

# Baromètre EY 2026 des entreprises en Tunisie

Moral, préoccupations et perspectives des  
dirigeants d'entreprises

Réalisme prudent, résilience affirmée



The better the question. The better the answer  
The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# Introduction

La présente publication est la 11<sup>ème</sup> édition du baromètre des entreprises en Tunisie, élaborée par EY Tunisie.

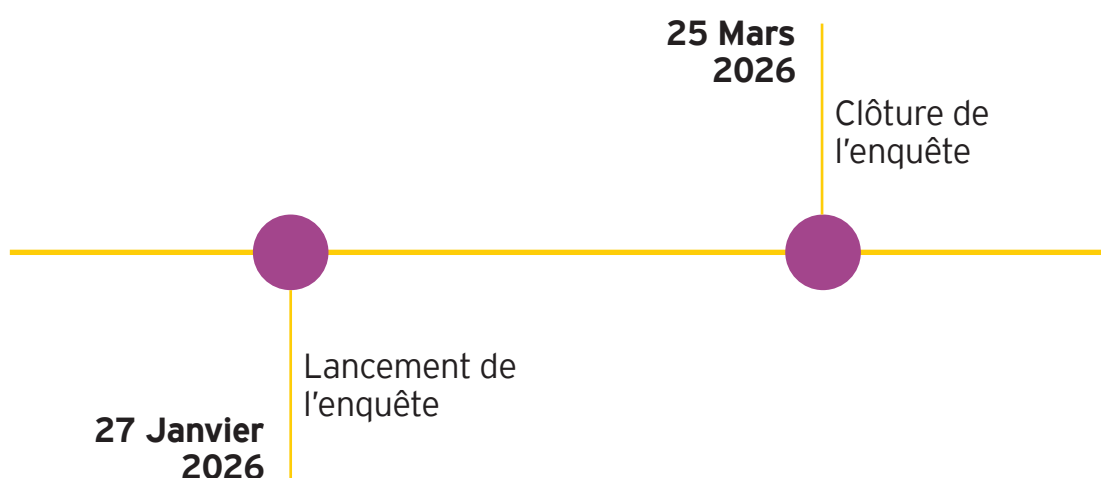
Le baromètre EY donne un éclairage objectif sur la situation politique, économique et sociale de la Tunisie ainsi que le moral, les préoccupations et les perspectives des dirigeants d'entreprise.

Cette année, le Baromètre consacre son focus à l'intelligence artificielle, en analysant le niveau d'adoption, les usages actuels et futurs, les freins, les investissements, ainsi que les enjeux de gouvernance identifiés par les entreprises tunisiennes.

À cette occasion, nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance aux dirigeants 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 économique en Tunisie.

## Timeline

L'enquête s'est déroulée sur la période s'étalant entre le 27/01/2026 et le 25/03/2026 et a touché 278 répondants de tailles, de niveaux de revenus et de secteurs diversifiés. Il convient de noter que le déclenchement de la guerre au Moyen-Orient est survenu en pleine période d'enquête, et son effet n'a probablement pas été entièrement pris en compte dans les réponses des dirigeants interviewés. Par conséquent, l'interprétation des résultats doit être effectuée avec prudence et relativisée en tenant compte de ce contexte particulier.





# Sommaire

<b>Introduction</b>	01
<b>Édito</b>	04
<b>Executive Summary</b>	06
<b>Conjoncture (Situation politique, économique et sociale)</b>	08
<b>Situation interne des entreprises et perspectives</b>	16
1. <i>Situation interne liée aux perspectives commerciales</i>	16
2. <i>Situation interne liée aux processus opérationnels</i>	20
3. <i>Stratégie d'investissement et création d'emplois</i>	26
<b>Focus: Intelligence Artificielle</b>	30
<b>Méthodologie</b>	38
<b>Verbatims</b>	40

# Édito

---



**NOUREDDINE HAJJI**

Associé Directeur Général



**FEHMI LAOURINE**

Associé Directeur Général Elect

Nos entreprises, toutes tailles et tous secteurs confondus, s'accommodent comme elles peuvent face à un contexte national et international durablement défavorable. C'est ce qui se dégage de la lecture des résultats du baromètre des entreprises 2026.

Celles plus aguerries, visiblement au regard de leur taille et de leur expérience acquise, durcissent leur carapace de résistance aux chocs et aléas de toutes sortes et affichent une résilience de plus en plus forte. Elles réussissent à maintenir leur niveau de

ventes voire l'améliorer et s'inscrivent prioritairement dans la stabilisation de leur appareil productif, capital humain et ressources financières pour, en somme, protéger leur fonds de commerce.

En revanche, les plus petites et moins expérimentées s'exposent frontalement au risque de déperdition.

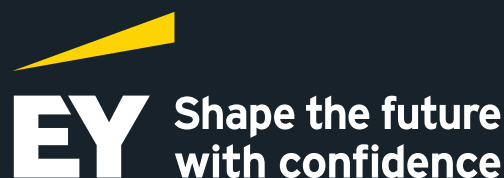
Ces entreprises se rejoignent tout de même dans leur projection dans l'avenir, en faisant preuve de prudence voire de retenue en matière d'investissement d'envergure

et de projets structurants de rupture où seuls des investissements de maintien et renouvellement demeurent envisagés. Elles réitèrent leurs cris d'alarme aux sujets de la pression fiscale, du cadre d'investissement et de conduite des affaires et de la qualité de service de l'administration, révélés par notre baromètre tout au long des dernières années.

Elles attendent notamment un assouplissement effectif du cadre d'investissement et de conduite des affaires, de la réglementation des changes et des

formalités douanières, une amélioration de la logistique des opérations d'échanges commerciaux, une réduction de la pression fiscale, une stabilisation des règles d'imposition, un allègement des procédures administratives et une digitalisation des services de l'administration.

C'est en adressant ces attentes que les énergies de nos entreprises seront définitivement libérées pour les amener à aller jusqu'au bout de leur potentiel.



# Executive Summary



**Anis Laâdhar**

**Head of EY Parthenon Tunisia**

L'édition 2026 du Baromètre EY met en lumière une dynamique globalement plus positive dans la perception des dirigeants d'entreprise, malgré un environnement national et international marqué par l'incertitude. La proportion de dirigeants portant un regard positif sur la situation politique poursuit sa hausse amorcée depuis 2023, 40 % l'évaluent comme bonne ou plutôt bonne, contre 12% en 2023 puis 24% en 2024.

Sur le plan économique et social, les perceptions restent majoritairement négatives mais montrent des signes d'amélioration. La part des dirigeants évaluant la situation comme mauvaise ou plutôt mauvaise recule à 76%, contre 96% en 2023 et 84% en 2024. Désormais, plus d'un répondant sur quatre évalue la situation économique et sociale comme bonne ou plutôt bonne ce qui reflète une lecture plus positive du contexte, soutenue par un ralentissement des tensions observées les années précédentes.

Cette amélioration modérée de la perception de la situation économique et sociale se reflète dans l'évolution des principales préoccupations des dirigeants. Longtemps en tête des priorités, la dégradation de la situation économique recule à la deuxième place en 2026, désormais devancée par la pression fiscale, dont l'importance ne cesse de croître après avoir occupé le troisième rang en 2023 puis le deuxième en 2024.

La qualité du service de l'administration publique conserve, quant à elle, la troisième position, comme en 2024. Le maintien de ce trio de tête traduit une stabilisation des attentes des dirigeants autour des enjeux d'efficacité administrative, de stabilité réglementaire et fiscale, ainsi que de prévisibilité économique.

En termes de performance commerciale, 2025 a enregistré une amélioration pour plus d'une entreprise sur deux (52%), en progression par rapport à 2024 (47%). Cette dynamique est essentiellement portée par les services financiers et l'industrie, qui se distinguent par une résilience renforcée et leur capacité à maintenir leur trajectoire de croissance dans un environnement pourtant contraignant.

S'agissant des intentions d'investissement en 2026, les dirigeants d'entreprises affichent une approche prudente mais globalement stable. Plus de la moitié d'entre eux (51%) prévoient de maintenir leur niveau d'investissement, tandis que 31% envisagent de l'accroître.

Les orientations stratégiques traduisent un recentrage sur l'efficacité opérationnelle et le renforcement de la solidité financière, avec en priorité la mise en œuvre de programmes de réduction des coûts (35%), la recherche de partenariats à l'international (25%) et le renforcement des fonds propres (14%).

Les entreprises de l'automobile et de la production industrielle figurent parmi les plus offensives, avec une proportion plus élevée d'acteurs prévoyant d'augmenter leurs investissements en 2026, tandis que les secteurs des services et du commerce adoptent une posture plus prudente, privilégiant davantage le maintien ou l'optimisation de leurs investissements.

En 2026, la supply chain se caractérise avant tout par une dynamique de stabilisation, 51% des dirigeants constatent une situation inchangée et 33% une amélioration. Cette évolution confirme la résilience opérationnelle des entreprises tunisiennes, portée par des efforts de rationalisation et une meilleure anticipation des perturbations.

En matière de gestion des ressources humaines, 24% des dirigeants constatent une amélioration par rapport à l'année précédente, tandis que près de 50% font état d'une situation stable. Les retours mettent néanmoins en évidence une pénurie persistante de compétences qualifiées, largement alimentée par des flux migratoires croissants vers des marchés offrant des perspectives professionnelles plus attractives.

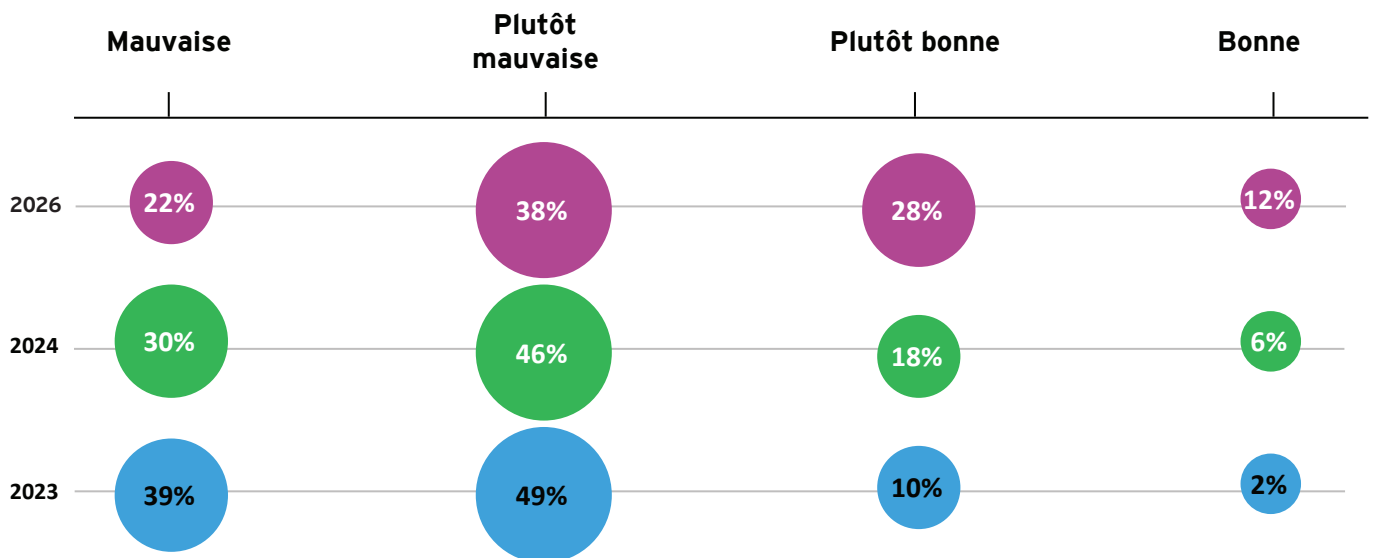
Le Baromètre 2026 explore la question de l'adoption de l'intelligence artificielle au sein des entreprises en Tunisie. L'analyse se concentre sur le niveau de maturité actuel, les usages prioritaires, les opportunités attendues ainsi que les principaux freins identifiés par les dirigeants.

L'étude révèle que l'IA reste encore en phase d'émergence, 32% des entreprises sont en réflexion et 27% mènent des pilotes. Les usages se concentrent surtout sur l'analyse de données et l'aide à la décision (20%). Les dirigeants soulignent néanmoins plusieurs obstacles, notamment le manque de compétences internes (20%) et les contraintes budgétaires (18%), qui freinent le passage à l'échelle.

Le Baromètre EY 2026 met en lumière une positivité retrouvée et un regain de confiance progressif au sein des entreprises en Tunisie. Malgré un environnement encore exigeant, les dirigeants font preuve d'une résilience affirmée et d'une capacité d'adaptation continue, que ce soit dans leurs opérations internes ou dans leurs choix d'investissement. Cette posture résiliente laisse entrevoir un environnement d'affaires plus porteur, soutenu par une meilleure maîtrise des défis internes et par l'ouverture à de nouveaux leviers de transformation, particulièrement l'intelligence artificielle.

# 1. CONJONCTURE (SITUATION POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE)

Comment évaluez-vous la situation politique en Tunisie durant l'année 2025 ?



