BAROMÈTRE DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES TUNISIENNES EN AFRIQUE

Septembre 2026

Résumé exécutif

Ce baromètre, réalisé par l'IACE avec l'appui du projet QAWAFEL (financé par l'AFD et mis en œuvre par Expertise France), mesure la place réelle de l'Afrique dans l'activité des entreprises tunisiennes et identifie ce qui freine leur développement sur le continent. Il repose sur une enquête menée auprès d'un échantillon de 1000 entreprises.

Messages clés

1. L'Afrique reste un débouché secondaire, concentré sur les pays voisins. Malgré l'adhésion au COMESA et la ratification de la ZLECAF, le continent ne représente que 10,8 % des exportations tunisiennes en 2025, loin derrière l'Union européenne. Les pays de l'Afrique du Nord en absorbent plus des trois quarts (81,5 %), tandis que la part de l'Afrique subsaharienne dans les exportations tunisiennes vers le continent recule, passant de 22,7 % en 2023 à 18,5 % en 2025, soit moins de 2 % des exportations totales. Les échanges avec le continent affichent un déficit de 2 447 MDT en 2025.

2. Un potentiel inexploité réel, mais concentré. Près d'une entreprise sur quatre (24,7 %) réunit les caractéristiques généralement associées à l'exportation, mais seulement 16 % sont présentes en Afrique. Au total, 12,7 % des entreprises disposent d'un fort potentiel tout en étant absentes du continent ; près de la moitié d'entre elles (47,2 %) exportent déjà vers d'autres marchés et pourraient se réorienter vers l'Afrique.

3. Les deux tiers des entreprises n'exportent pas du tout. 68 % des entreprises ne vendent pas hors de Tunisie. Pour les trois quarts d'entre elles (75,9 %), ce choix tient à leur modèle d'affaires, au premier rang duquel un marché tunisien jugé suffisant : elles ne constituent pas une cible prioritaire de la promotion vers l'Afrique.

4. Une présence fragile et peu profonde. Parmi les entreprises présentes en Afrique, 77,5 % se limitent à l'export direct, plus de la moitié (51,3 %) comptent moins de cinq clients sur le continent et près d'une sur cinq (19,4 %) s'est déjà retirée d'au moins un marché africain, d'abord en raison d'impayés (28,1 % des motifs de retrait).

5. Le réseau du dirigeant fait la différence. À potentiel comparable, ni le secteur, ni la taille, ni l'ancienneté ne distinguent les entreprises présentes en Afrique de celles qui n'y sont pas. Le seul facteur qui ressort est l'expérience africaine du dirigeant, associée à une probabilité de présence supérieure de 45,7 points ; une expérience internationale acquise ailleurs, en Europe notamment, n'a pas d'effet mesurable.

6. Des moyens internes solides, un engagement limité. Les entreprises présentes en Afrique jugent favorablement leurs ressources et leur préparation (82,4 sur 100), mais la profondeur de leur engagement (33,1 sur 100) et l'environnement dans lequel elles opèrent (36,6 sur 100) restent nettement en retrait. L'indice agrégé ARII-Entreprises, qui résume l'intégration africaine en un seul chiffre, s'établit à 58,17 sur 100 : une intégration intermédiaire.

7. Un appui public apprécié mais peu décisif. 84,6% des entreprises engagées sur le marché africain ont eu recours à au moins un organisme d'appui. Le besoin le plus cité est de trouver un partenaire local de confiance (49,1 %). Enfin, le dispositif tunisien d'assurance à l'export couvre le risque d'impayé, mais pas le coût de prospection d'un nouveau marché, contrairement au dispositif marocain.

Ce que recommande le rapport

Le rapport propose six axes d’action, classés selon les résultats de l’analyse et les besoins déclarés par les entreprises : (1) organiser une mise en relation qualifiée avec des partenaires africains, en substitut au réseau personnel du dirigeant ; (2) couvrir le coût de prospection et sécuriser les transactions ; (3) adapter l’accompagnement à quatre profils d’entreprises plutôt que de le concevoir de manière uniforme, en commençant par les exportateurs à fort potentiel dépourvus de réseau africain ; (4) approfondir et sécuriser la présence déjà établie ; (5) réduire les frictions réglementaires, de change et logistiques ; (6) faire de l’information une véritable intelligence de marché, intégrée à des parcours d’accompagnement. Chaque axe est assorti d’une cible chiffrée, d’un indicateur de suivi, d’une institution pilote et d’un horizon, dans une feuille de route.

Table des matières

Résumé exécutif....2

Introduction générale....7

Chapitre I : Tunisie-Afrique sous le prisme de la ZLECAF : contexte et enjeux....9

1. Contexte macroéconomique : la Tunisie et le commerce africain....9
   1.1 Poids de l'Afrique dans le commerce extérieur tunisien....9
   1.2 Un potentiel sous-exploité....10
   1.3. Canaux d'intégration existants....12
      1.3.1. Architecture institutionnelle des canaux d'intégration....12
      1.3.2. Corridors logistiques....13
      1.3.3. Des canaux institutionnels aux flux réels : ce que montrent les données douanières....13
      1.3.4. Positionnement de la Tunisie dans l'Africa Regional Integration Index (ARII 2019)....14
      1.3.5. Comparaison avec des économies comparables engagées dans les mêmes cadres : Maroc et Égypte....15
      1.3.6. Architecture institutionnelle comparée de l'appui à l'export....17
      1.3.7. Portée et limites des canaux existants pour les entreprises tunisiennes....18
2. La ZLECAF : cadre, calendrier et enjeux pour les entreprises....18
   2.1 Présentation du cadre : la ZLECAF, un accord en construction par phases....18
   2.2. Calendrier de mise en œuvre côté tunisien....19
   2.3. Ce que la ZLECAF change concrètement pour une entreprise....20
   2.4. Risques et conditions de succès....21
3. Structure du rapport....22

