

## Les forces et les faiblesses de l'entreprise en Tunisie

*L'Institut Arabe des Chefs d'entreprise a publié le 25 décembre 2025 la première édition du rapport national sur l'entreprise en Tunisie.*

*Ce rapport, qui se veut un document de référence, dresse un diagnostic clair et précis des défis et des leviers de développement pour toutes les formes d'organisation de l'activité économique allant des micro-entreprises, des petites et moyennes entreprises, des grandes entreprises aux entreprises publiques et entreprises communautaires. Il analyse, par ailleurs, de façon approfondie les forces et les faiblesses de l'industrie manufacturière tunisienne et dégage un certain nombre de recommandations se rapportant notamment à l'augmentation de la taille et de la productivité du tissu entrepreneurial, à la réforme du secteur des entreprises publiques, et à la relance des investissements industriels et technologiques afin de renforcer la compétitivité et la résilience de l'économie tunisienne.*

*Nous publions ci-après de larges extraits de la synthèse du rapport en tant qu'article de référence du Forum Ibn Khaldoun pour le mois de février 2026 compte tenu de la richesse des données et de la pertinence des analyses et propositions*

---

## Extraits de la synthèse du Rapport National sur l'Entreprise en Tunisie

### Institut Arabe des Chefs d'Entreprise

Juin 2025

#### 1. Principaux constats

Conformément aux statistiques rendues publiques par l'INS (RNE), le tissu économique tunisien, à la fin de 2023, demeure fortement fragmenté et dominé par les très petites unités.

Sur un ensemble de 824 593 entreprises, près de 87,5% sont des structures sans salariés, traduisant une économie centrée sur le micro-travail indépendant et l'auto-emploi. Les entreprises employeuses sont au nombre de 103 518 unités, réparties comme suit :

- 89 958 micro-entreprises représentant 87% du total des entreprises employeuses,
- 12 663 PME (12,23%)
- et 897 grandes entreprises (0,87%).

Ces entreprises privées contribuent à 58,7% de la valeur ajoutée totale de l'économie, contre 10,5 % pour les entreprises publiques. Elles assurent également 79,2% de l'investissement total des

entreprises (en moyenne 10 513 MDT par an) et 43% de l'emploi formel national (environ 1,13 million de salariés).

À l'inverse, les entreprises publiques, bien que stratégiques dans les secteurs de base, ne contribuent qu'à 4% de l'emploi formel et génèrent une charge budgétaire moyenne équivalente à 22,1% du déficit de l'État, avec un déficit annuel de près de 2 981 MDT et des subventions publiques moyennes de 9 809 MDT. Cette configuration met en évidence une base productive numériquement dense mais économiquement fragile, où le passage des micro-entreprises vers la taille moyenne reste rare et difficile.

L'analyse de la contribution des entreprises à l'effort fiscal national met en lumière un rôle central du secteur privé dans le financement de l'État tunisien. Sur la période récente, les entreprises privées assurent en moyenne près de 53% des recettes fiscales totales, une proportion qui englobe l'impôt sur les sociétés, la TVA collectée et l'impôt sur le revenu prélevé à la source sur les salaires.

L'autre enseignement qu'on peut tirer à propos de l'importance des PME / grandes entreprises, est que le constat tiré des délégations à plus faible indice de développement régional (IDR) entre 2021 et 2024 montre que l'impact des entreprises dépend moins du nombre total d'unités que de la présence d'un noyau de PME employeuses et, idéalement, d'une ou deux grandes entreprises structurantes.

Concrètement, des délégations avec 2000-3600 unités de production mais sans PME matures ni grandes entreprises (exemple El Hichriya, Fernana) restent en bas du classement, signe que la prolifération de micro-unités peu productives et souvent informelles ne se traduit ni en emploi formel, ni en valeur ajoutée locale. À l'inverse, les délégations disposant d'un noyau de PME avec des paliers d'effectifs critiques (50 à 100 emplois) améliorent plus rapidement leurs indicateurs, surtout quand une grande entreprise ancre des chaînes de valeur et diffuse standards, marchés et compétences, comme l'illustre Sbikha avec 11 PME dont 2 supérieur ou égale à 100 emplois et 2 grandes entreprises.

