

*Discours de Mr Le Gouverneur à l'occasion de la Clôture  
des Journées de l'Entreprise organisées par l'IACE*

Samedi 13 décembre 2025 à Sousse

*Bonjour à tous,*

*Mesdames et Messieurs les Chefs d'entreprise, Entrepreneuses et Entrepreneurs de Tunisie, dirigeants des établissements de crédit.*

*Mesdames et Messieurs, honorable invités*

C'est avec un grand plaisir que je m'adresse à vous aujourd'hui dans le cadre de la clôture de la 39ème session des Journées de l'Entreprise organisées par l'IACE. Et à cette occasion, je tiens à remercier vivement les dirigeants de l'IACE pour leurs efforts et pour cette belle initiative d'organiser ce genre de rencontre depuis presque 4 décennies.

*Mesdames et Messieurs*

Permettez-moi de commencer mon discours par un constat et une conviction : Le constat, c'est que notre pays ne manque ni de talents, ni d'idées, ni de projets ; ce qui manque, c'est un volume suffisant d'investissement et un financement mieux orienté vers l'économie réelle.

Je ne sous-estime ni le degré d'incertitude, ni le poids des contraintes, ni les obstacles d'accès au financement. Mais je tiens à vous confier une conviction simple et forte : nous ne redresserons pas la trajectoire du pays sans transformer, en profondeur, notre rapport à l'investissement productif

Aujourd'hui je ne souhaite pas vous parler uniquement des difficultés que nous connaissons tous. Je souhaite, devant vous, ouvrir un horizon : celui de l'investissement, de la confiance et du redressement durable.

Si vous le permettez, mon intervention s'articulera autour de sept axes. Je sollicite votre indulgence pour la durée, car l'importance et la complexité du sujet l'exigent.

Ces sept axes sont essentiels pour comprendre les défis, saisir les opportunités et tracer ensemble la voie de la transformation.

*Chers Chefs d'entreprises*

Un taux d'investissement national qui plafonne à 16% du PIB, dont seulement 58% assurés par le secteur privé, reste insuffisant pour soutenir durablement la croissance, l'emploi et la modernisation de notre économie. La conviction, c'est que ce déficit peut être comblé, si les chefs d'entreprises et les Banques et la Banque Centrale décident d'agir ensemble, différemment.

Mon propos aujourd'hui n'est pas de vous demander de prendre des risques inconsidérés, mais de vous inviter à prendre des risques intelligents, mieux partagés, mieux accompagnés. Investir plus et financer plus, ce n'est pas un slogan ; C'est une condition pour préserver notre tissu productif, créer des emplois et redonner confiance à toute la société.

*Cher public*

Je ne suis pas venu ici pour faire un cours de macroéconomie. Je suis venu vous parler très simplement d'un sujet vital : Comment, ensemble -Entreprises, Banques et Banque Centrale – nous pouvons remettre l'investissement au cœur de notre modèle de croissance et orienter davantage les crédits vers de nouveaux projets créateurs de richesses.

1. Un constat clair : Nous n'investissons pas assez, ni assez bien

*Mesdames et Messieurs,*

Le secteur privé continue de faire face aux mêmes difficultés, sans évolution notable malgré les efforts engagés.

Il évolue encore dans un environnement où le financement reste majoritairement orienté vers la trésorerie plutôt que vers l'investissement. Sur la période 2022–2024, les crédits à court terme ont progressé d'environ +8,1 %, contre +3,3 % seulement pour les crédits à moyen et long terme confirmant un biais persistant vers le financement des besoins immédiats, au détriment des projets productifs.

D'autres caractéristiques persistent aussi et continuent à peser sur la dynamique du secteur :

- Une préférence pour la consolidation des positions acquises plutôt que la prise de risque sur de nouveaux projets ;
- Une logique de survie de certaines structures plutôt qu'une dynamique de création de valeur et de croissance ;
- Une faible utilisation des lignes de crédits au profit des PME octroyées par les bailleurs de fonds étrangers

Malheureusement un sentiment continue d'être partagé que « tout est difficile » pour celui qui veut investir.

Ce cercle doit être brisé : On ne sortira pas durablement de nos contraintes par la consommation, ni par la dette, mais par l'investissement productif, par de nouveaux projets créatifs dans l'industrie, les services, l'agriculture, le digital, la transition verte, l'économie de la connaissance. Chaque conjoncture favorable ou tendue porte en elle des leviers d'action et des opportunités.

## 2. Investir : Une question de survie, pas seulement d'ambition

*Mesdames et Messieurs,*

Nous vivons dans un monde de ruptures :

- Rupture technologique avec la révolution numérique ;
- Rupture énergétique avec la transition vers les énergies propres ; et
- Rupture géopolitique et recomposition des chaînes de valeur.