Chapitre II : Potentiel d'internationalisation et leviers de développement des exportations tunisiennes vers l'Afrique....24

Introduction....24
1. Présentation de l'enquête et de la démarche méthodologique....25
   1.1. Objectifs et démarche de l'enquête....25
   1.2. Échantillon....25
   1.3. Instrument de collecte....26
2. Identification du potentiel d'internationalisation....27
   2.1. Construction de l'indice de potentiel structurel....27
   2.2. Analyse globale : la typologie face au marché africain....30
   2.3. Analyse sectorielle....31
   2.4. Le quadrant du potentiel inexploité....33
3. Les entreprises déjà présentes en Afrique....35
   3.1. Ancienneté et profondeur de la présence....36
   3.2. Motivation, préparation et stratégie....37
   3.3. Retrait partiel des marchés africains....38
   3.4. Efficacité des dispositifs de promotion des exportations vers le marché africain....39
      3.4.1. Recours et notoriété des organismes....39

3.4.2. Satisfaction déclarée versus impact déclaré : un écart systématique....39
3.4.3. Besoins exprimés par ces entreprises pour l'avenir....40
3.5. L'Afrique n'est pas un marché unique : Afrique du Nord et Afrique subsaharienne....41
4. Les entreprises absentes d'Afrique : intention et désintérêt....42
4.1. Les entreprises exportatrices sans intention africaine....42
4.2. Les entreprises en développement vers l'Afrique : exportatrices hors Afrique avec projet ou intention....44
5. Analyse des entreprises sans activité d'exportation....45
5.1. Profil comparé des entreprises sans activité d'exportation....45
5.2. Raisons déclarées de la non-internationalisation....47
6. Tableau de synthèse : du potentiel inexploité aux leviers d'action publique....49
Conclusion....54

Chapitre III : Mesure et déterminants de l'intégration africaine des entreprises tunisiennes....55
Introduction....55
1. Construction d'indices individuels au niveau de l'entreprise....56
1.1. Une architecture à deux étages....56
1.2. L'Indice d'Intégration Africaine (IIA)....57
1.3. L'Indice d'Ouverture Africaine des entreprises (IOA)....58
1.4. Le profil dimensionnel déplace le diagnostic....59
1.5 Afrique du Nord et Afrique subsaharienne : des profils inversés....61
2. L'absence de facteur commun dominant limite la portée d'un score composite unique....64
Un tableau de bord à cinq dimensions plutôt qu'un score unique....64
3. Les déterminants de la présence africaine....65
3.1. Deux décisions, deux logiques....65
3.2. À potentiel comparable, un seul facteur discriminant....66
3.3. Les quatre critères du potentiel structurel ne sont pas équivalents....67
3.4. Deux résultats complémentaires....67
4. Du diagnostic au ciblage....69
5. Conclusion....70

Chapitre IV : Détermination d'un Indice de Régionalisation Africaine des entreprises tunisiennes (ARII-Entreprises)....73
Articulation avec le chapitre III....73
Introduction....73
Un ancrage dans les priorités continentales pour les entreprises....74
1. Score composite....75
2. Interprétation économique....76
Conclusion....76

Recommandations de politiques publiques....78
1. Principe de ciblage : quatre segments, quatre contraintes....78
2. Les six axes de recommandations....79
2.1. Axe 1 : Construire un appariement institutionnel, substitut au réseau privé....79

2.2. Axe 2 : Couvrir le coût d'entrée et sécuriser la transaction.....80
2.3. Axe 3 : Cibler différemment selon le segment plutôt qu'accompagner uniformément.....81
2.4. Axe 4 : Approfondir et sécuriser la présence déjà établie.....82
2.5. Axe 5 : Réduire les frictions réglementaires, de change et logistiques.....83
2.6. Axe 6 : Refonder l'information comme intelligence de marché, non comme diffusion.....84
3. Synthèse et séquençage.....85

Conclusion générale.....87

Références bibliographiques.....89

Introduction générale

L'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF), signé à Kigali le 21 mars 2018 sous l'égide de l'Union africaine, regroupe 55 pays représentant plus de 1,3 milliard d'habitants et un produit intérieur brut combiné supérieur à 3 000 milliards de dollars. Les échanges dans ce cadre ont débuté le 1er janvier 2021. L'accord prévoit la suppression progressive des droits de douane sur environ 90 % des lignes tarifaires ainsi que la réduction des barrières non tarifaires ; selon les estimations de la Banque mondiale, sa mise en œuvre complète pourrait accroître les revenus réels du continent de près de 7 % à l'horizon 2035. Il ne se limite pas à un accord tarifaire : le Protocole sur l'investissement, adopté en février 2023, en étend la portée et comporte des dispositions intéressant directement les petites et moyennes entreprises.

La Tunisie s'est engagée tôt dans ce mouvement. Elle a adhéré au COMESA en juillet 2018, signé l'Accord de la ZLECAF en mars 2018 et en est devenue État partie le 27 novembre 2020. Elle dispose en outre de cadres préférentiels plus anciens avec plusieurs pays du continent : accords bilatéraux avec la Libye, le Maroc, l'Égypte et l'Algérie, accord d'Agadir et Grande Zone arabe de libre-échange. Cet accès institutionnel contraste avec la réalité des échanges. L'Afrique ne représente que 10,8 % des exportations tunisiennes en 2025 ; les pays de l'Afrique du Nord y compris l'Égypte en absorbent 81,5 %, et la part de l'Afrique subsaharienne dans les exportations tunisiennes vers le continent n'a cessé de reculer depuis 2023 pour passer de 22,7 % à 18,5 % en 2025. L'Africa Regional Integration Index (ARII) 2019 confirme ce retrait relatif : la Tunisie y occupe le 24e rang sur 54 pays africains, derrière le Maroc (4e) et l'Égypte (6e), engagés dans des cadres régionaux largement communs.