## 2. Les micro-entreprises

S'agissant des micro-entreprises, elles demeurent la base dominante du tissu économique tunisien, représentant 86,9% des entreprises employeuses et 10,9% du total des unités économiques, soit 89 958 entités sur un total de 824 593. Bien que leur nombre ait progressé de 5,2% entre 2021 et 2023, leur poids économique reste limité, avec seulement 17,8% de l'emploi salarié (207 683 postes) et environ 3% de contribution aux impôts directs. Leur activité se concentre principalement dans le commerce (29,5%), l'industrie légère (16,3%) et les services sociaux (14,4%), ce qui reflète une économie de proximité, faiblement capitalistique et souvent informelle. Territorialement, elles se concentrent dans les Districts<sup>1</sup> II (10,49%) et IV (10,94%), zones disposant d'un environnement économique plus structuré. Malgré leur rôle social crucial et leur fonction d'amortisseur du chômage, les micro-entreprises demeurent confrontées à des contraintes de financement, de productivité et de formalisation, limitant leur transition vers des structures plus robustes.

<sup>1</sup> Selon le Décret n°589 du 21 septembre 2023

District 1 : gouvernorats de Bizerte, Beja, Jendouba, El Kef

District 2 : gouvernorats de Tunis, Ariana, Ben Arous, Zaghuan, Manouba et Nabeul

District 3 : gouvernorats de Siliana, Sousse, Kasserine,, Kairouan, Monastir, Mahdia

District 4 : gouvernorats de Tozeur, Sidi Bouzid, Sfax et Gafsa

District 5 : gouvernorats de Tataouine, Gabes, Kébili et Médenine

### 3. Les petites et moyennes entreprises

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent un maillon stratégique du tissu productif, bien qu'elles ne représentent que 12,23% des entreprises employeuses en 2023, soit 12 663 unités. Elles concentrent 38,3% de l'emploi total, environ 445 900 postes, et se positionnent comme moteur intermédiaire entre la micro-activité et les grandes structures. Leur poids est particulièrement marqué dans l'industrie (40% du total des PME), le commerce de gros (20,7%) et les services spécialisés (10,2%).

Entre 2021 et 2023, leur progression reste modérée (+3,7%), traduisant une faible mobilité structurelle et des difficultés d'accès au financement et à l'innovation. Toutefois, leur contribution à la stabilité de l'emploi formel et à la diversification économique reste majeure. Sur le plan spatial, les Districts II (3,42%) et IV (2,67%) se distinguent par une forte densité de PME, traduisant des écosystèmes régionaux dynamiques. Leur montée en puissance dans ces zones constitue un vecteur de consolidation du tissu productif national, notamment à travers la création de chaînes de valeur et de partenariats interentreprises.

### 4. Les grandes entreprises du secteur privé

Quant aux grandes entreprises, bien qu'elles ne représentent que 0,87% des entreprises employeuses (897 unités) et 0,11% de l'ensemble des unités économiques, elles occupent une place stratégique dans l'économie tunisienne. Elles concentrent 44% de l'emploi salarié (511 988 postes) et dominent la production industrielle, les exportations et la recherche-développement. Leur effectif a progressé de 10,6% entre 2021 et 2023, témoignant d'une résilience économique et d'une capacité d'adaptation post-crise. Les grandes entreprises sont majoritairement implantées dans l'industrie (1 086 unités, soit 59% du total), notamment dans le textile-habillement, l'agroalimentaire et les secteurs chimiques. Elles se concentrent géographiquement dans les Districts I, II et III, véritables pôles de compétitivité nationale, tandis que les Districts IV et V restent faiblement dotés. Si leur rôle reste crucial dans la création d'emplois qualifiés et la compétitivité extérieure, leur rareté souligne la nécessité de renforcer les passerelles entre PME et grandes structures, afin de favoriser une intégration productive et une croissance plus équilibrée entre les régions.