Dans ce monde-là, ne pas investir, c'est reculer.

Le vrai risque aujourd'hui pour l'entreprise n'est plus de prendre des risques maîtrisés, mais c'est de rester immobile.

Permettez-moi de vous poser quelques questions, très directement :

- Combien d'opportunités d'exportation n'avons-nous pas saisies faute d'un investissement à temps ?
- Combien de jeunes compétences ont quitté le pays faute de projets suffisamment ambitieux ?
- Combien d'idées restent dans des dossiers, parce que l'on finit par se convaincre qu'« ici, ce n'est pas possible » ?

Je veux vous dire le contraire : C'est possible, à condition de changer ensemble notre façon de faire.

### 3. Aux chefs d'entreprise : Présenter des projets bancables, transparents et ambitieux

*Mesdames et Messieurs,*

Pour que le crédit aille vers de nouveaux projets, nous avons besoin d'une nouvelle génération de projets et aussi d'une nouvelle culture de l'investissement. Une culture de l'investissement, c'est la capacité d'un pays – et donc de ses entrepreneurs – à transformer l'épargne, les idées et le risque en actifs productifs : des usines, des plateformes technologiques, des marques, des projets d'énergie, de logistique, de numérique, des équipes qualifiées.

Pour un homme d'affaires, cela signifie trois choses très concrètes :

D'abord, mesurer sa réussite non seulement au solde de son compte bancaire, mais à la qualité de son portefeuille d'actifs productifs.

Ensuite, accepter que le risque fait partie du jeu, mais qu'il peut être analysé, partagé, structuré, plutôt que simplement évité.

Enfin, passer de la logique : « Je cherche l'opération la plus sûre et la plus rapide » à la logique : « Je construis, étape par étape, un patrimoine productif pour mon entreprise, pour ma famille, pour mon pays. »

Les expériences internationales sont claires : Dans les économies qui réussissent, les patrimoines privés ne restent pas figés dans l'immobilier ou les dépôts à vue ; Ils se transforment en véhicules d'investissement, en fonds sectoriels, en plateformes de co-

investissement, en capital-investissement. L'argent accepte de devenir capital, d'entrer dans le risque, de sortir du confort du court terme.

Chers chefs d'entreprises

Je comprends vos préoccupations

- Un coût du crédit que vous jugez élevé,
- Des garanties estimées difficiles à mobiliser,
- Des délais d'instruction qui peuvent freiner des projets urgents

Aujourd'hui, en Tunisie, un projet d'investissement est en moyenne autofinancé à plus de 70%, tandis que les Banques classiques n'en assurent qu'environ 18% du coût, un niveau inférieur à la moyenne des pays comparables où le crédit bancaire couvre plutôt 20–25% des investissements et où l'autofinancement tourne autour de 60–65%.

Cette structure semble indiquer que vous portez seuls l'essentiel du risque de vos projets alors que vous sous-utilisez tout un éventail de solutions

Chers chefs d'entreprises je vous invite à passer d'un schéma classique « banque + fonds propres » à une véritable architecture financière de vos projets, combinant plusieurs sources et s'appuyant davantage sur l'écosystème financier dans son ensemble ; c'est ainsi que, partout dans le monde, les entreprises renforcent leur capacité d'investissement, partagent mieux le risque et accélèrent leur croissance.

Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? Cela veut dire que la vraie question n'est plus seulement : "Quelle banque va me financer ?", mais : "Comment architecturer mon financement ?" Les meilleurs entrepreneurs ne sont pas ceux qui ont "la meilleure banque", mais ceux qui savent parler à tous les financeurs : banques, fonds, marchés, diaspora, plateformes.

#### 4. Aux Banques : d'intermédiaire financier à architecte du développement

*Mesdames et Messieurs,*

Je me tourne maintenant vers nos banquiers.

Je comprends vos contraintes : le risque, le capital, la réglementation, les NPL, la pression des notations et des actionnaires.

La Banque Centrale les connaît, elle les surveille et elle les gère.

Mais je veux vous rappeler aussi une évidence : une économie ne se développe pas sans banques qui financent courageusement l'investissement par un dialogue structuré et permanent avec les chefs d'entreprise, afin d'identifier avec eux des solutions concrètes pour lever les contraintes qui entravent leurs schémas de financement

Toutefois nous ne pouvons plus accepter un dialogue à double sens se transforme en dialogue de blocage :

- Lorsque l'on demande aux entreprises d'investir, elles invoquent les taux d'intérêt,
- Lorsque l'on demande aux banques d'accorder plus de crédits, elles invoquent les risques et les NPL.