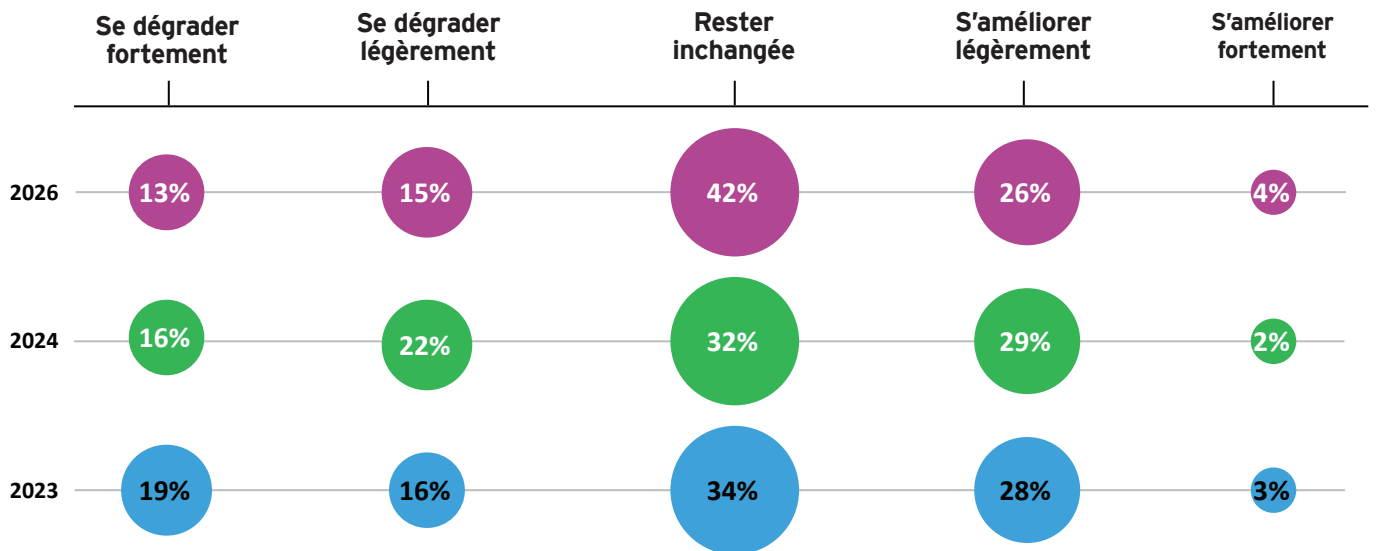
Les avis des dirigeants recueillis cette année indiquent que la situation politique en Tunisie reste une source importante d'inquiétude et d'inconfort pour une large majorité des participants. Ce sentiment d'opacité continue de restreindre la capacité des entreprises à planifier leur avenir, renforçant l'impression d'un environnement décisionnel instable.

Toutefois, malgré cette incertitude persistante, les résultats montrent une amélioration sensible de la perception générale. En effet, alors qu'en 2024, 76% des dirigeants considéraient la situation politique comme mauvaise ou plutôt mauvaise, ce taux est descendu cette année à 60% (-16 points).

Dans le secteur industriel, l'étude 2026 montre que 36% des dirigeants ont désormais une vision positive de la situation politique. Parmi eux, 62% dirigent des entreprises entièrement tunisiennes. Cette catégorie enregistre une évolution significative: en 2024, seulement 11% exprimaient une opinion favorable.

En résumé, bien que les perceptions restent marquées par une certaine incertitude, les résultats de cette année révèlent des signes encourageants d'amélioration, tant sur le plan de la stabilité que de la confiance. La baisse notable des avis négatifs, combinée à une hausse des opinions positives, témoigne d'un léger rééquilibrage du climat politique perçu, suggérant que certaines tendances évoluent vers une orientation plus optimiste.

## Selon vous, comment va évoluer la situation politique en Tunisie courant l'année 2026 ??



Les perspectives politiques deviennent plus favorables, la plupart des dirigeants misant sur la stabilité, alors que le pessimisme diminue au profit d'un optimisme plus mesuré.

L'enquête met en évidence un frémissement d'optimisme, mais c'est surtout l'idée d'une stabilisation progressive qui se dégage clairement des résultats.

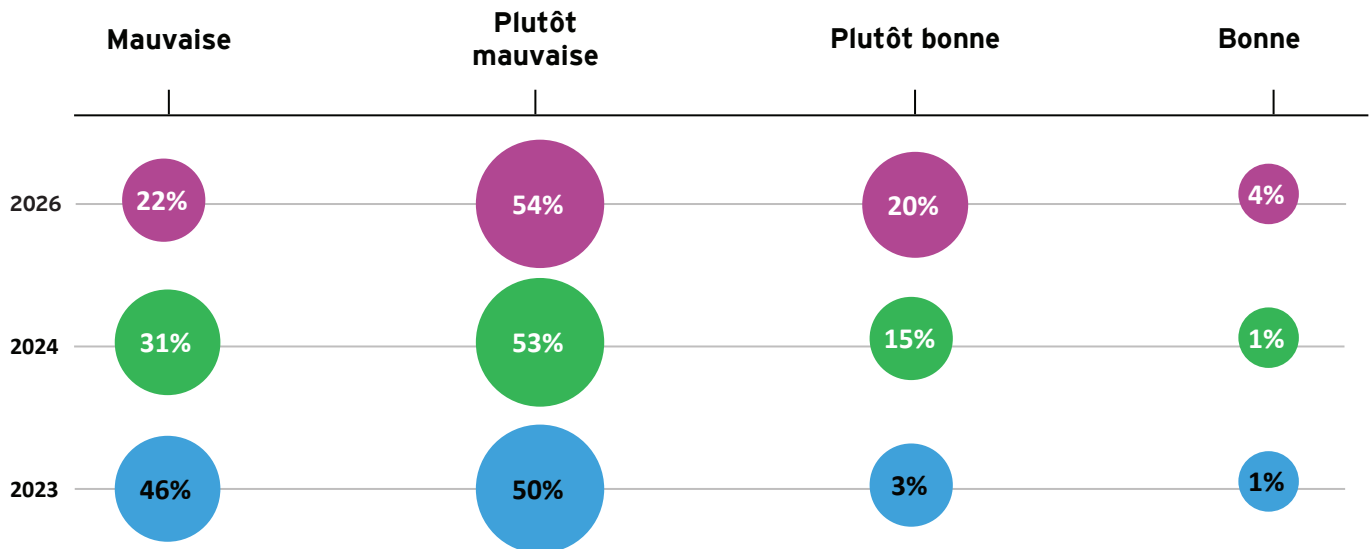
La proportion de dirigeants prévoyant une détérioration diminue de 10 points en 2026, une baisse qui se reporte intégralement vers la catégorie "situation inchangée", en forte progression cette année.

Ces évolutions indiquent que le contexte politique en Tunisie est actuellement perçu comme relativement stable, soutenu principalement par une dynamique de continuité.

Sur les trois dernières années, la proportion de répondants ayant une perception positive de l'évolution de la situation politique est restée stable, autour de ~31%.

Cette perception favorable provient principalement d'entreprises 100% tunisiennes, représentant près de 33% de ce groupe, et opérant majoritairement dans les secteurs du commerce et des services financiers.

## Comment évaluez-vous la situation économique et sociale en Tunisie durant l'année 2025 ?



La perception de la situation économique et sociale en Tunisie s'améliore peu à peu, bien que l'appréciation générale reste majoritairement négative.

Entre 2023 et 2025, le pourcentage de dirigeants jugeant la situation comme étant mauvaise ou plutôt mauvaise diminue de 96% à 76%, soit une baisse de 20 points.

Cette tendance reflète un passage progressif d'un pessimisme prononcé à une vision plus nuancée de la conjoncture. Les dirigeants ne considèrent pas encore la situation comme favorable, mais ils perçoivent davantage de signes d'amélioration et une réduction des difficultés économiques et sociales des années précédentes.

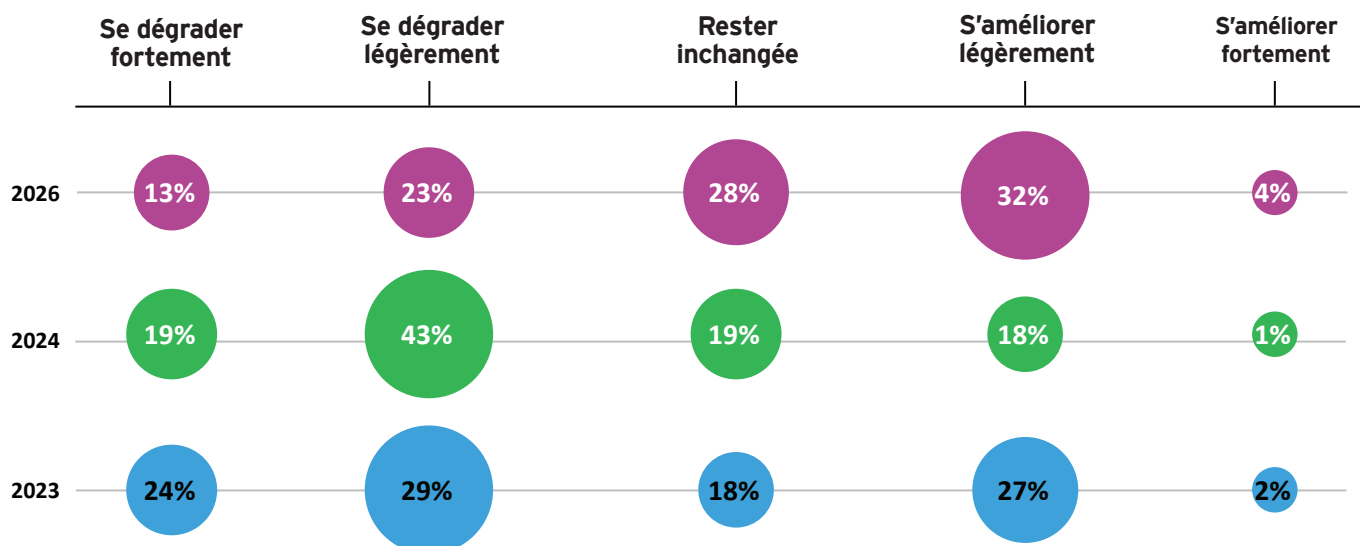
Sur le plan économique, l'année 2025 a été marquée par une progression modérée de

l'activité, avec une croissance du PIB portée à 2,5%, en hausse de 0,2 point par rapport à 2024. Parallèlement, l'inflation a poursuivi sa trajectoire baissière, reculant de 6,0% en début d'année à 4,9% à la fin de l'exercice.

Sur le plan social, le taux de chômage s'est replié de 1,3 point pour s'établir à 15,2% en 2025, contre 16,5% l'année précédente.

Ces évolutions positives demeurent toutefois insuffisantes pour enclencher une dynamique de croissance robuste et durable, appelant à un renforcement des efforts afin d'atteindre un niveau de croissance plus soutenu et davantage créateur d'emplois.

## Selon vous, comment va évoluer la situation économique et sociale en Tunisie courant l'année 2026?



La dynamique observée cette année montre une baisse marquée du pessimisme, associée à une hausse des attentes de stabilité et de progrès, ce qui indique une perception d'un contexte économique et social moins vulnérable qu'auparavant. Cependant, il est important de rappeler que la guerre au Moyen-Orient a commencé en plein milieu de l'enquête, et que ses conséquences économiques et sociales, notamment sur les prix de l'énergie et des matières premières, n'ont probablement pas encore été prises en compte par les répondants.

Les résultats de l'édition 2026 révèlent un changement notable des perceptions vers des perspectives plus positives. Après une année 2024 marquée par l'incertitude, les dirigeants adoptent en 2026 une vision plus équilibrée et, dans une certaine mesure, plus optimiste.

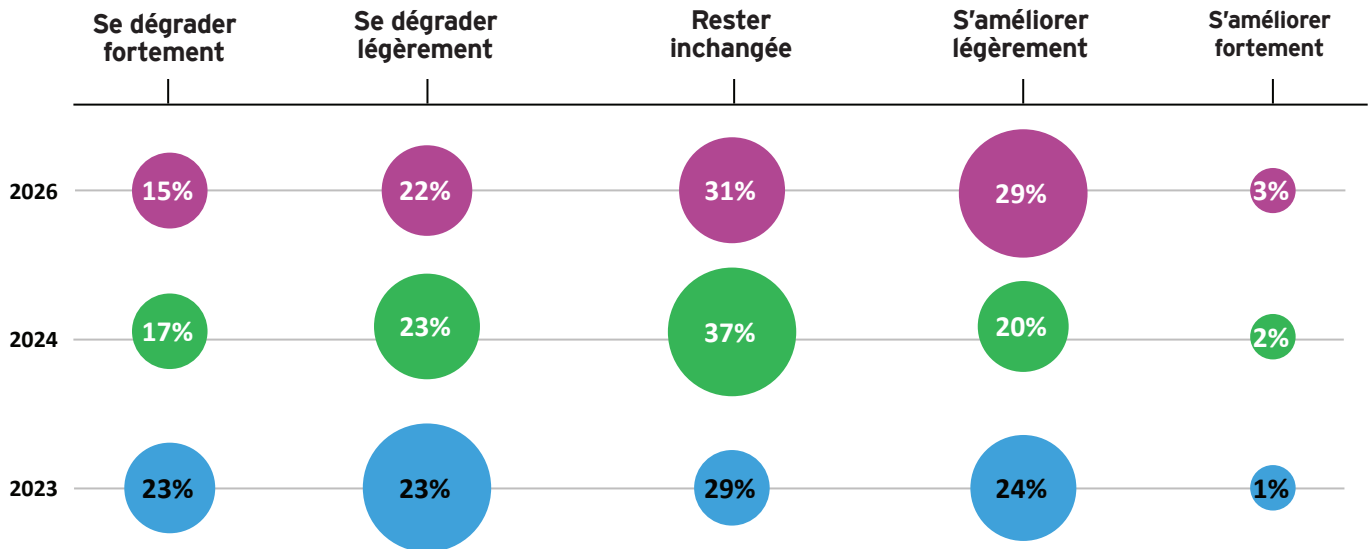
La part des répondants prévoyant une détérioration de la situation économique et sociale diminue fortement, passant de 62% en 2024 à seulement 36% en 2026. En parallèle, la proportion de dirigeants anticipant une amélioration augmente nettement: 36% en 2026 contre 19% dans l'édition précédente.