C'est précisément le décalage entre l'accès institutionnel aux marchés africains et l'internationalisation effective des entreprises que le présent baromètre entend analyser. L'objectif est d'appréhender ce décalage au niveau de l'entreprise, là où se joue concrètement la transformation des opportunités offertes par les accords commerciaux en échanges économiques réels.

L'analyse s'articule autour de deux questions complémentaires. La première porte sur le diagnostic du potentiel inexploité : dans quelle mesure existe-t-il, en Tunisie, des entreprises présentant des caractéristiques favorables à une internationalisation vers l'Afrique, mais qui restent absentes de ces marchés ? Quelle est l'ampleur de ce potentiel ? La seconde vise à comprendre les facteurs différenciant les entreprises : parmi celles qui présentent des caractéristiques comparables, quels éléments distinguent les entreprises déjà présentes en Afrique de celles qui n'y sont pas encore implantées ?

Réalisé dans le cadre des travaux de Veille Économique de l'IACE, avec l'appui du projet QAWAFEL financé par l'Agence française de développement et mis en œuvre par Expertise France, le rapport poursuit trois objectifs complémentaires : dresser un diagnostic empirique du positionnement et du potentiel d'internationalisation africaine des entreprises tunisiennes ; mesurer, au niveau de chaque entreprise, son ouverture et son intégration africaines au moyen de deux indices inspirés de l'Africa Regional Integration Index élaboré par la Commission économique pour l'Afrique, la Banque africaine de développement et la Commission de l'Union africaine, et estimer les facteurs associés à sa présence sur le continent ; enfin, en tirer des orientations opérationnelles à l'attention des décideurs publics et des organisations d'appui à l'export.

La démarche repose sur une enquête quantitative menée auprès de 1000 entreprises tunisiennes. Le questionnaire est organisé en sept blocs : profil de l'entreprise et de son dirigeant, statut export, comportement vis-à-vis du marché africain, stratégie et pratiques, préparation interne, obstacles perçus et recours aux dispositifs d'appui.

Structure du rapport

Après un premier chapitre consacré au contexte macroéconomique et institutionnel, le rapport présente trois volets empiriques complémentaires, fondés sur l'enquête menée auprès des entreprises tunisiennes. Le chapitre 2 établit un diagnostic des postures et du potentiel des entreprises. Le chapitre 3 mesure leur ouverture et leur intégration africaines à l'échelle individuelle, puis estime les facteurs associés à leur présence sur le continent. Le chapitre 4 propose une mesure agrégée de cette intégration, l'ARII-Entreprises. Enfin, une partie distincte traduit ces analyses en recommandations de politiques publiques.

Le cadre institutionnel étant largement en place, et appelé à s'étendre avec la ZLECAF, sa portée dépendra de la capacité des entreprises tunisiennes à s'en saisir. Le chapitre 2 aborde cette question à partir de l'enquête menée auprès de 1000 entreprises. Il classe leurs postures face au marché africain en huit classes exclusives, construit un indice de potentiel structurel et croise les deux pour isoler un « potentiel inexploité » : des entreprises qui ont les capacités généralement associées à l'export, mais qui sont absentes du continent. Il relie enfin ces profils aux leviers d'action publique correspondants, un premier jalon que le chapitre 3 complète par une mesure continue, et non plus typologique, de l'ouverture et de l'intégration africaines des entreprises.

Il construit d'abord, au niveau de chaque entreprise de l'échantillon, une mesure continue de son ouverture et de son intégration africaine, transposant à la firme la logique de l'Indice d'Intégration Régionale Africaine (ARII) publié au niveau des pays par la Commission économique pour l'Afrique, la Commission de l'Union africaine et la Banque africaine de développement. Cette transposition, inédite à notre connaissance pour le cas tunisien, est conduite au niveau individuel et non agrégé, ce qui permet d'en restituer la dispersion, de la segmenter par secteur, taille et zone de présence, et d'en tester la structure. Le chapitre estime ensuite, sur la même base individuelle, les déterminants de la présence africaine, là où le chapitre 2 se limite à une typologie discrète des postures. Le chapitre 4 propose ensuite une lecture agrégée de l'intégration africaine, l'ARII-Entreprises, construite selon l'architecture de l'ARII.

Ces deux lectures convergent dans les recommandations de politiques publiques qui referment le rapport. Mobilisant les résultats des deux chapitres précédents, cette section formule des orientations stratégiques à l'attention des décideurs publics et des organisations d'appui à l'export. Il s'agit notamment de croiser le tableau de synthèse du chapitre 2, qui relie chaque profil d'entreprise, du quadrant de potentiel inexploité aux entreprises déjà présentes en Afrique, à des leviers d'action publique, avec la segmentation opérationnelle du chapitre 3, qui identifie, pour chaque profil, la contrainte qui le retient effectivement et l'instrument qui lui correspond.