Ce schéma doit être dépassé.

La Banque Centrale est disposée à accompagner une reprise vigoureuse, mais saine, du crédit à l'économie, dans un cadre rigoureux :

- Préservation de la stabilité monétaire et financière,
- Amélioration de la qualité du risque,
- Priorité donnée au financement des investissements productifs, créateurs de valeur et d'emplois.

## 5. Le rôle de la Banque Centrale : stabilité, mais aussi accompagnement

*Mesdames et Messieurs,*

En tant que Banque centrale, notre premier devoir est clair : préserver la stabilité monétaire et financière.

Sans stabilité, il n'y a ni confiance, ni investissement, ni croissance durable.

Mais dans ce cadre, nous avons aussi un rôle d'orientation et d'accompagnement.

Depuis mon arrivé à la BCT, notre action s'articule autour de quatre principes directeurs : chercher la performance ; exercer la prudence ; cultiver la patience ; et assumer pleinement notre responsabilité.

*La politique monétaire actuelle, prudente et sage, a permis de maîtriser les pressions inflationnistes et d'assurer la stabilité du Dinar ce qui crée les conditions idoines pour la compétitivité de nos entreprises et améliorer de 3 crans la notation souveraine de notre pays, sans oublier l'amélioration des rendements de nos titres sur le marché international.* Ces indicateurs ne sont pas des trophées.

Ce sont des leviers.

Ils constituent l'oxygène essentiel pour relancer l'investissement, l'emploi et la croissance.

Il serait paradoxal que, au moment où la stabilité se renforce, l'économie réelle ne saisisse pas cette fenêtre d'opportunité pour accélérer ses projets

*Mesdames et Messieurs,*

La Banque Centrale a récemment engagé un vaste programme stratégique de modernisation et de digitalisation de l'ensemble de ses services destinés au public, avec un accent particulier sur les opérations de change.

Dans ce cadre, la BCT a lancé, au mois d'octobre 2025, une plateforme numérique dénommée « EXOP », dédiée au dépôt et au suivi des requêtes de change. Cette nouvelle plateforme contribuera à un meilleur accès aux services de la BCT, à une réduction significative des délais de traitement et à un renforcement de la transparence des procédures.

Par ailleurs, la Banque Centrale se prépare au déploiement d'une plateforme numérique dénommée « TRADIS », qui marquera un saut qualitatif en matière de gestion des titres de commerce extérieur.

Chers chefs d'entreprises,

La BCT s'inscrit pleinement dans la politique nationale de soutien à l'économie du savoir. C'est pourquoi nous avons relevé de façon significative les plafonds de transferts au titre des études et stages académiques à l'étranger, afin d'assurer à nos étudiants de meilleures conditions d'installation et de formation. Certes, cette mesure implique un effort supplémentaire en devises, mais nous la considérons comme un investissement rentable dans le capital humain et dans l'avenir du pays.

Par ailleurs, nous restons à l'écoute de nos exportateurs. Dans ce cadre, la BCT a porté à 120 jours—à compter de la date d'expédition—les délais de règlement financier liés aux importations et exportations de marchandises. Cette décision, très attendue, vise à réduire les contraintes opérationnelles, faciliter le rapatriement des recettes d'exportation et renforcer la compétitivité de nos entreprises sur les marchés internationaux.

Mais la question essentielle est Concrètement, comment la Banque Centrale peut-elle soutenir la liquidité du système bancaire et préserver la dynamique du crédit, tout en accompagnant l'État dans ses tensions de trésorerie,

Depuis 2011, la Tunisie a été exposée à un choc exogène d'une intensité rare, dont la dynamique a progressivement engendré une crise systémique—politique, sociale, économique et culturelle. Dans ce contexte, et pour faire face à une montée soutenue des demandes sociales et économiques, les gouvernements qui se sont succédé ont mobilisé l'endettement comme principal instrument d'ajustement.

Le cycle 2021–2025 a, en particulier, été confronté à une forte concentration d'échéances : le service de la dette extérieure à long terme de l'État a atteint 43

milliards de dinars (soit près de 54 % des emprunts contractés sur la période 2011–2025), tandis que le service de la dette publique a dépassé 24 milliards de dinars sur 2024–2025. Cette accumulation sur un horizon resserré a accentué les tensions de trésorerie, renforçant le recours au financement intérieur, notamment par une intervention exceptionnelle de la Banque Centrale au profit du Trésor.

Pour autant, la Banque Centrale ne se désengage pas de la stabilité financière de l’État. Son action s’inscrit dans un cadre légal et temporel strict : accompagner la gestion des tensions de court terme, tout en affirmant que la soutenabilité requiert des réponses structurelles—rationalisation de la dépense, élargissement de l’assiette fiscale et restauration de la confiance.