Plusieurs facteurs ont probablement favorisé cette amélioration. En particulier, comme mentionné précédemment, une réduction de l'inflation de 1,1 points en 2025, appuyée par la stabilisation des prix internationaux et une revalorisation de la notation souveraine à « B- » avec des perspectives stables (\*).

Néanmoins, des fragilités perdurent, en plus d'une croissance relativement faible, notamment l'aggravation du déficit commercial, qui atteint près de 22 milliards de dinars fin 2025, ainsi qu'un niveau élevé de la dette publique dépassant 80% du PIB, principalement composée de dette intérieure.

(\*) Fitch, septembre 2025

## Comment envisagez-vous l'évolution du climat d'investissement en Tunisie courant l'année 2026 ?



En 2026, la part des dirigeants prévoyant une amélioration du climat d'investissement augmente nettement, passant à 32% contre 22% en 2024.

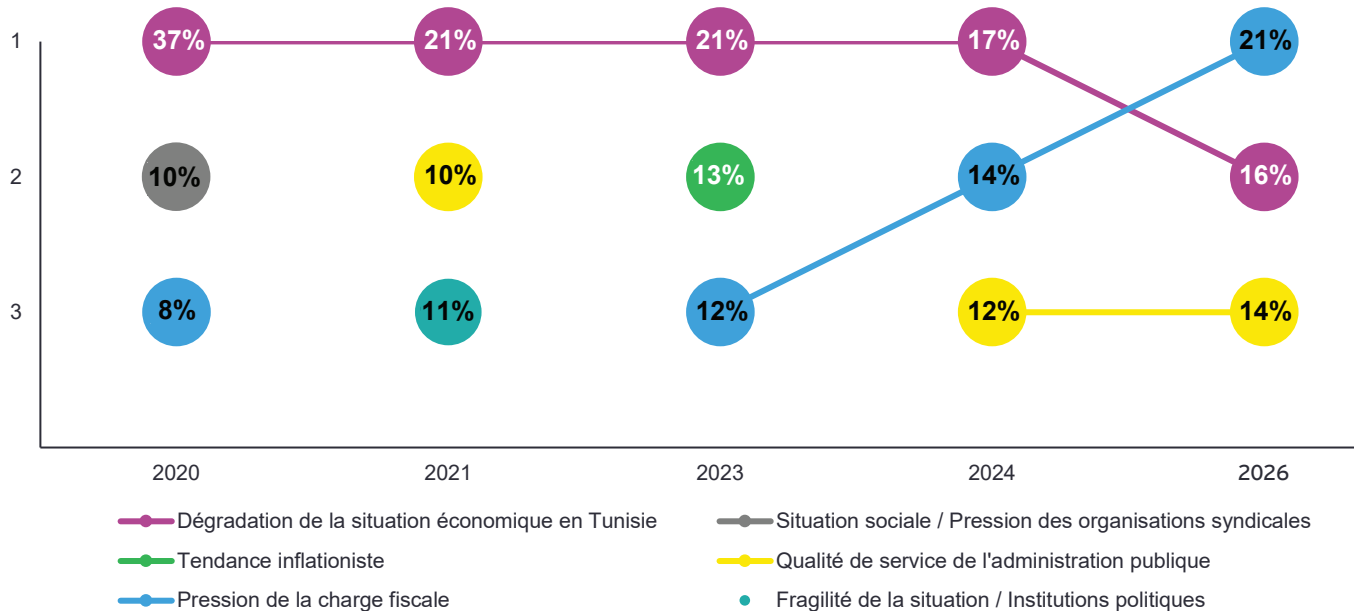
Cette tendance favorable se manifeste surtout dans les secteurs de l'industrie et de la finance, où une grande majorité des entreprises fait preuve d'un regain d'optimisme concernant leurs perspectives d'activité.

Sur le plan économique, les indicateurs récents confirment cette tendance. En 2025, les intentions d'investissements ont connu une hausse remarquable de 39% par rapport à

2024, atteignant 8,4 milliards de dinars. Les investissements directs étrangers réalisés en 2025 ont totalisé 3,6 milliards de dinars. Selon le budget économique 2026, l'investissement national, tant public que privé, devrait maintenir cette dynamique avec une croissance estimée à 12%, pour atteindre 30 milliards de dinars.

De plus, l'indice de la production industrielle a progressé de 9,4% à fin décembre 2025 par rapport à la même période en 2024, ce qui confirme une évolution favorable de l'activité industrielle.

# Quelles sont vos préoccupations majeures actuelles ?



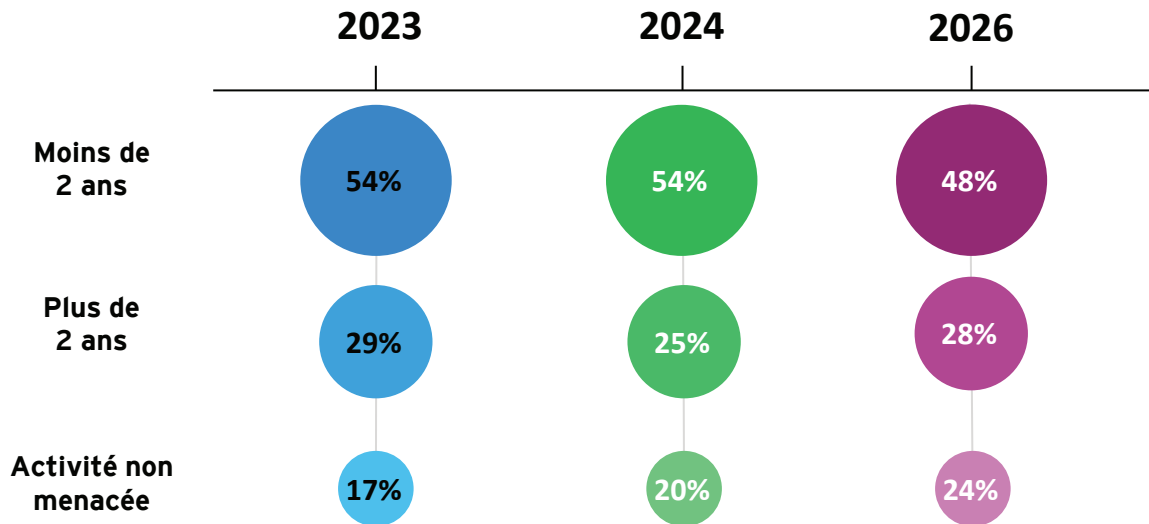
En 2026, les réponses mettent en évidence une recomposition des préoccupations des dirigeants, marquée par un changement de hiérarchie plutôt qu'un bouleversement de fond. Pour la première fois, la pression fiscale s'impose comme la première source d'inquiétude, après avoir occupé la troisième place en 2023 puis la deuxième en 2024. Cette progression est vraisemblablement liée aux mesures introduites par la loi de finances 2026, notamment l'élargissement de l'obligation de facturation électronique et la mise en place de l'impôt sur la fortune, renforçant la perception d'un alourdissement de la charge fiscale.

La dégradation de la situation économique recule à la deuxième position, signalant non pas sa

disparition, mais une atténuation relative de son poids dans l'esprit des dirigeants. Cette évolution est cohérente avec l'amélioration progressive des perceptions observée en 2026 et traduit un passage d'un pessimisme marqué à une lecture plus nuancée de la conjoncture.

La qualité du service de l'administration publique demeure en troisième position, confirmant le caractère structurel et persistant de cette préoccupation d'une année à l'autre. Le maintien de ce trio de tête illustre une stabilisation des attentes autour de trois enjeux clés: fiscalité, environnement économique et efficacité administrative.

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 ?



48% des dirigeants d'entreprise considèrent que leurs activités pourraient être menacées dans un délai inférieur à deux ans, ce qui représente une baisse de 6 points par rapport à la précédente enquête. En revanche, 24% estiment que leur activité ne serait pas du tout en danger, contre 17% en 2023 et 20% en 2024.

Cette évolution témoigne de la résilience confirmée de nombreuses entreprises en Tunisie, qui ont toujours fait face aux difficultés et déclarent continuer à lutter pour survivre, voire prospérer, même si la situation économique venait à se dégrader.

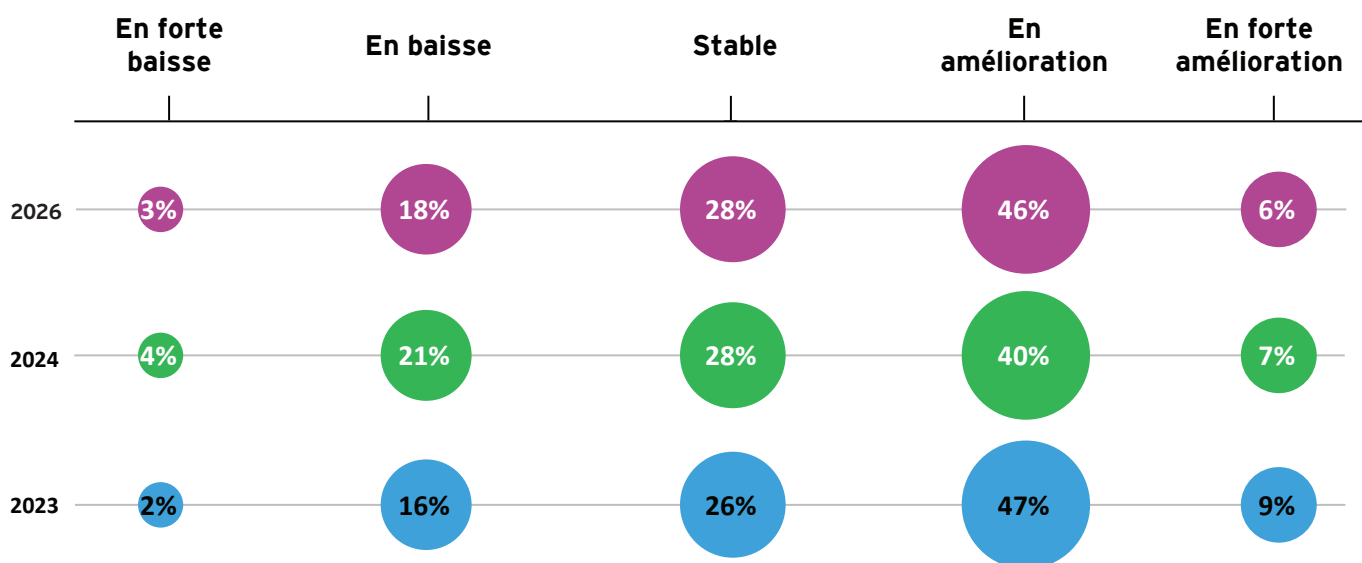
Des différences persistent néanmoins selon la taille et le secteur: les petites entreprises restent les plus vulnérables aux variations conjoncturelles, tandis que les acteurs de la production industrielle et des services financiers affichent généralement une confiance plus grande dans leur aptitude à gérer d'éventuelles pressions.

Dans l'ensemble, les dirigeants témoignent d'un réalisme plus apaisé, où prudence et persévérance coexistent, laissant entrevoir une perception de risques davantage stabilisée.

# 2. SITUATION INTERNE DES ENTREPRISES ET PERSPECTIVES

## 2.1 SITUATION INTERNE LIÉE AUX PERSPECTIVES COMMERCIALES.

Comment qualifiez-vous l'évolution de votre activité (évolution du chiffre d'affaires) en 2025 par rapport à 2024



Les résultats de l'édition 2026 montrent une amélioration globale des performances commerciales des entreprises tunisiennes. En effet, 52% des dirigeants rapportent une augmentation ou une forte augmentation de leur activité, contre 47% l'année précédente.

De plus, la proportion d'entreprises signalant une diminution d'activité baisse à 21%, contre 25% en 2024.

Ces chiffres restent toutefois inférieurs à ceux de 2023, année marquant la reprise après la pandémie de Covid.

L'analyse par secteur fait apparaître des disparités: les services financiers et certaines branches de l'industrie manufacturière affichent

une progression plus importante, soutenue par une meilleure visibilité commerciale.