Chapitre I

Tunisie-Afrique sous le prisme de la ZLECAF : contexte et enjeux

L’entrée en application de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) en 2021 a replacé le marché africain au cœur des stratégies d’ouverture de la Tunisie. Ce marché représente déjà environ un dixième des exportations tunisiennes et constitue, après l’Union européenne, la deuxième zone de destination de ses produits. Mais ce poids agrégé recouvre une réalité contrastée. L’essentiel des échanges reste concentré sur le voisinage maghrébin, le solde avec le continent est déficitaire et se creuse, et les cadres préférentiels déjà acquis au sud du Sahara ne se traduisent encore que marginalement en flux commerciaux. La question que pose la ZLECAF n’est donc pas seulement celle de l’accès au marché africain, déjà largement ouvert sur le plan institutionnel. C’est celle de la capacité de l’économie tunisienne, et de ses entreprises, à convertir cet accès en échanges effectifs.

Ce premier chapitre pose le cadre macroéconomique et institutionnel de cette question. La première section mesure le poids de l’Afrique dans le commerce extérieur tunisien et son évolution récente, puis met en évidence le potentiel sous-exploité du continent au-delà du voisinage maghrébin. Elle recense ensuite les canaux d’intégration existants (accords commerciaux, corridors logistiques) et les confronte aux flux réels, à l’indice d’intégration régionale de l’Afrique et à l’expérience du Maroc et de l’Égypte, engagés dans les mêmes cadres. La seconde section présente la ZLECAF elle-même : son architecture par phases, l’état de sa mise en œuvre côté tunisien, ce qu’elle change concrètement pour une entreprise, ainsi que les risques et les conditions de sa réussite.

1. Contexte macroéconomique : la Tunisie et le commerce africain

Avant d'examiner, dans les chapitres suivants, la capacité des entreprises tunisiennes à s'insérer individuellement dans les marchés africains, ce premier chapitre situe le cadre macroéconomique et institutionnel dans lequel s'inscrit cette dynamique. Il mesure d'abord le poids effectif de l'Afrique dans le commerce extérieur tunisien et son évolution récente (1,1), avant de mettre en évidence l'écart entre ce poids et le potentiel réel du marché africain, structurellement sous-exploité au-delà du voisinage maghrébin immédiat (1,2). Il examine enfin les canaux institutionnels, logistiques et commerciaux (accords, corridors, flux douaniers) censés soutenir cette intégration, ainsi que le positionnement comparé de la Tunisie au regard d'économies comparables engagées dans les mêmes cadres régionaux, pour en tirer les limites qui, à ce stade macroéconomique, concernent déjà directement les entreprises (1,3).

1.1 Poids de l'Afrique dans le commerce extérieur tunisien

En 2024, le commerce extérieur tunisien s’établit à 62 077,6 millions de dinars (MDT) d’exportations et à 81 005,2 MDT d’importations. Le déficit commercial global atteint 18 927,6 MDT, en dégradation de 10,9 % par rapport à 2023. Le taux de couverture des importations par les exportations s’établit à 76,6 %, contre 78,4 % un an plus tôt.

Dans cet ensemble, l'Afrique représente 6 405,6 MDT d'exportations tunisiennes (10,3 % du total) et 8 269,1 MDT d'importations (10,2 % du total) en 2024. Après l'Union européenne (69,1 % des exportations et 43,4 % des importations), le continent constitue la deuxième zone de destination des exportations tunisiennes. Le tableau ci-dessous présente l'évolution de cette part sur la période 2023-2025.

Tableau 1- Échanges commerciaux Tunisie-Afrique, 2023-2025

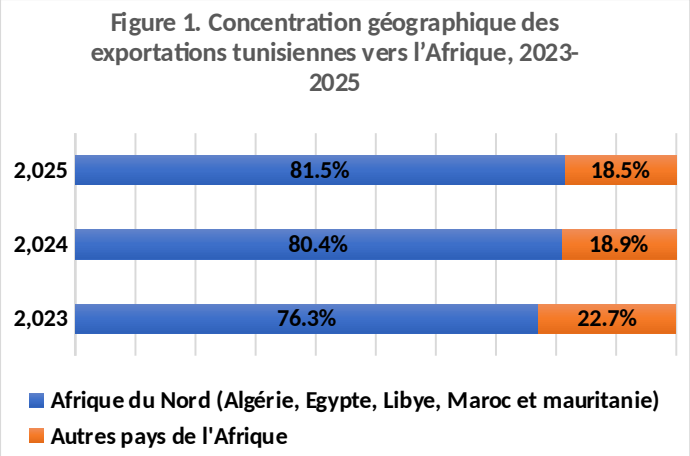
Année	Exportations (MDT)	Importations (MDT)	Solde (MDT)	Taux de couverture	Part de l'Afrique dans le total
2023	6 456,7	7 926,1	- 1 469,4	81,5 %	10,4 % exp. / 10,0 % imp.
2024	6 405,6	8 269,1	- 1 863,5	77,5 %	10,3 % exp. / 10,2 % imp.
2025	6 882,0	9 329,4	- 2 447,4	73,8 %	10,8 % exp. / 10,9 % imp.

Source : Rapport de la Balance des paiements 2024, BCT et données de l'INS (séries 2023-2025)

Le déficit commercial avec l'Afrique s'est creusé sur la période, et le taux de couverture spécifique à l'Afrique, bien que supérieur à la moyenne nationale, s'est dégradé sur la période (de 81,5 % en 2023 à 73,8 % en 2025). Ce repli résulte d'une quasi-stagnation des exportations tunisiennes vers l'Afrique (- 0,8 % entre 2023 et 2024) conjuguée à une progression sensible des importations depuis le continent (+ 4,3 % sur la même période).

