diagnostiquer les maux qui ralentissent l'élan des entreprises tunisiennes et freinent par conséquent la croissance nationale. Enthousiasmés comme à l'accoutumée, les dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion ont fait preuve d'une grande ouverture et d'une franchise remarquables. Merci à tous ceux qui ont œuvré à la réussite de ce projet.

EY Tunisie

Avec plus de 250 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 :

- d'institutions gouvernementales à vocation économique
- de filiales de multinationales de grande envergure
- de grands groupes privés tunisiens
- de sociétés cotées
- d'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 | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited ne fournit pas de prestations aux clients. AMC Ernst & Young est une société à responsabilité limitée de droit tunisien.

Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com/tn.

© EY 2018
Tous droits réservés

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.