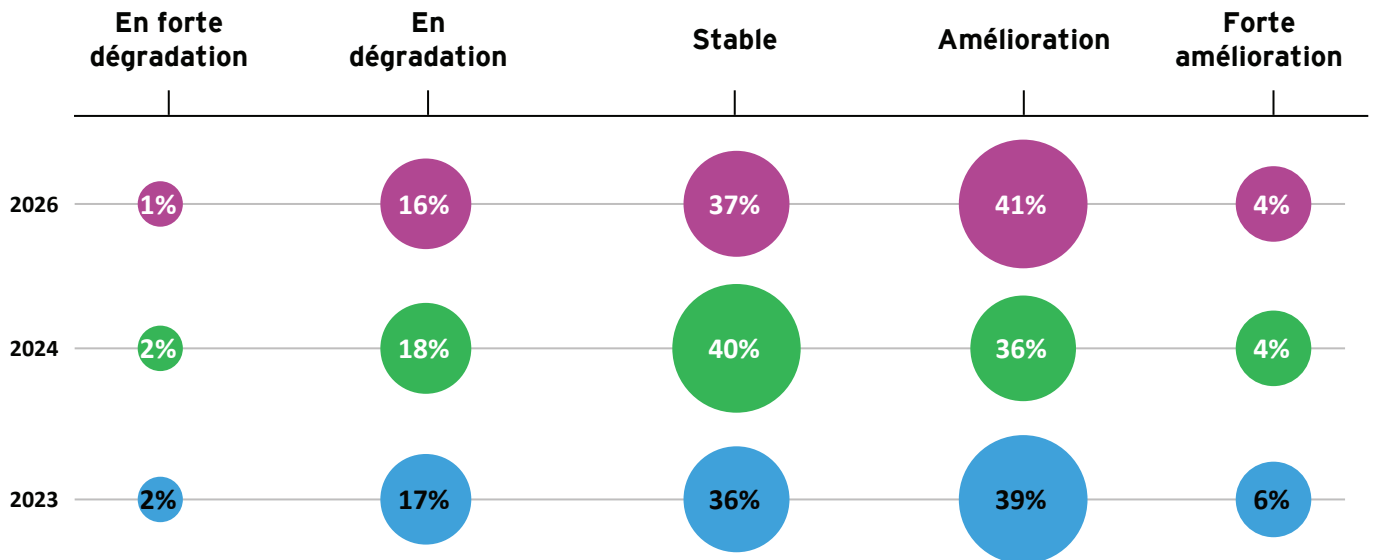
“

La légère reprise d'activité relevée dans l'édition précédente semble se poursuivre et se renforcer dans la durée. La compétitivité des entreprises tunisiennes reprend des couleurs malgré une conjoncture défavorable.



**Mounir Ghazali**  
Associé EY, Consulting Leader

# Comment prévoyez-vous l'évolution de votre activité pour l'année 2026 ?



Les prévisions des dirigeants pour 2026 restent globalement optimistes. En effet, 45% des entreprises envisagent une amélioration ou une forte amélioration de leur activité, ce qui confirme la tendance positive observée ces deux dernières années.

En revanche, seulement 17% prévoient une détérioration, un chiffre en baisse qui reflète un climat commercial jugé plus favorable.

Enfin, 37% des dirigeants anticipent une activité stable, traduisant une approche prudente mais confiante pour l'année à venir.

L'analyse sectorielle met en évidence des contrastes marqués.

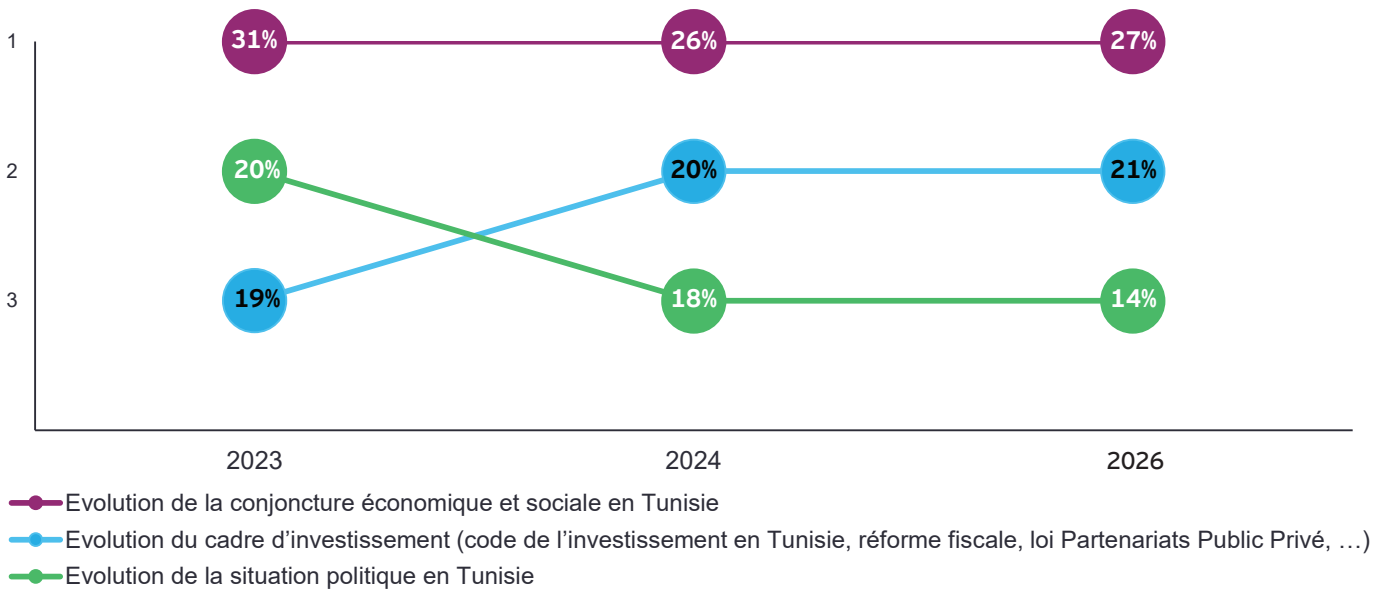
Le secteur industriel affiche un double mouvement, entre stabilité (36%) et amélioration de la performance commerciale (42%), soutenu par une demande plus régulière et une meilleure visibilité opérationnelle.

Les services financiers confirment leur résilience, avec 65% des répondants anticipant

une amélioration de la situation, tandis que les secteurs plus exposés à la consommation restent plus prudents où près de 44% des dirigeants anticipent une stabilité des perspectives.

Un optimisme maîtrisé se dessine. Les entreprises abordent 2026 avec une confiance renforcée, soutenue par une meilleure adaptation au marché et le renforcement progressif de leurs leviers internes.

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



Depuis l'édition 2021, le Top 3 des facteurs influençant l'évolution de l'activité des entreprises tunisiennes demeure inchangé, illustrant la persistance des principaux défis auxquels les dirigeants sont confrontés. Les entreprises concentrent ainsi leurs priorités sur des enjeux structurants d'une année sur l'autre.

La conjoncture économique et sociale reste le facteur le plus déterminant, soulignant le rôle central de la stabilité macroéconomique, de la croissance et de la cohésion sociale dans la dynamique des affaires.

L'évolution du cadre d'investissement se positionne en deuxième rang, traduisant une attente forte de réformes institutionnelles visant à renforcer la visibilité et à soutenir l'investissement de long terme.

Enfin, la situation politique arrive en troisième position, avec une baisse de 4 points par rapport à l'édition précédente, suggérant un début de stabilisation malgré des incertitudes encore présentes.

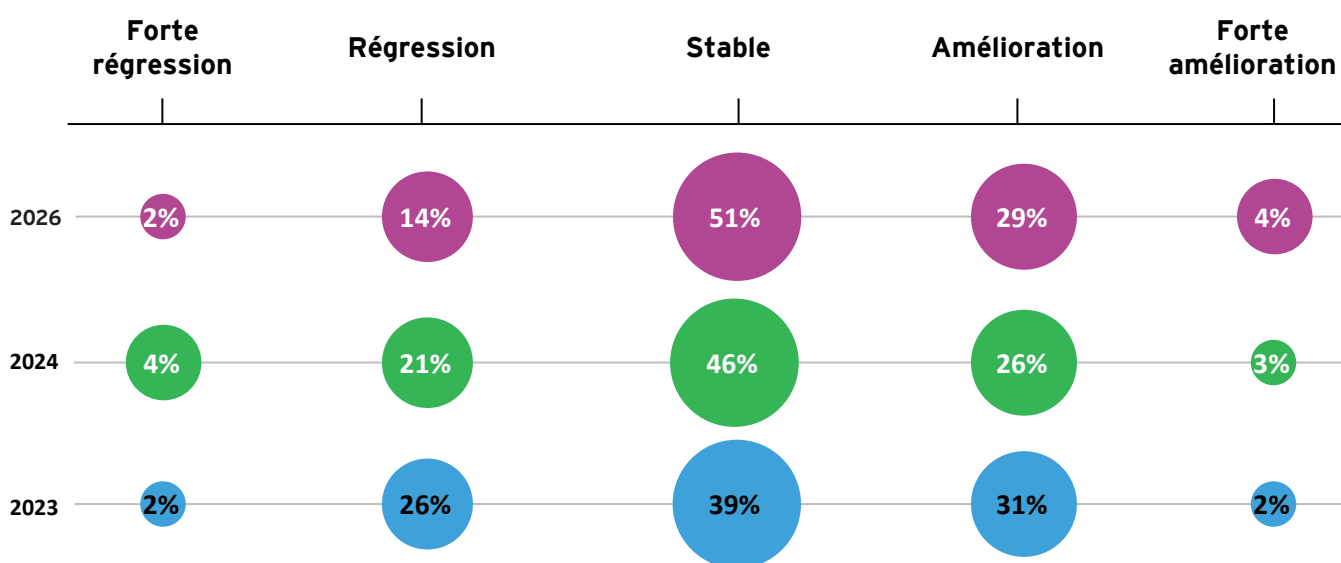
Les résultats de cette année confirment la stabilité des priorités des dirigeants depuis plusieurs éditions, soulignant la nécessité persistante d'accélérer les réformes structurelles.

La récurrence de ces préoccupations montre qu'au-delà du constat, les entreprises attendent des avancées concrètes, qui toucheraient en particulier la loi sur l'investissement, la législation des changes, la réforme fiscale ou encore le cadre encadrant les partenariats public-privé.

Ces évolutions sont jugées essentielles pour améliorer durablement le climat des affaires, renforcer la visibilité économique et soutenir une reprise plus robuste.

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

Par rapport à 2024, quelle tendance ont connu vos processus d'approvisionnement / production / distribution durant l'année 2025 ?



L'analyse des réponses met en évidence une stabilisation des processus de supply chain, avec 51% des entreprises déclarant une situation inchangée en 2025, traduisant un retour progressif à une normalité opérationnelle après plusieurs années de fortes perturbations logistiques et de volatilité des coûts.

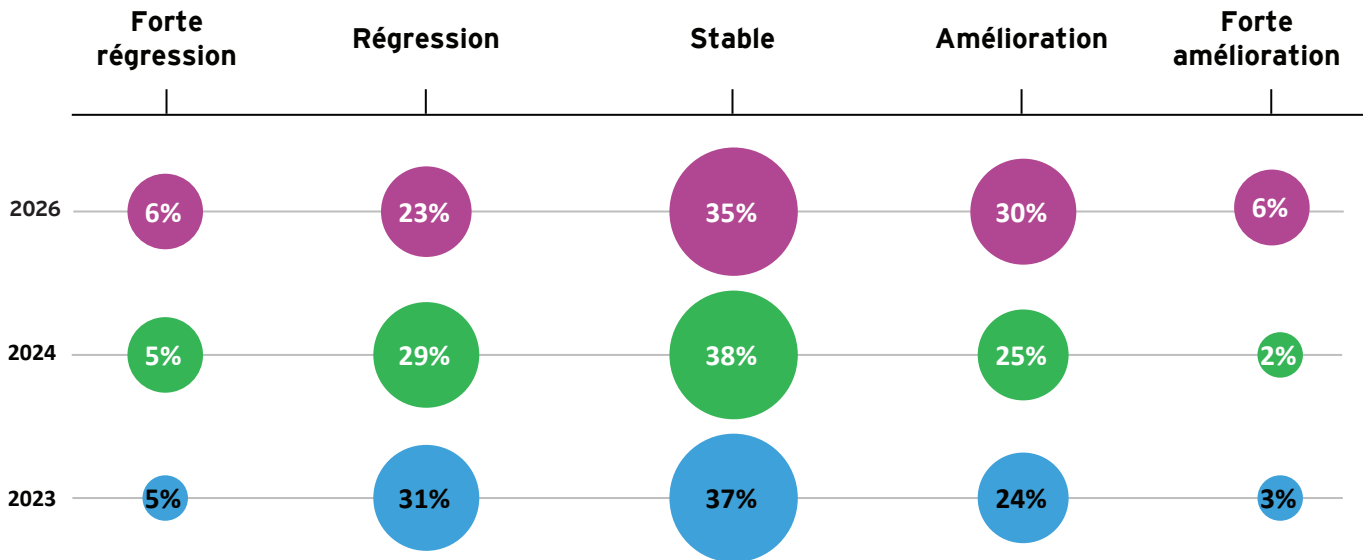
Parallèlement, 33% des dirigeants font état d'une amélioration ou d'une forte amélioration de leurs processus.

La part des entreprises observant une dégradation recule nettement, passant de 25% en 2024 à 16% en 2025, signe d'un allègement des pressions logistiques, même si certains défis persistent.

L'examen par secteur indique que l'industrie automobile, traditionnellement touchée par les perturbations d'approvisionnement, présente aussi des signes positifs, témoignant d'une meilleure circulation des échanges internationaux.