1.2 Un potentiel sous-exploité

L'examen de la composition géographique de ce commerce « africain » révèle une forte concentration sur le voisinage immédiat. L'Afrique du Nord (Algérie, Libye, Égypte, Maroc et Mauritanie) absorbe à elle seule 81,5 % des exportations tunisiennes vers l'Afrique en 2025 (tableau 2), soit environ 8 % des exportations tunisiennes totales. À l'inverse, la part de l'Afrique subsaharienne (hors Afrique du Nord) dans les exportations tunisiennes vers le continent a reculé, passant de 22,7 % en 2023 à 18,5 % en 2025. Le commerce tunisien avec l'Afrique subsaharienne demeure ainsi minoritaire et se contracte relativement, alors même que la ZLECAF entre en application sur la période.



Source : Rapport de la Balance des paiements 2024, BCT et données de l'INS (Séries 2023-2025)

Le tableau par pays fait également apparaître des profils bilatéraux très contrastés, que l'agrégat « Afrique » masque. La Libye constitue en 2024 le premier partenaire africain de la Tunisie côté exportations (2 451,2 MDT) et dégage un excédent commercial considérable pour la Tunisie (+ 2 299,6 MDT), tandis que l'Algérie, deuxième partenaire par le volume d'exportations (1 693,9 MDT, en hausse de 37,6 % par rapport à 2023), génère à l'inverse le déficit bilatéral le plus élevé du continent (- 4 357,0 MDT), du fait d'importations tunisiennes en provenance d'Algérie 3,6 fois supérieures aux exportations tunisiennes vers ce pays. Le Maroc et la Mauritanie affichent des échanges plus modestes mais excédentaires pour la Tunisie.

Tableau 2- Principaux partenaires commerciaux africains de la Tunisie (2024-2025)

Partenaire	Exportations (MDT)		Importations (MDT)		Solde (MDT)	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Libye	2 451,2	2 469,5	151,6	423,6	+ 2 299,6	+ 2 045,9
Algérie	1 693,9	1 820,2	6 050,9	6 480,0	- 4 357,0	- 4 659,8
Maroc	778,2	973,1	510,4	552,4	+ 267,8	+ 420,8
Égypte	169,4	259,4	1 177,8	1 398,7	- 1 008,4	- 1 139,3
Mauritanie	57,0	87,3	6,0	4,8	+ 51,0	+ 82,5
Côte d'Ivoire	163,1	168,2	79,8	56,8	+ 83,3	+ 111,4
Sénégal	144,0	144,3	19,3	19,6	+ 124,7	+ 124,7
Afrique du Sud	64,0	52,4	56,1	69,1	+ 7,9	- 16,7
Burkina Faso	86,6	67,0	0,9	0,6	+ 85,7	+ 66,3
Kenya	80,4	55,7	5,3	7,6	+ 75,1	+ 48,0
Guinée	79,4	105,3	2,4	2,4	+ 77,0	+ 102,9

Source : Rapport de la Balance des paiements 2024, BCT et données de l'INS (séries 2023-2025)

D'une part, le déficit bilatéral avec l'Algérie, déjà le plus élevé du continent en 2024, continue de se creuser en 2025 (−4 659,8 MDT, contre −4 357,0 MDT). Les importations tunisiennes en provenance d'Algérie progressent plus rapidement que les exportations vers ce pays.

D'autre part, l'excédent dégagé avec la Libye, de loin le plus élevé du continent, se réduit sensiblement en 2025 (+ 2 045,9 MDT, contre + 2 299,6 MDT en 2024), non pas du fait d'un recul des exportations tunisiennes (stables autour de 2 450-2 470 MDT), mais d'une hausse marquée des importations en provenance de Libye, qui quasiment triplent (151,6 MDT en 2024 à 423,6 MDT en 2025).

Enfin, l'Afrique du Sud est le seul partenaire du tableau dont le solde bilatéral change de signe entre les deux années : d'un léger excédent pour la Tunisie en 2024 (+ 7,9 MDT), la relation devient déficitaire en 2025 (- 16,7 MDT), sous l'effet conjugué d'une baisse des exportations tunisiennes (64,0 à 52,4 MDT) et d'une hausse des importations (56,1 à 69,1 MDT). Pour les huit autres partenaires du tableau (hors Algérie, Égypte et Afrique du Sud), les soldes commerciaux restent excédentaires pour

la Tunisie sur les deux années, à des degrés variables ; le Sénégal se distingue par un excédent quasiment inchangé (+ 124,7 MDT les deux années).

1.3. Canaux d'intégration existants

Au-delà du cadre multilatéral de la ZLECAF présenté à la section 2, la Tunisie dispose déjà de plusieurs canaux d'intégration avec le continent africain, actifs à des degrés divers. Cette section en présente l'architecture institutionnelle (accords commerciaux, corridors logistiques et canal diasporique), puis la confronte à deux ensembles de données complémentaires transmis pour ce rapport : les statistiques douanières tunisiennes par pays partenaire à fin décembre 2025, qui permettent de mesurer la traduction de ces canaux en flux commerciaux, et une analyse comparative de la Tunisie avec deux économies engagées dans les mêmes cadres régionaux, le Maroc et l'Égypte. Conformément à la démarche retenue dans l'ensemble du rapport, chaque donnée est rattachée à sa source. Lorsqu'une source ne relève pas d'une publication institutionnelle de premier rang, ce statut est explicitement signalé.

1.3.1. Architecture institutionnelle des canaux d'intégration

En dehors de la ZLECAF, la Tunisie, le Maroc et l'Égypte partagent plusieurs cadres commerciaux communs antérieurs à celle-ci. L'Accord d'Agadir, signé par la Tunisie, le Maroc, l'Égypte et la Jordanie, établit depuis 2007 une zone de libre-échange entre ces quatre pays arabes méditerranéens. La Grande Zone Arabe de Libre-Échange (GZALE, également désignée PAFTA) réunit par ailleurs la Tunisie à d'autres États arabes du continent africain dont l'Égypte, la Libye, le Maroc et le Soudan, dans un cadre préférentiel plus large[1].