### 5. Les entreprises publiques

La situation des entreprises publiques contraste fortement avec celle du secteur privé. Entre 2020 et 2024, leurs flux budgétaires nets demeurent négatifs. En 2022, les paiements effectués par ces entreprises au profit du budget de l'État se sont élevés à 7 620,8 millions de dinars, tandis que les transferts reçus (subventions, recapitalisations et avances) atteignaient 14 560,6 millions de dinars. L'écart moyen entre paiements et transferts sur la période avoisine, 2 338,6 millions de dinars par an, soit 22,13% du déficit budgétaire moyen.

En 2022, cette part a même culminé à 62,7%, révélant l'impact budgétaire croissant du secteur public. Le rapport souligne également que la rémunération annuelle moyenne d'un travailleur des entreprises publiques atteint 45 217 dinars, tandis que les subventions publiques moyennes s'élèvent à 9 809 millions de dinars par an, pour un déficit agrégé de près de 2 981 millions de dinars. Ces déséquilibres mettent en évidence la nécessité de repenser la gouvernance et la viabilité financière des entreprises publiques, dont la contribution nette au budget demeure négative, tout en consolidant la base imposable du secteur privé. Le rapport préconise d'élargir l'assiette de l'impôt sur les sociétés par la formalisation des micro-entreprises, la digitalisation de la fiscalité et une lutte plus efficace contre la sous-déclaration et la concurrence informelle. La soutenabilité budgétaire du

modèle économique tunisien dépend, en définitive, d'un rééquilibrage entre le rendement fiscal du secteur privé et la rationalisation des transferts au secteur public.

## 6. Les entreprises communautaires

Parallèlement aux entreprises publiques et aux entreprises privées, les entreprises communautaires, instaurées en Tunisie depuis mars 2022, constituent une forme récente d'organisation économique visant la justice sociale et la répartition équitable des richesses locales. Bien que leur cadre juridique soit défini par le décret n°15-2022, leur mise en œuvre demeure limitée. À la fin de décembre 2024, 268 annonces de création ont été publiées au JORT, mais seules 64 entreprises ont été effectivement créées selon le Registre national des entreprises (RNE), et environ 22 sont réellement entrées en activité. Ces chiffres traduisent un taux de concrétisation faible, inférieur à 10%, révélant de fortes contraintes administratives, financières et organisationnelles.

## 7. L'industrie manufacturière en Tunisie

Le troisième chapitre du rapport propose une analyse détaillée de l'industrie manufacturière, secteur stratégique à la fois par sa contribution à l'emploi formel et à la valeur ajoutée marchande. En 2022, le salaire annuel moyen dans l'industrie manufacturière s'élève à 12 886 dinars par travailleur, mais les disparités sectorielles demeurent importantes : il varie de 8 477 dinars dans l'habillement à 29 438 dinars dans le raffinage et les combustibles. Sur la période 2017-2022, la masse salariale totale de l'industrie a progressé de 4 437 millions de dinars à 7 239 millions, traduisant une croissance nominale de plus de 63% en cinq ans. Cette progression est néanmoins inégale selon les branches, certaines ayant subi les effets de la pandémie et du ralentissement des investissements.