Cette tendance à l'amélioration est aussi visible chez les petites et moyennes entreprises, mettant en avant un renforcement général de leur résilience opérationnelle.

## Par rapport à 2024, quelle tendance ont connu vos liquidités durant l'année 2025 ?



En 2025, les liquidités des entreprises évoluent dans une dynamique globalement positive, marquée par un regain de stabilité financière.

Ainsi, 35% des dirigeants déclarent une situation inchangée, tandis que 36% font état d'une amélioration ou d'une forte amélioration de leur trésorerie, traduisant une meilleure gestion du besoin en fonds de roulement, une optimisation des cycles d'exploitation et une adaptation progressive aux contraintes économiques récentes.

À l'inverse, 29% des entreprises signalent une dégradation de leurs liquidités, indiquant que certaines tensions persistent, notamment dans les secteurs les plus exposés à la hausse des coûts et aux fluctuations de la demande.

Les services financiers ainsi que plusieurs branches de la production industrielle enregistrent les progrès les plus notables, soutenus par une meilleure performance commerciale et une capacité accrue à gérer les fluctuations de trésorerie.

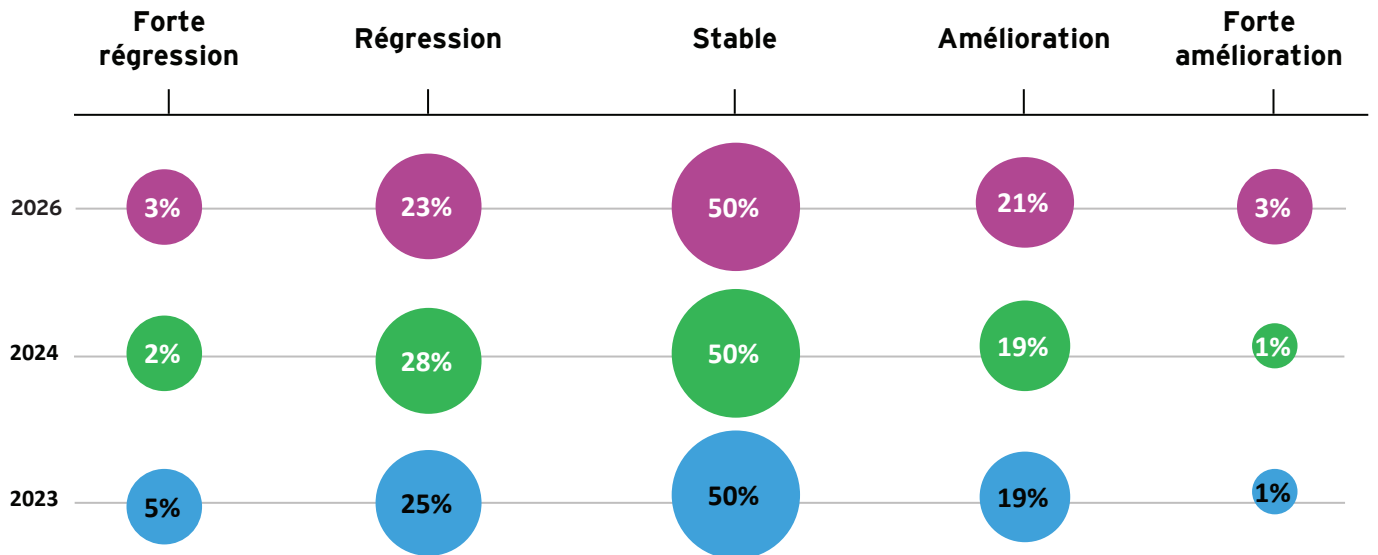
Le secteur automobile, après plusieurs années de difficultés, présente également des signes de

stabilisation, traduisant une meilleure gestion des cycles de production et une visibilité renforcée sur les flux financiers.

Bien que la situation en 2025 témoigne globalement d'une résilience financière progressive, près d'un tiers des répondants déclarent encore des difficultés de trésorerie, un niveau qui demeure significatif.

Cette situation souligne la nécessité pour les entreprises tunisiennes de renforcer leurs outils de gestion de trésorerie, d'optimiser leur processus de recouvrement des créances et d'adapter leurs modèles opérationnels afin de sécuriser leur liquidité dans un contexte toujours marqué par l'incertitude

## En matière de gestion des ressources humaines, comment évaluez-vous l'année 2025 par rapport à l'année 2024 ?



En 2025, la gestion des ressources humaines montre une tendance globalement stable, avec 50% des dirigeants indiquant que la situation demeure la même.

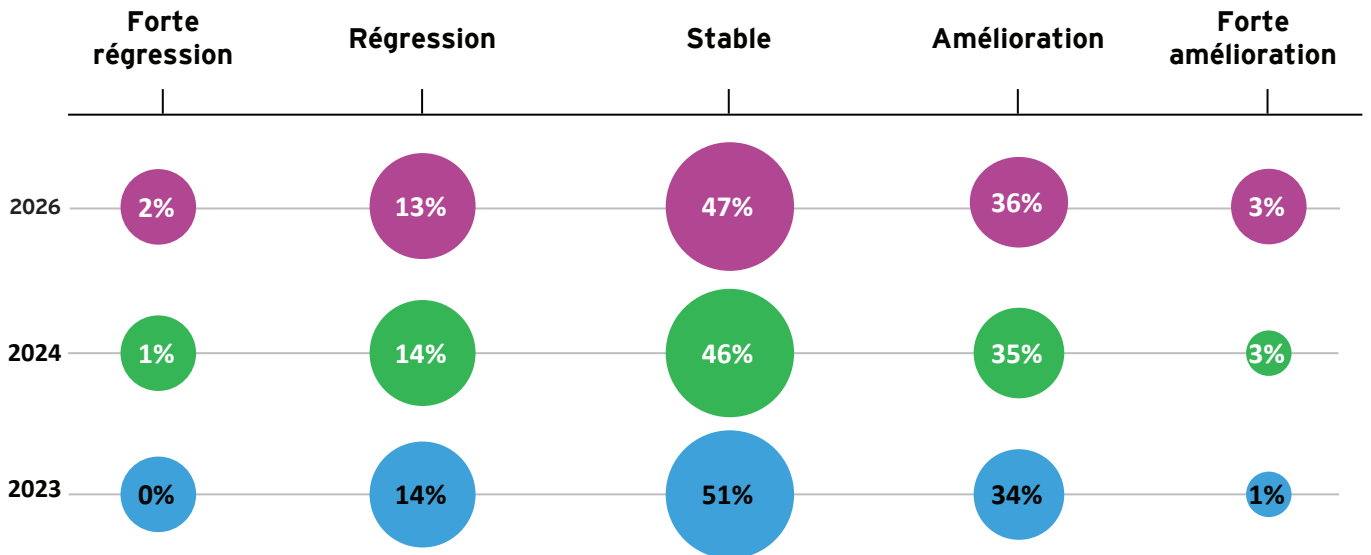
24% des entreprises signalent une amélioration ou une nette progression, témoignant de la continuité des efforts déployés ces dernières années pour renforcer l'organisation du travail, optimiser les processus internes et stabiliser les équipes.

En revanche, 26% des dirigeants constatent une détérioration, reflétant les tensions persistantes liées à la disponibilité de la main-d'œuvre et à la gestion des compétences dans plusieurs secteurs.

Bien que les retours soient globalement stables et positifs, les enjeux liés à la gestion des ressources humaines demeurent conséquents. L'augmentation de l'émigration vers l'Europe, le Canada ou le Moyen-Orient, poussée par la quête de meilleures opportunités économiques, d'une plus grande stabilité et de conditions de vie plus favorables, continue de priver les entreprises tunisiennes d'une main-d'œuvre qualifiée, exacerbant les problèmes de recrutement et de fidélisation.

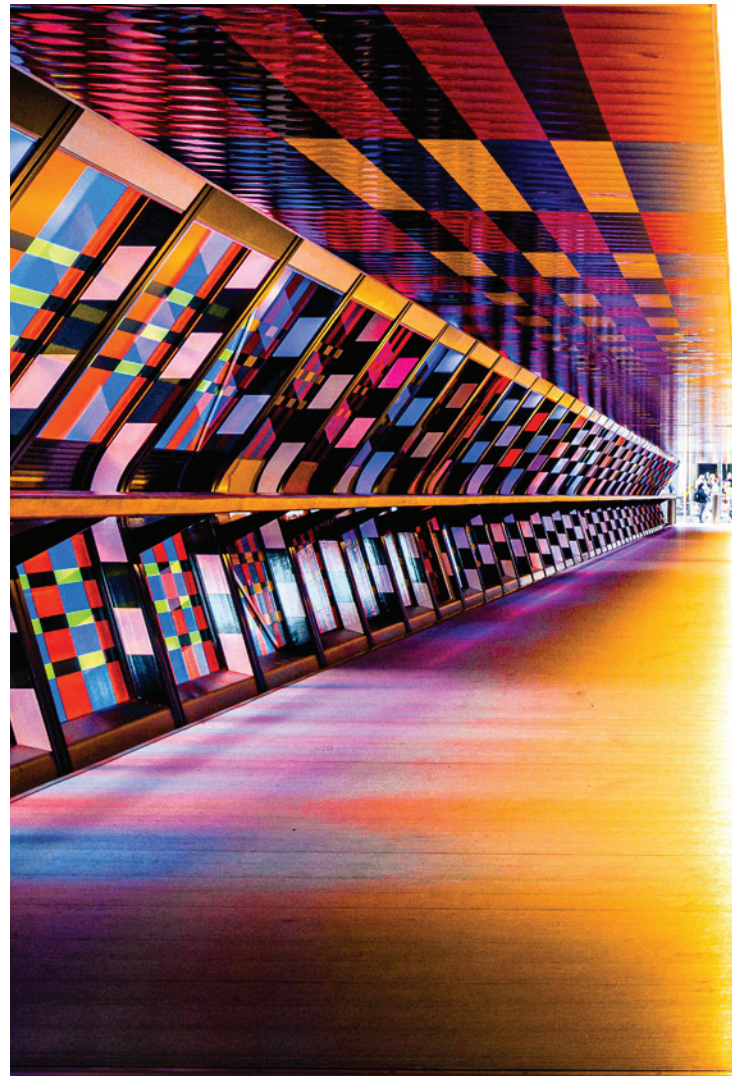


## Quelle tendance prévoyez-vous pour votre situation interne au cours de l'année prochaine ?

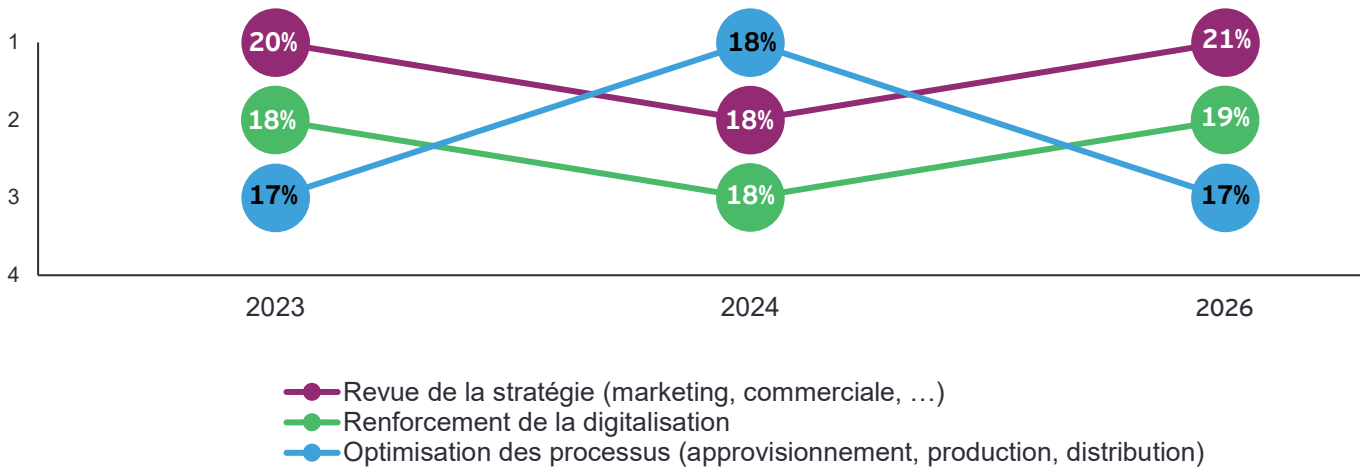


Les prévisions internes pour 2026 reflètent un optimisme mesuré mais solide. En effet, 39% des responsables prévoient une amélioration ou une nette amélioration de leur situation interne, ce qui confirme une tendance positive engagée au cours des dernières années.

Par ailleurs, 47% des responsables constatent une situation stable. En revanche, seuls 15% anticipent une régression, un pourcentage relativement stable par rapport aux éditions précédentes.