La Tunisie a en outre adhéré au Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) en juillet 2018[2]. Sa mise en conformité juridique et institutionnelle a permis l'entrée en vigueur de l'accord en juin 2019, l'accès préférentiel effectif datant de janvier 2020 selon le portail officiel du ministère du Commerce[3], la Tunisie annonçant pour sa part être prête à commercer sous ce régime à compter de mars 2020, avec un accès en franchise de droits de douane, à cette date, avec 15 des 21 États membres du COMESA : Burundi, Comores, Djibouti, Égypte, Kenya, Libye, Madagascar, Malawi, Maurice, Ouganda, Rwanda, Seychelles, Soudan, Zambie et Zimbabwe[4].

En dehors de ces cadres multilatéraux, la Tunisie a également conclu avec plusieurs pays africains des accords commerciaux préférentiels bilatéraux, toujours en vigueur. Avec le Maroc, un accord signé et entré en vigueur le 16 mars 1999 prévoit un démantèlement tarifaire progressif, achevé le 31 décembre 2007. Avec la Libye, un accord signé le 14 juin 2001 et entré en vigueur le 19 février 2002 institue une exonération totale des droits de douane sur l'ensemble des produits échangés. Avec l'Égypte, un accord signé le 5 mars 1998 prévoit un démantèlement tarifaire désormais achevé, sous

[1]Document d'analyse comparative des échanges commerciaux Tunisie-Maroc-Égypte avec l'Afrique, Institut National de la Statistique (Tunisie), Balance commerciale par pays 2005.
[2]COMESA (2020), « Tunisia is now Ready to Trade under the COMESA FTA », comesa.int, mars 2020.
[3]Ministère du Commerce et du Développement des Exportations (Tunisie), « L'entrée en vigueur - COMESA », portail Accords Commerciaux avec l'Afrique, africatradeagreements.tn.
[4]COMESA (2020), « Tunisia is now Ready to Trade under the COMESA FTA », comesa.int, mars 2020.

réserve d'une liste négative. Enfin, avec l'Algérie, un protocole additionnel signé le 15 mai 1984 prévoit une exonération qui ne s'applique qu'aux importations tunisiennes en provenance d'Algérie, sans réciprocité de la part algérienne. La Tunisie a également signé avec plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, dont le Nigeria, le Cameroun, l'Afrique du Sud et la Côte d'Ivoire, des accords fondés sur le principe de la « nation la plus favorisée » (NPF). Ces accords prévoient un traitement non préférentiel : ils formalisent la relation commerciale bilatérale sans entraîner de démantèlement tarifaire particulier.

1.3.2. Corridors logistiques

Sur le plan routier, la Tunisie est l'un des six pays membres de la Route transsaharienne (RTS), aux côtés de l'Algérie, du Mali, du Niger, du Nigeria et du Tchad. Selon la note d'information officielle de la CNUCED consacrée à ce corridor, la branche tunisienne du réseau dessert les ports de Tunis et de Gabès. Le réseau comprend un axe principal Alger-Lagos d'environ 4 500 km et des itinéraires secondaires d'environ 4 600 km, soit un linéaire total de l'ordre de 9 100 km. Près de 80 % du réseau est revêtu (bitumé), avec une couverture inégale selon les pays traversés.

Sur le plan maritime, aucune ligne régulière directe ne relie actuellement un port tunisien à un port d'Afrique subsaharienne. Le projet de port en eaux profondes d'Enfidha demeure en phase d'étude. Sur le plan aérien, en revanche, Tunisair assure une liaison directe entre Tunis et Dakar.

1.3.3. Des canaux institutionnels aux flux réels : ce que montrent les données douanières

Les canaux institutionnels décrits ci-dessus ne se traduisent pas de façon uniforme en flux commerciaux effectifs. Selon les statistiques officielles[5], l'Afrique a représenté 10,4 % des exportations tunisiennes totales en 2023, 10,3 % en 2024 et 10,8 % en 2025, pour une valeur de 6 882 millions de dinars tunisiens (MDT) sur cette dernière période, contre 9 329 MDT d'importations en provenance du continent[6].

Cette relation d'ensemble masque une très forte concentration géographique. Quatre partenaires bénéficiant d'un accord bilatéral préférentiel, la Libye, l'Algérie, le Maroc et l'Égypte, ont représenté à eux seuls 80,2 % des exportations tunisiennes vers l'Afrique en 2025 (75,3 % en 2023), et les dix premiers partenaires africains 90,2 % de ces exportations. La Libye, à elle seule, en représente 35,9 %. À l'inverse, les treize autres États membres du COMESA avec lesquels la Tunisie bénéficie d'un accès en franchise de droits depuis 2020 (hors Égypte et Libye, déjà comptabilisées via leurs accords bilatéraux propres) n'ont représenté ensemble qu'environ 105 MDT d'exportations en 2025, soit 1,5 % des exportations tunisiennes vers l'Afrique, le Kenya, premier de ce groupe, n'en représentant à lui seul que 0,8 %.

Tableau 3 - Exportations tunisiennes vers l'Afrique par pays partenaire : une forte concentration géographique (2023-2025)

[5] Rapport de la Balance des paiements 2024, BCT et données de l'INS.

[6] Institut National de la Statistique (Tunisie), Balance commerciale par pays 2025.