Parallèlement, l’Institut d’émission exerce sa fonction de prêteur en dernier ressort et de fournisseur de liquidité au système bancaire, au moyen d’opérations de refinancement permettant de préserver la continuité du crédit à l’économie, en particulier aux PME et aux secteurs à fort potentiel d’investissement et d’exportation. Le ratio refinancement/actif total de la BCT, porté à 22 %, demeure compatible avec les standards observés dans les économies émergentes en phase d’intervention modérée.

Notre responsabilité, comme banque centrale citoyenne, est précisément de tenir ce cap.

Nous pouvons, avec prudence et professionnalisme :

- Encourager les bonnes pratiques de financement des entreprises ;
- Soutenir le développement de nouveaux instruments (capital-investissement, garanties, fintech, digitalisation du crédit, finance verte) ; et
- Travailler avec les autorités publiques, les Banques et les partenaires internationaux pour mieux partager les risques sur les projets porteurs d’avenir.

Je veux être très clair : la Banque Centrale ne se substituera pas aux Banques, ni aux Entrepreneurs. Notre rôle n'est pas de choisir les projets, ni d'octroyer les crédits à la place des Banques.

En revanche, nous sommes déterminés à :

- Favoriser un environnement financier qui récompense l'investissement productif ;
- Encourager les banques qui prennent des risques maîtrisés sur des projets solides ; et
- Dialoguer avec le secteur privé pour identifier les obstacles et les lever, lorsque cela dépend de nous.

## 6. Une nouvelle alliance pour une nouvelle génération de projets

*Mesdames et Messieurs,*

Au fond, ce que je vous propose aujourd'hui, c'est une nouvelle alliance :

- Entreprises qui assument davantage de transparence, de capital, d'ambition et d'innovation.
- Banques qui acceptent d'aller plus loin dans l'analyse de projets, dans l'accompagnement, dans la prise de risque maîtrisée.
- Banque Centrale qui assure la stabilité, mais qui ouvre aussi des espaces de réflexion, de concertation et d'innovation financière pour servir l'économie réelle.

Nous devons passer d'une culture de la prudence défensive à une culture de la prudence dynamique :

- Prudence, oui,
- Immobilisme, non.

## 7. Conclusion : Passer de l'intention à l'action

*Mesdames et Messieurs,*

Je terminerai par trois messages simples :

1. Aux chefs d'entreprise : Ne renoncez pas à vos projets parce que le contexte est difficile. Travaillez-les, renforcez vos fonds propres, améliorez votre gouvernance, et venez avec des dossiers solides.

*La porte du financement ne doit pas être perçue comme fermée ; elle doit être perçue comme exigeante, mais ouverte.*

2. Aux banquiers :

Le meilleur actif de vos bilans, à long terme, ce ne sont pas les garanties, ce sont les entreprises vivantes, qui grandissent, exportent, investissent et remboursent. Osez financer plus de projets nouveaux, innovants, créatifs de richesses, dans un cadre rigoureux, bien sûr, mais moins défensif.

3. À nous tous, collectivement *Notre pays a besoin d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, d'une nouvelle génération de projets, et d'une nouvelle génération de financements. Ce trio – Entrepreneur, Projet, Financement – est la clé de la prochaine étape de notre développement.*

Je souhaite que cette rencontre ne soit pas seulement un moment de discours, mais un point de départ.

Dans les prochains mois, nous pourrons, si vous le souhaitez, fixer ensemble des objectifs concrets :

- Part du crédit à l'investissement ;
- Nombre de nouveaux projets financés ; et
- Développement de nouveaux instruments.

*Mesdames et Messieurs,*

L'histoire économique d'un pays se joue dans les décisions d'investir, de financer, de créer, que vous prenez chaque jour dans vos entreprises et dans vos Banques.

Je compte sur vous pour que, dès demain, plus d'un projet créatif de richesses trouve son chemin vers le financement et devienne une réalité au service de notre économie et de notre jeunesse.

Notre pays n'est pas en déficit de talents ; il est en attente d'un mouvement collectif. Ce mouvement repose sur quatre piliers : la souveraineté économique, la dignité du travail, l'investissement productif, et une gouvernance rigoureuse qui combat la corruption et le gaspillage—dans le respect strict du mandat de stabilité de la Banque Centrale.

Nous sommes prêts. Nous comptons sur vous, car un pays comme le nôtre—fidèle à son ouverture, à son ancrage international et à sa souveraineté—se doit d'intégrer, avec lucidité et détermination, la nouvelle donne mondiale dans toutes ses dimensions.

Je vous remercie pour votre attention