## Quelles actions avez-vous prévu pour améliorer la performance de votre entreprise ?



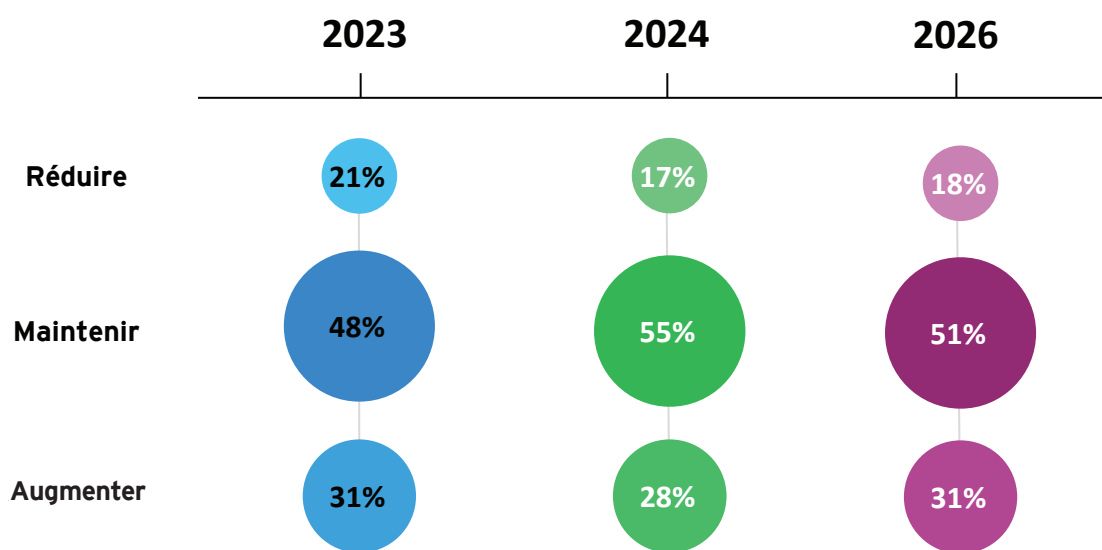
Le classement des trois actions considérées comme prioritaires pour accroître la performance des entreprises n'a pas changé sur les trois dernières années.

La revue de la stratégie demeure l'action la plus fréquemment citée, se repositionnant en tête en 2026 avec 21% des réponses, confirmant son rôle central dans l'agenda des dirigeants.

Parallèlement, le renforcement de la digitalisation et l'optimisation des processus occupent des positions relativement proches. Après un pic en 2024, l'optimisation des processus recule légèrement en 2026, tandis que la digitalisation progresse pour atteindre 19%, témoignant d'un intérêt croissant pour les leviers numériques comme facteurs de compétitivité et de résilience.

## 2.3 STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT ET CRÉATION D'EMPLOIS

Quelle est votre intention d'investissements totaux en Tunisie au cours de l'année 2026 ?



Les projets d'investissement pour 2026 reflètent une approche mesurée mais déterminée des entreprises tunisiennes.

La majorité des dirigeants (51%) envisagent de maintenir leur niveau d'investissement, montrant une volonté de préserver leurs acquis dans un contexte encore incertain.

De plus, 31% des entreprises prévoient d'augmenter leurs investissements, ce qui constitue un signe positif témoignant de l'apparition de nouvelles opportunités de croissance et d'une confiance croissante dans les perspectives économiques.

En revanche, près de 18% des répondants envisagent de réduire leurs investissements, un niveau qui demeure limité au regard des pressions financières et des contraintes structurelles persistantes.

Le secteur automobile se distingue nettement, avec 80% des entreprises qui prévoient d'augmenter leurs investissements.

À l'inverse, ce sont principalement les autres secteurs de l'industrie et des services qui annoncent des tendances à la baisse.

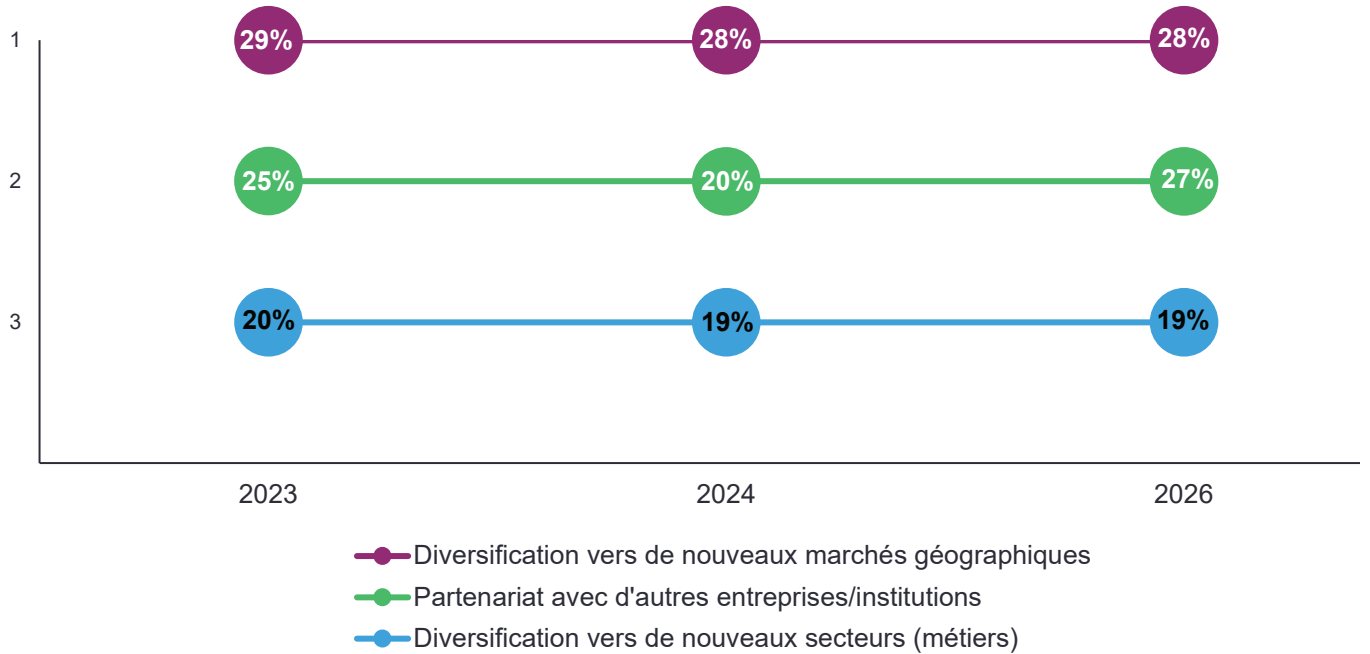
“

La dynamique d'investissement reste prépondérante, qu'elle s'exprime sous forme de maintien ou d'augmentation des investissements. Le partenariat avec d'autres entreprises se renforce, suggérant une volonté de maximiser les chances de succès à travers une démarche de co-investissement.



**Sami Zaoui**  
Associé EY, Markets Leader

## Tenant compte du contexte actuel, quel type d'évolution prévoyez-vous pour l'avenir (2026) ?



Les intentions d'évolution exprimées par les dirigeants traduisent une stabilité globale des leviers de croissance.

La diversification vers de nouveaux marchés géographiques demeure, sur l'ensemble de la période, le principal levier cité par les entreprises, avec des niveaux quasi stables entre 2023 et 2026.

Le levier des partenariats reste solidement positionné en deuxième rang et enregistre en 2026 une proportion (27%) quasi équivalente à celle du principal levier de croissance, traduisant un resserrement progressif entre les deux options stratégiques.

À l'inverse, la diversification vers de nouveaux secteurs d'activité demeure stable sur l'ensemble de la période (environ 20%), suggérant que les entreprises privilégient l'optimisation et l'extension de leurs activités existantes plutôt que des ruptures stratégiques majeures.

Selon l'analyse sectorielle, 37% des entreprises du secteur industriel envisagent de diversifier leurs activités en explorant de nouveaux marchés géographiques.

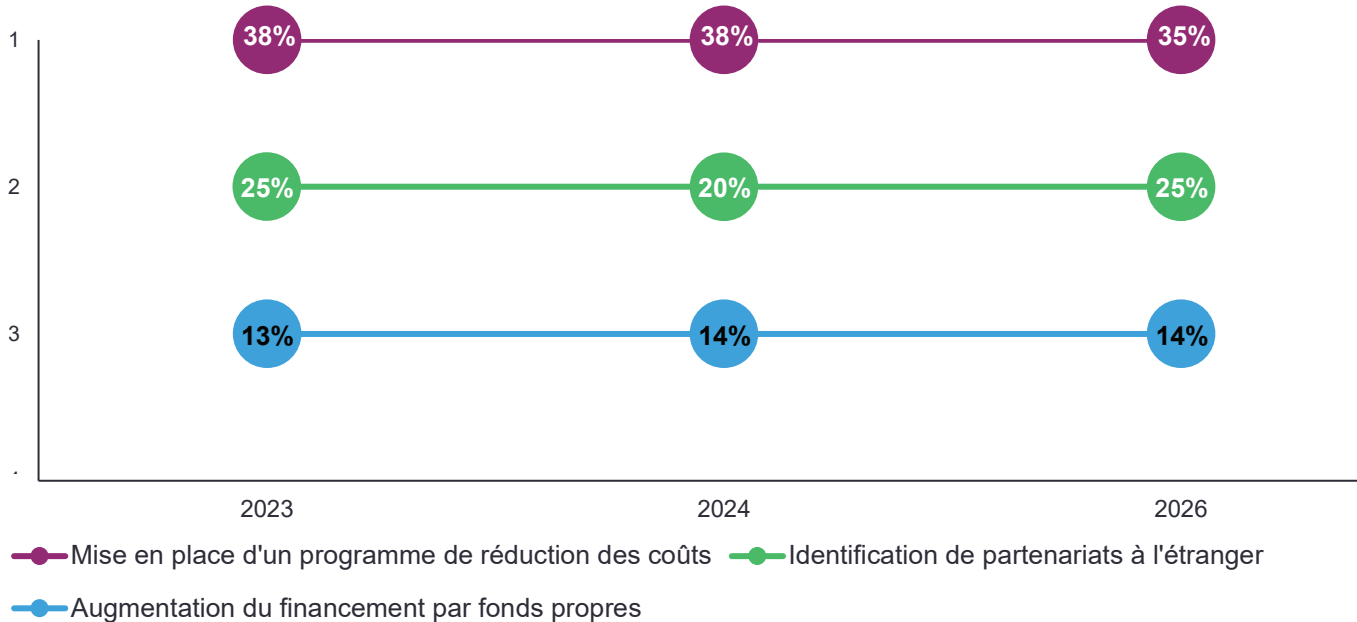


Face à un environnement incertain, marqué par une nécessité de résilience, les dirigeants tunisiens privilégient une stratégie d'investissement prudente, axée sur l'efficacité opérationnelle et la solidité financière. Cette approche vise à créer de la valeur durable en optimisant les coûts et en développant des partenariats internationaux.



**Hatem Frikha**  
Associé EY Parthenon,  
Strategy and Execution

## En réponse à l'évolution prévue de la conjoncture, quels projets envisagez-vous de réaliser durant l'année 2026 ?



L'examen des projets envisagés pour 2026 met en évidence une forte continuité dans les choix stratégiques des entreprises depuis 2023, tout en révélant des ajustements en fonction de l'évolution de la conjoncture.

La mise en place de programmes de réduction des coûts demeure, sur l'ensemble de la période, le principal projet envisagé par les dirigeants. Bien qu'en léger recul en 2026 (35% contre 38% en 2023 et 2024), cette orientation confirme la priorité accordée à la préservation des marges et à la maîtrise des charges dans un contexte économique encore incertain.

En parallèle, l'identification de partenariats à l'étranger présente une trajectoire plus contrastée, après un recul en 2024 (20%), cette

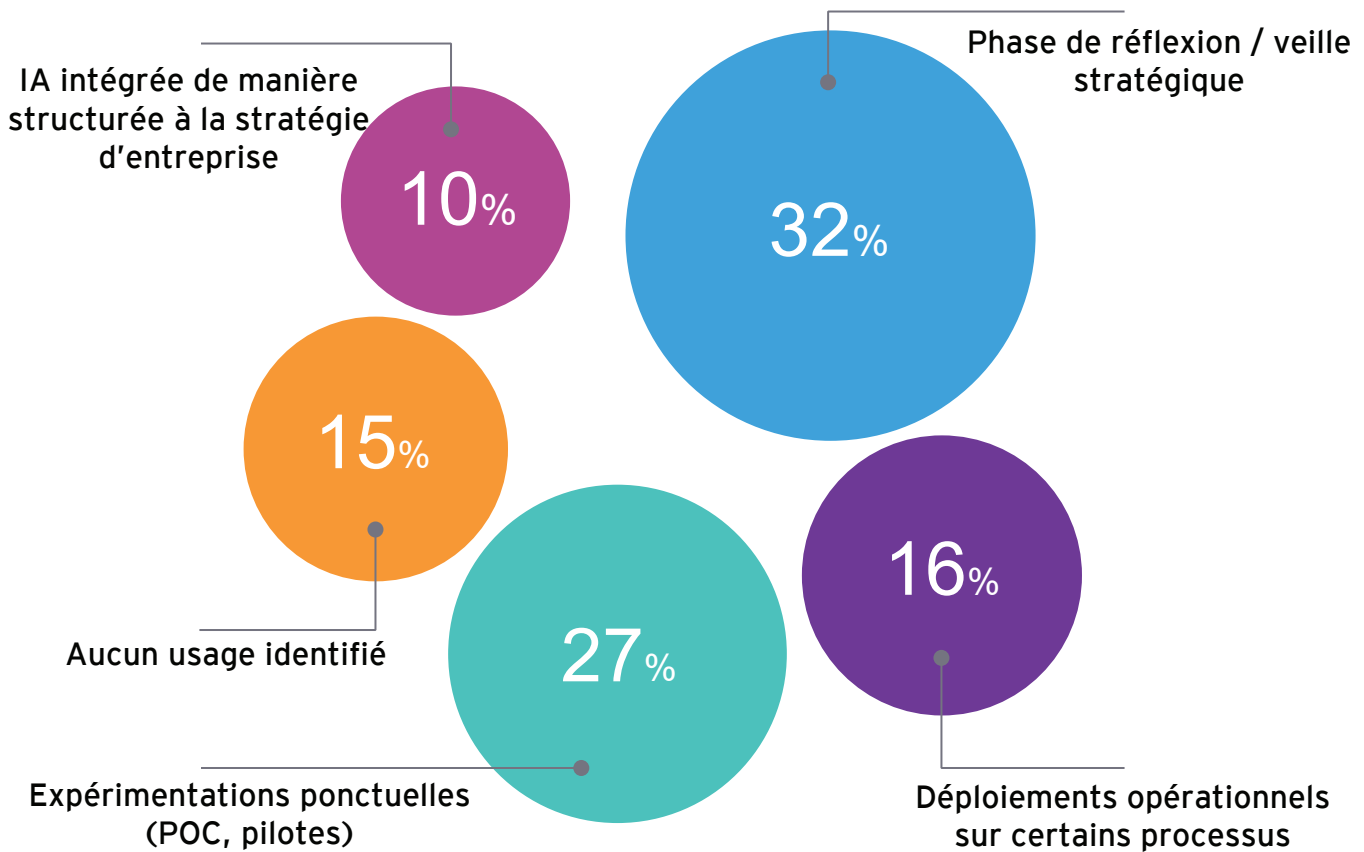
option progresse de nouveau en 2026 pour atteindre 25%, traduisant un regain d'intérêt pour des stratégies d'ouverture et de coopération internationale, perçues comme des relais de croissance et de résilience.