Pays partenaire	Export 2023 (MDT)	Export 2024 (MDT)	Export 2025 (MDT)	Part 2025 (%)
Libye	2 649,0	2 451,2	2 469,5	35,9 %
Algérie	1 230,8	1 693,9	1 820,2	26,4 %
Maroc	826,6	778,2	973,1	14,1 %
Égypte	156,8	169,4	259,4	3,8 %
Côte d'Ivoire	201,6	163,1	168,2	2,4 %
Sénégal	266,8	144,0	144,3	2,1 %
Guinée	92,5	79,4	105,3	1,5 %
Nigeria	42,7	33,1	98,2	1,4 %
Reste de l'Afrique	989,8	893,3	843,6	12,3 %
Total Afrique	6 456,7	6 405,6	6 882,0	100,0 %

Source : Rapport de la Balance des paiements 2024, BCT et données de l'INS (séries 2023-2025)

En 2025, le solde commercial de la Tunisie avec l'Afrique est déficitaire : les exportations s'élèvent à 6 882 MDT, contre 9 329 MDT d'importations, soit un déficit d'environ 2 447 MDT. Ce déficit est entièrement imputable au déséquilibre avec l'Algérie (6 480 MDT d'importations, contre 1 820 MDT d'exportations). Hors Algérie, le solde tunisien avec le reste du continent redevient excédentaire, à hauteur d'environ 2 212 MDT.

1.3.4. Positionnement de la Tunisie dans l'Africa Regional Integration Index (ARII 2019)

Un repère complémentaire, de nature macroéconomique, permet de situer ce constat dans une perspective plus large. L'Africa Regional Integration Index (ARII) 2019, élaboré conjointement par la Commission économique pour l'Afrique (CEA), la Banque africaine de développement (BAD) et la Commission de l'Union africaine (CUA), mesure le degré d'intégration régionale de chaque pays africain au sein de ses communautés économiques régionales (CER) d'appartenance, sur cinq dimensions : intégration commerciale, intégration productive, intégration macroéconomique, intégration infrastructurelle et libre circulation des personnes, chaque score étant compris entre 0 et 1[7]. Rapportés aux trois espaces auxquels appartient la Tunisie, ces scores dessinent un profil d'intégration nettement asymétrique.

[7]Commission économique pour l'Afrique (CEA), Banque africaine de développement (BAD) et Commission de l'Union africaine (CUA) (2019), Africa Regional Integration Index Report.

Tableau 4 - Score global de la Tunisie dans l'Africa Regional Integration Index (ARII 2019) par espace régional

Espace régional	Score global ARII	Rang de la Tunisie
UMA	0,780	1er / 5
CEN-SAD	0,335	19e / 29
COMESA	0,323	13e / 21
Afrique (ensemble)	0,338	24e / 54

Source: Africa Regional Integration Index (ARII) 2019, CEA / BAD / CUA.

Le détail par dimension confirme que cette asymétrie tient avant tout à l'intégration commerciale plutôt qu'à un déficit général de capacités : la Tunisie occupe des rangs relativement favorables en intégration productive, et infrastructurelle au sein de la CEN-SAD comme du COMESA, respectivement 7e sur 29 et 6e sur 21 pour la première, 3e sur 29 et 4e sur 21 pour la seconde, mais se classe respectivement 28e sur 29 et 21e sur 21, c'est-à-dire dernière sur la seule dimension commerciale de ces deux espaces. Son rang en intégration macroéconomique est en revanche contrasté : 5e sur 21 au sein du COMESA et 20e sur 29 au sein de la CEN-SAD.

Tableau 5 - Détail par dimension du score ARII de la Tunisie, par espace régional

Espace régional	Intégration commerciale	Intégration productive	Intégration macroéco.	Intégration infrastruct.	Libre circulation des personnes
UMA	0,790 (1/5)	0,796 (1/5)	0,623 (3/5)	0,906 (1/5)	0,665 (2/5)
CEN-SAD	0,131 (28/29)	0,342 (7/29)	0,406 (20/29)	0,693 (3/29)	0,152 (25/29)
COMESA	0,149 (21/21)	0,443 (6/21)	0,471 (5/21)	0,514 (4/21)	0,052 (16/21)

Source: Africa Regional Integration Index (ARII) 2019, CEA / BAD / CUA.

Ce profil recoupe directement le constat tiré des données de la balance commerciale : la Tunisie convertit efficacement ses capacités en échanges commerciaux dans son environnement maghrébin (UMA), où elle occupe le premier rang en intégration commerciale, productive et infrastructurelle, mais peine à opérer la même conversion dans les espaces plus larges (CEN-SAD, COMESA) où son accès institutionnel est déjà acquis depuis 2001 et 2018-2020 respectivement.

1.3.5. Comparaison avec des économies comparables engagées dans les mêmes cadres : Maroc et Égypte

La Tunisie, le Maroc et l'Égypte partagent une architecture institutionnelle largement commune (ZLECAF, et pour partie Agadir, GZALE et COMESA), ce qui permet une comparaison directe de leur conversion en flux commerciaux effectifs. Selon African Trade Report 2026 de l'Afreximbank[8], l'Égypte a exporté environ 7,73 milliards de dollars vers le reste de l'Afrique en 2025 (+1,8 % sur un

[8]Afreximbank, African Trade Report 2026: Leveraging Geopolitics for Trade and Industrialisation in Global Africa, juin 2026, tableau 6.1 « Intra-African Trade », pp. 72-74 (source primaire: Afreximbank Research, International Trade in Goods by partner country, 2026).

an, la progression la plus modeste des trois pays), le Maroc 6,17 milliards de dollars (+20,8 %, la progression la plus rapide des trois pays) et la Tunisie 2,12 milliards de dollars (+3,1 %). Rapportées aux importations en provenance du continent, ces exportations dégagent un excédent pour l'Égypte (+6,16 milliards de dollars) et pour le Maroc (+2,81 milliards de dollars), alors que la Tunisie reste déficitaire (−0,68 milliard de dollars). Ces montants, exprimés en dollars courants, proviennent des statistiques de l'Afreximbank et diffèrent des statistiques nationales tunisiennes exprimées en dinars : au taux moyen de 3,0 TND/USD retenu par l'African Trade Report pour 2025, les exportations tunisiennes vers l'Afrique de 6 882 MDT représentent environ 2,3 milliards de dollars et le déficit de 2 447 MDT environ 0,8 milliard de dollars. L'écart entre les deux sources tient aux différences de méthode et de couverture statistique, et non à un effet de change.