Les grandes entreprises manufacturières conservent un poids déterminant : elles représentent environ 43% de l'emploi salarié privé et près de 18% de la valeur ajoutée marchande. Sa productivité et sa capacité à exporter en font le noyau de la compétitivité industrielle tunisienne. Cependant, les indicateurs d'efficacité du capital montrent des signaux préoccupants. Entre 2018 et 2022, le coefficient du capital (mesurant le rapport entre le stock de capital et la production) a reculé dans la quasi-totalité des branches industrielles. Dans l'industrie agroalimentaire (IAA), il est passé de 0,27 à 0,248, soit une baisse annuelle moyenne de -4,75% dans le textile-habillement-cuir-chaussure (ITHCC), de 0,40 à 0,33, soit une contraction de -16,5% sur la période ; et dans l'industrie chimique, de 0,49 à 0,40, correspondant à une diminution d'environ -13,7%. Ces baisses, à première vue favorables à la productivité du capital, traduisent en réalité un désinvestissement relatif dans plusieurs branches, accentué par la faiblesse de la demande interne et les tensions de trésorerie.

L'analyse du stock de capital moyen par entreprise confirme ces écarts structurels. En moyenne, les entreprises de l'industrie chimique disposent d'un capital de 457 447 dinars, contre 335 579 dinars pour l'agroalimentaire et 185 874 dinars pour les industries mécaniques et électriques. Les entreprises du textile-habillement apparaissent les moins capitalistiques, avec un stock moyen de 159 890 dinars, ce qui reflète la nature main-d'œuvre intensive de ce segment. La concentration du capital dans quelques branches à haute intensité technologique se traduit donc par un tissu industriel polarisé entre quelques pôles performants et un ensemble de secteurs fragiles, à faible valeur ajoutée et forte vulnérabilité concurrentielle.

Le rapport note enfin que la productivité marginale du travail (PML) et la valeur ajoutée par salarié demeurent très inégales selon les filières. Les industries pétrolières, chimiques et du tabac enregistrent des productivités nettement supérieures à la moyenne, tandis que le textile et les

produits métalliques restent en deçà, tirant la moyenne industrielle vers le bas. Cette structure duale (alliant secteurs capitalistiques à forte VA et secteurs de sous-traitance à faible valeur ajoutée) explique la stagnation globale de la productivité manufacturière en Tunisie.

L'industrie manufacturière tunisienne repose ainsi sur un noyau de grandes entreprises performantes mais peu nombreuses, et sur une majorité de PME sous-capitalisées, faiblement innovantes et dépendantes de la sous-traitance. Le rapport recommande de relancer l'investissement productif, de renforcer la capacité d'innovation et de stimuler la montée en gamme technologique, afin d'enrayer la dégradation du capital productif et de réduire la dépendance à la main-d'œuvre à bas coût. La modernisation du tissu industriel apparaît ainsi comme une condition essentielle pour consolider la croissance, améliorer la compétitivité externe et soutenir la soutenabilité fiscale du pays.

## 8. Conclusion

La lecture transversale des trois chapitres du rapport révèle une économie tunisienne en transition, dominée par la micro-entreprise, soutenue par un secteur privé fiscalement central mais encore fragile, et freinée par un secteur public budgétairement coûteux. Si la Tunisie dispose d'un capital humain et d'une base productive prometteuse, sa compétitivité souffre de la faiblesse de l'investissement, de la lenteur de la modernisation industrielle et de la concentration de la charge fiscale sur un nombre limité d'entreprises.

Le rapport conclut à la nécessité d'un nouveau pacte productif articulant trois priorités : -

- Renforcer la productivité et la taille critique du secteur privé, en soutenant la montée en gamme des micro-entreprises vers le statut de PME innovantes. –
- Réformer la gouvernance et la performance des entreprises publiques, pour réduire leur charge budgétaire.
- Stimuler l'investissement industriel et technologique, condition indispensable d'une croissance inclusive et durable.

L'ensemble de ces mesures vise à reconstruire un modèle entrepreneurial fondé sur la compétitivité, la transparence et la durabilité, capable de faire de l'entreprise tunisienne le véritable moteur de la relance économique nationale. »

NB : les sous-titres sont des ajouts du Forum Ibn Khaldoun