Selon l'analyse sectorielle, 33% des entreprises industrielles prévoient de renforcer leur financement par fonds propres. Cette orientation traduit une volonté de consolider leur structure financière dans un contexte encore incertain, en privilégiant des ressources internes afin de réduire la dépendance à l'endettement, renforcer leur capacité d'investissement et améliorer leur résilience face aux tensions macroéconomiques.

# FOCUS: INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



## 1. Où en est votre entreprise aujourd'hui dans l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) ?



En Tunisie, l'adoption de l'intelligence artificielle se situe majoritairement au stade de la réflexion et des essais: 32% des entreprises restent en veille stratégique, tandis que 27% réalisent des expérimentations ponctuelles, indiquant un intérêt croissant pour l'IA, mais aussi une maturité encore en cours de développement.

À ce jour, seulement 16% des entreprises ont intégré l'IA de manière opérationnelle dans certains de leurs processus, et 10% affirment l'avoir incorporée de façon structurée dans leur stratégie.

A titre de comparaison, l'enquête EY « Responsable AI Pulse Survey \* » montre que 72% des entreprises interrogées ont déjà adopté l'IA à large échelle et 27% sont entrain de le faire, soit un total de 99%.

Les disparités sectorielles restent fortes: l'industrie concentre davantage de répondants sans usage identifié (40%), tandis que le secteur des TIC apparaît nettement plus avancé.

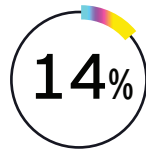
Après une phase d'expérimentation prometteuse, le principal défi en matière d'intelligence artificielle serait désormais d'identifier les cas d'usage à fort impact et d'en assurer le déploiement à grande échelle.

\* Enquête menée au mois d'avril 2025 auprès de 975 entreprises de plus de 1 Milliard de Dollars de CA dans 21 pays (Amérique, Asie-Pacifique, Europe, Moyen Orient, Inde et Afrique)

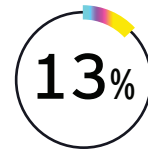
## 2. Quels sont les domaines où l'IA est utilisée dans votre entreprise ?



Analyse de données & aide à la décision



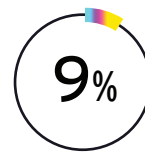
Systèmes d'information & IT



Optimisation des processus opérationnels



Marketing & ventes



Finance & pilotage de la performance

L'analyse de données et le soutien à la prise de décision sont considérés comme prioritaires par 20% des répondants.

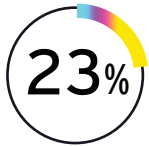
Cette priorité reflète une maturité principalement axée sur la Business Intelligence augmentée, plutôt que sur les applications avancées telles que l'IA générative, l'agentique ou les systèmes décisionnels autonomes.

En seconde position (14%), les entreprises indiquent recourir à l'IA principalement au

niveau des systèmes d'information et de l'IT, traduisant une volonté de modernisation des infrastructures technologiques, d'amélioration de la fiabilité des systèmes et de valorisation des données.

D'après l'analyse sectorielle, ce sont principalement les industries, les services et les services financiers qui déclarent le plus souvent recourir à ces usages.

### 3. Quels sont les domaines où l'IA serait prioritairement utilisée dans votre entreprise ?



Analyse de données  
& aide à la décision



Optimisation des  
processus  
opérationnels



Finance & pilotage de la  
performance



Relation client &  
expérience client

Les usages futurs envisagés pour l'IA reprennent majoritairement les pratiques déjà en place. Les décideurs privilégient avant tout l'analyse de données et le soutien à la prise de décision, ce qui montre que les entreprises perçoivent principalement l'IA comme un outil de gestion et d'analyse. En deuxième position vient l'optimisation des processus opérationnels, ce qui souligne une volonté d'améliorer l'efficacité et la

fiabilité des activités.

La forte similitude entre les usages actuels et les projets futurs montre que les entreprises envisagent principalement l'IA dans des domaines qu'elles maîtrisent déjà, soulignant ainsi un besoin clair d'acculturation pour élargir leurs horizons vers des cas d'usage plus disruptifs et transformants.

“

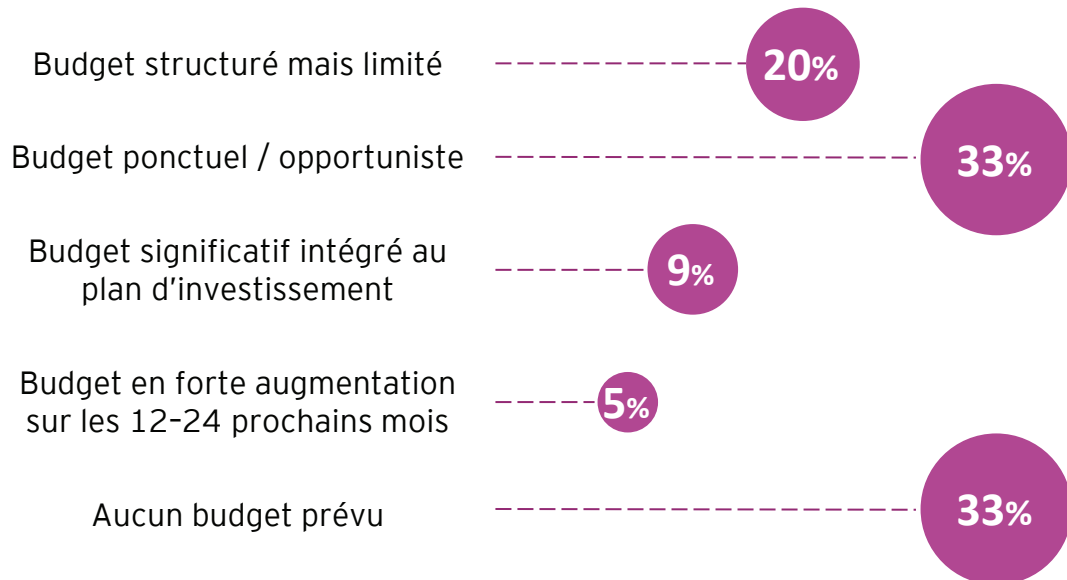
Malgré son omniprésence dans les discours, l'IA peine à se déployer au cœur de l'activité des entreprises Tunisiennes.

Pourtant, les études menées par nos bureaux à travers le monde démontrent une adoption à large échelle. L'IA c'est maintenant !



**Amira Jamoussi**  
Associée EY, Business Consulting

## 4. Disposez-vous d'un budget dédié à l'IA ou aux technologies avancées associées (data, automatisation, analytics) ?



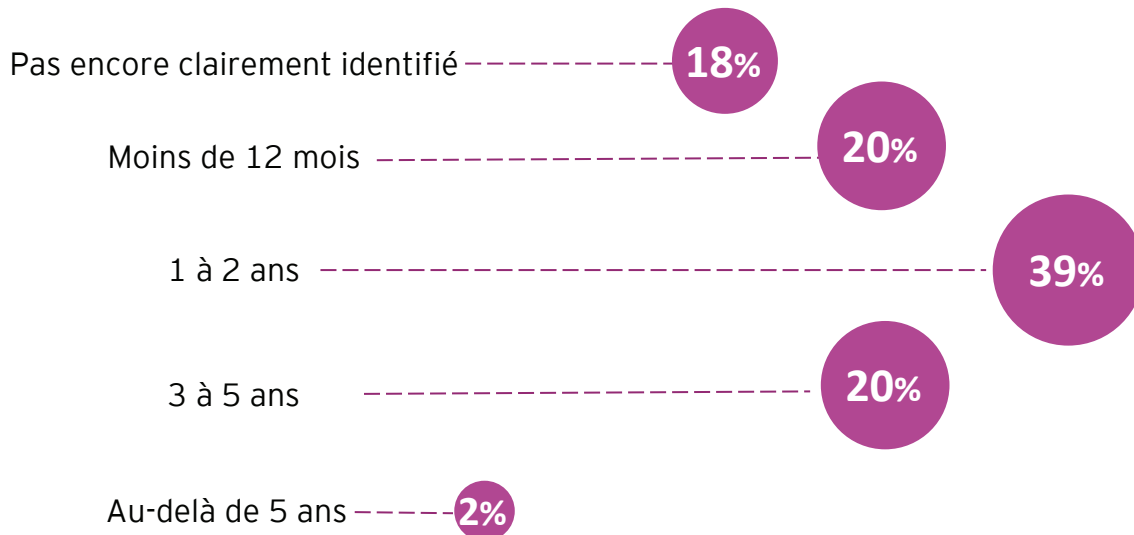
Les résultats révèlent une situation contrastée, 66% des entreprises n'ont pas de budget dédié ou disposent uniquement d'un budget ponctuel, ce qui indique que l'IA n'est pas encore intégrée de manière systématique. En revanche, 14% montrent un engagement plus marqué, tandis que 20% adoptent une position intermédiaire, avec un budget structuré mais encore mesuré.

L'analyse par secteur met aussi en lumière des différences importantes. Dans l'automobile, par exemple, 50% des entreprises ne prévoient aucun budget consacré à l'IA. Les autres secteurs industriels restent majoritairement en retrait, avec 77% des entreprises déclarant ne pas avoir de budget ou seulement un budget opportuniste.

À l'inverse, le secteur des TIC se démarque: 36% des répondants disposent d'un budget structuré, signe d'une maturité plus avancée.

L'investissement en intelligence artificielle reste encore largement non structuré au sein des entreprises tunisiennes. Une majorité d'entre elles ne disposent pas de budget dédié ou fonctionnent avec des enveloppes ponctuelles, traduisant une approche opportuniste plutôt que stratégique. Seule une minorité d'acteurs, principalement dans les TIC, ont engagé une démarche budgétaire plus formalisée, signe d'un niveau de maturité plus avancé. Cette configuration illustre une adoption progressive de l'IA, où l'intérêt est réel mais le passage vers une trajectoire d'investissement pilotée et intégrée au plan stratégique demeure un enjeu clé.

## 5. À quel horizon attendez-vous des bénéfices concrets de l'IA sur la performance de votre entreprise ?



L'enquête révèle que la majorité des entreprises envisagent un horizon à court et moyen terme pour tirer parti des avantages de l'IA.

Pour près de six entreprises sur dix (59%), l'impact concret est prévu dans un délai de moins deux ans, témoignant d'une ambition à la fois claire et réaliste compte tenu des contraintes liées au cadrage et au déploiement.

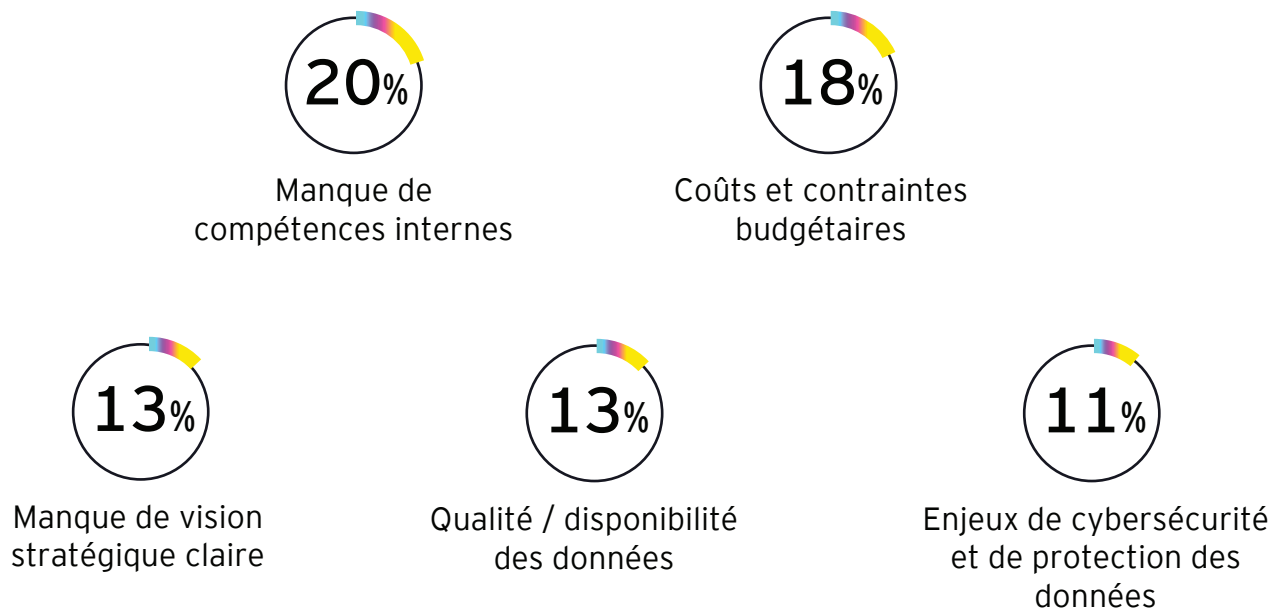
20% des entreprises se projettent sur une période de trois à cinq ans, affichant une vision plus construite de la transformation, dont près de 43% appartiennent au secteur industriel.

Par ailleurs, 18% indiquent ne pas encore pouvoir définir un horizon précis, ce qui montre que l'IA reste encore pour certains un sujet en phase d'exploration ou de cadrage.

Les horizons d'attente des bénéfices de l'IA varient sensiblement selon les secteurs. Les secteurs les plus matures technologiquement, notamment les TIC et certains services, se projettent davantage à court terme (1-2 ans), traduisant une capacité plus rapide à transformer les expérimentations en valeur opérationnelle.

À l'inverse, les entreprises industrielles privilégient des horizons plus longs (3-5 ans), reflétant des projets plus structurants, intégrés à des cycles d'investissement et de transformation plus complexes.

## 6. Quels sont aujourd'hui les principaux freins à l'adoption de l'IA dans votre entreprise ?



Les résultats montrent que l'adoption de l'IA dépend principalement des prérequis internes plutôt que d'un manque d'intérêt.

Les deux principaux freins, sont l'insuffisance de compétences internes et les coûts ou contraintes budgétaires avec des contributions respectives de 20% et 18%. Cela traduit que l'IA est perçue comme porteuse de valeur, mais la capacité déployée reste limitée, soit parce que les équipes ne sont pas encore suffisamment outillées, soit parce que l'investissement est difficile à prioriser face à d'autres urgences.

À un niveau moindre, le manque de vision stratégique claire (13%) et les enjeux liés à la qualité et à la disponibilité des données (13%) apparaissent comme des freins secondaires, suggérant que ces dimensions, bien que structurantes, sont moins perçues comme bloquantes à ce stade.

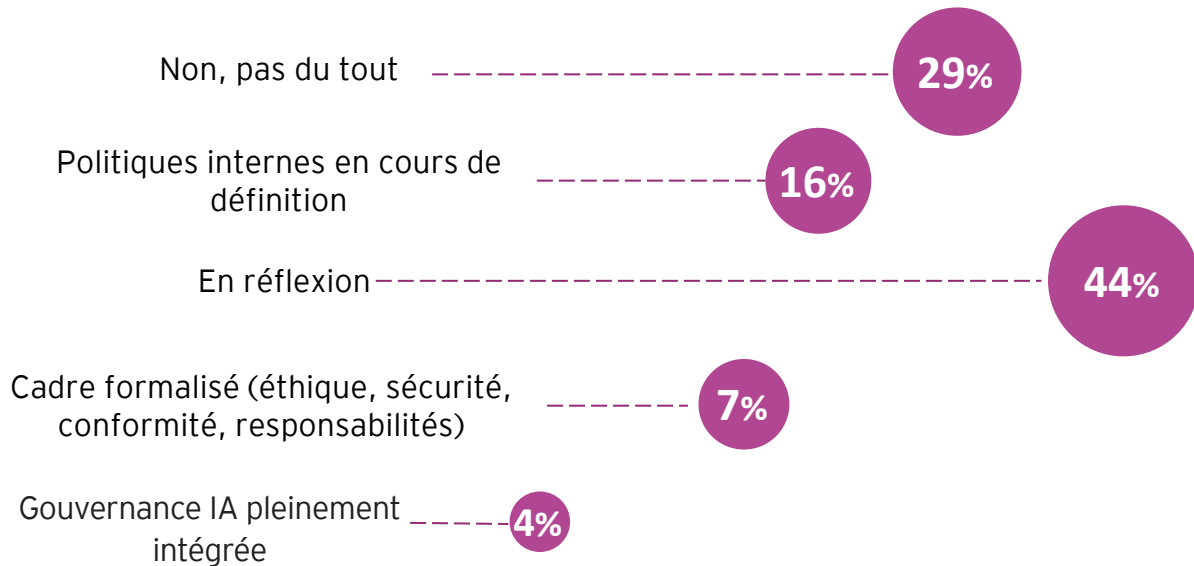
Enfin, les enjeux de cybersécurité et de protection des données (11%) semblent relativement moins préoccupants pour les entreprises interrogées, comparativement aux défis opérationnels et humains liés à l'adoption de l'IA.

---

Le peu d'attention accordée à la qualité et à la protection des données souligne un déficit de culture IA dans certaines entreprises, qui considèrent ces éléments comme secondaires, préférant investir dans les compétences et les budgets pour démarrer des projets plutôt que d'assurer leur pérennité. Cette priorisation des obstacles indique que l'IA est encore majoritairement abordée sous angle expérimental et opérationnel, plutôt que comme un levier de transformation requérant une gouvernance des données, des normes de sécurité et une perspective à plus long terme.

---

## 7. Votre entreprise a-t-elle mis en place (ou envisage-t-elle) un cadre de gouvernance pour encadrer l'usage de l'IA ?



L'IA progresse dans les entreprises tunisiennes, mais son passage à l'échelle repose désormais sur la structuration des investissements, le développement des compétences et la mise en place d'une gouvernance adaptée.

En cohérence avec la hiérarchie des principaux freins exprimés, la gouvernance de l'IA apparaît encore peu structurée dans les entreprises.

Pour une majorité d'acteurs, sa mise en place reste à un stade initial: 44% des répondants indiquent être encore en phase de réflexion, traduisant une appropriation progressive mais essentiellement exploratoire.

Par ailleurs, 29% n'ont engagé aucune démarche, confirmant que la gouvernance de l'IA n'est pas encore perçue comme une priorité par une part significative du tissu économique, en lien avec une adoption encore limitée ou émergente.

Enfin, seulement 4% des entreprises disposent d'une gouvernance IA complètement intégrée, avec une structure consolidée et des processus bien établis. Bien que ce chiffre soit faible, il témoigne de l'existence d'un noyau pionnier pouvant servir de modèle pour le reste du marché.

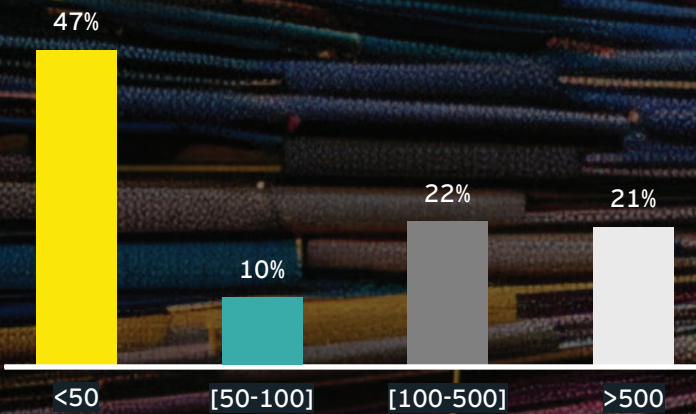
L'analyse sectorielle révèle que des entreprises des secteurs des TIC et financiers ont mis en place une gouvernance IA totalement intégrée.

En moyenne, 33% des entreprises industrielles sont encore en phase de réflexion ou n'ont pas encore envisagé de cadre de gouvernance.

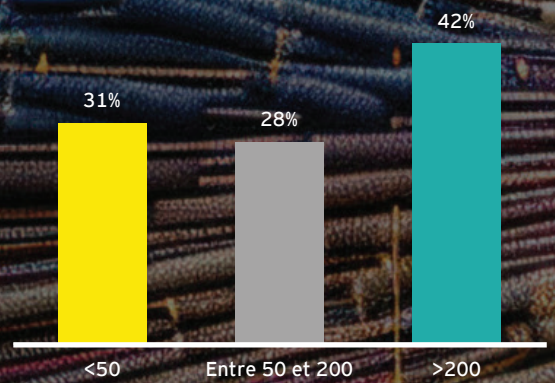
# MÉTHODOLOGIE

## Répondants

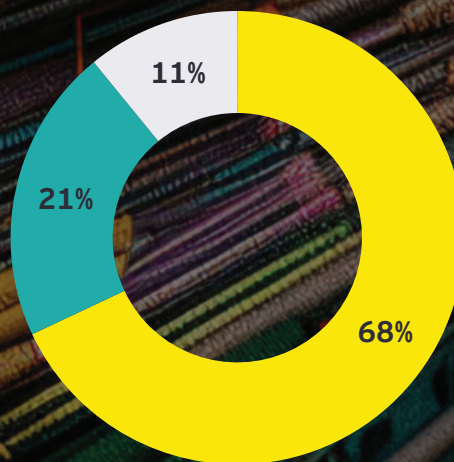
Répartition des entreprises par chiffre d'affaires en millions de dinars



Répartition des entreprises par taille (nombre d'employés)



Types de sociétés



■ 100% tunisienne ■ Tunisienne à participation étrangère ■ 100% étrangère

## Répartition sectorielle



- Commerce
- Industrie automobile
- Services
- TIC
- Gouvernement et Secteur Public
- Production Industrielle
- Services Financiers

En début de l'année 2026, EY a interrogé des chefs et hauts cadres d'entreprises. Au total, l'enquête a touché 278 répondants de tailles, de niveaux de revenu et de secteurs diversifiés.

Le baromètre s'articule autour d'une triple analyse incluant un focus consacré à la perception des entreprises tunisiennes quant à l'adoption, aux usages et aux enjeux de gouvernance de l'intelligence artificielle:

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 2025, sous différents angles (volume d'affaires, supply chain, trésorerie, climat social, investissement ...) et des perspectives de leur évolution au cours de l'année 2026 et au-delà.

Enfin, une partie dédiée aux leviers de développement et aux chantiers prioritaires pour structurer et sécuriser l'usage de l'intelligence artificielle au sein des entreprises tunisiennes.

# Verbatims

« Une meilleure visibilité sur les orientations économiques et sur le calendrier des réformes permettrait d'améliorer la planification stratégique et de renforcer la confiance. »

« L'incertitude réglementaire crée un climat peu favorable à la prise de décision et ralentit la mise en œuvre des projets d'investissement. »

« La charge administrative demeure élevée et les procédures restent souvent longues et complexes, limitant la capacité à mobiliser rapidement les ressources nécessaires. »

« Une amélioration de la coordination institutionnelle et de la qualité des services publics constituerait un levier important pour soutenir la compétitivité et accélérer les projets. »

« La transition digitale, notamment l'intégration de l'IA dans les processus économiques, nécessite un cadre plus clair et des dispositifs d'accompagnement plus structurés. »

« Les difficultés d'accès au financement restent un frein majeur, en particulier pour les PME. Un appui plus clair des banques et des institutions financières permettrait de soutenir les investissements productifs, notamment ceux liés à la digitalisation et à l'IA. »

« La confiance des partenaires économiques peut être renforcée si les réformes annoncées sont mises en œuvre plus rapidement. Les entreprises ont besoin de signaux concrets pour relancer leurs projets et retrouver une visibilité sur le moyen terme. »

« L'export représente un levier essentiel de croissance. Un accompagnement renforcé pour pénétrer les marchés africains et européens, ainsi qu'une meilleure coordination avec les institutions publiques, encouragerait les entreprises à se développer hors du marché local. »

« Une évolution tangible de la qualité des services administratifs reste nécessaire. Des démarches simplifiées et des délais plus maîtrisés permettraient de réduire les coûts opérationnels. »

« L'adoption des nouvelles technologies progresse mais de manière inégale. Un accompagnement structuré, avec des programmes de formation et d'incitation ciblés, faciliterait la transition numérique et améliorerait la compétitivité des entreprises locales. »

# Équipe



**Sami Zaoui**  
Associé EY, Markets  
Leader



**Anis Laadhar**  
Head of EY Parthenon  
Tunisia



**Myriam Bahri**  
Director | Brand, Marketing  
and Communication



**Sadok Kilani**  
Manager | EY-Parthenon



**Sana Moalla**  
Project Manager | Brand,  
Marketing and Communication



**Abderrazak El Euch**  
Directeur Artistique | Brand,  
Marketing and Communication

## EY | Building a better working world

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

### Façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site [ey.com](https://ey.com).

© 2026 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

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

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.