Tableau 6 - Indicateurs comparés des échanges commerciaux intra-africains
Égypte, Maroc, Tunisie (2025, en milliards de dollars courants sauf indication contraire)

Indicateur (2025)	Égypte	Maroc	Tunisie
Exportations vers l'Afrique	7,73 Mds USD	6,17 Mds USD	2,12 Mds USD
Importations depuis l'Afrique	1,57 Mds USD	3,36 Mds USD	2,80 Mds USD
Commerce intra-africain	~9,30 Mds USD	~ 9,53 Mds USD	~ 4,92 Mds USD
Croissance annuelle (vs 2024)	+1,8 %	+20,8 %	+3,1 %
Part de l'Afrique / exportations totales	~15,4 %	~7,1 %	~10,8 %
Principaux clients africains	Libye, Maroc, Algérie, Soudan	Mauritanie, Sénégal, Égypte, Côte d'Ivoire	Libye, Algérie, Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Égypte
Solde de la balance commerciale (intra-Afrique)	Excédentaire (+6,16 Mds USD)	Excédentaire (+2,81 Mds USD)	Déficitaire (-0,68 Md USD)

Sources : African Trade Report 2026: Leveraging Geopolitics for Trade and Industrialisation in Global Africa, (pp.72-74), (pp.54-55) et p.75; Soldes et parts calculées par les auteurs.

Il convient également de mettre en évidence les stratégies qui sous-tendent ces volumes d'échanges. Le Maroc s'appuie sur une diplomatie d'investissement (banques, télécommunications, ciment), adossée à un hub logistique de premier plan — le complexe portuaire de Tanger Med et des liaisons aériennes quotidiennes. L'Égypte mobilise une base industrielle lourde et diversifiée (matériaux de construction, plastiques, engrais), qui tire parti des franchises tarifaires du COMESA dans le bassin du Nil et en Afrique de l'Est. La Tunisie reste, pour sa part, positionnée sur des industries de niche (câblage automobile, pharmacie générique, agroalimentaire haut de gamme) et des services à forte valeur ajoutée, dans un contexte marqué par un déficit logistique relatif — absence de lignes maritimes directes vers l'Afrique subsaharienne — et par une présence bancaire tunisienne plus limitée au sud du Sahara que celle de son homologue marocaine.

Dans ce contexte, les règles d'origine de la ZLECAF, qui exigent le plus souvent une valeur ajoutée africaine d'au moins 40 % — soit une part de matières premières d'origine extérieure ne dépassant pas 60 % du prix départ usine — ou une transformation majoritairement africaine des produits pour ouvrir

droit aux avantages tarifaires, peuvent favoriser les industries tunisiennes et marocaines présentant un fort taux d'intégration locale face à des concurrents asiatiques ou européens dont les produits sont moins transformés sur le continent. Il s'agit d'un avantage compétitif potentiel propre à la ZLECAF. Le secteur automobile en offre l'illustration la mieux documentée : selon BMI, le seuil de 40 % de contenu africain devrait profiter en priorité aux pays dotés d'écosystèmes automobiles matures, l'Afrique du Sud et le Maroc apparaissant comme les principaux bénéficiaires à court terme. Pour la pharmacie générique, cet avantage reste une hypothèse à confirmer par une analyse sectorielle. Le textile à façon constitue en revanche un exemple moins probant : il repose largement sur des tissus importés, et les règles d'origine applicables à l'habillement n'ont été adoptées qu'à titre transitoire en octobre 2025 (voir section 2.2).

1.3.6. Architecture institutionnelle comparée de l'appui à l'export

La comparaison des flux commerciaux gagne à être prolongée par celle des instruments d'appui. La Tunisie, le Maroc et l'Égypte partagent en effet non seulement des cadres commerciaux, mais aussi l'ambition de mener une politique active de promotion des exportations vers le continent.

Sur le plan de l'architecture, le Maroc a créé en 2017 l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDIE), issue de la fusion de trois entités préexistantes : l'Agence marocaine de développement des investissements, Maroc Export et l'Office des foires et expositions de Casablanca. L'agence opère comme guichet unique, couvrant investissement et exportation sous un mandat unifié. La Tunisie maintient un dispositif séparé, articulé autour du CEPEX pour la promotion des exportations, de la FIPA pour l'investissement étranger et de la COTUNACE pour l'assurance du commerce extérieur. Les résultats de l'enquête documentent un effet possible de cet éclatement : interrogées sur les organismes effectivement sollicités dans leur démarche africaine, les entreprises citent les chambres de commerce en premier (53,3 %) et les banques en second (49,7 %), le CEPEX n'arrivant qu'en sixième position sur sept et la FIPA en dernière. Ce constat ne suffit pas à établir la supériorité du modèle intégré, et il n'est pas avancé ici à cette fin ; il établit en revanche que les deux opérateurs publics de référence sont, en Tunisie, les moins sollicités par les entreprises qu'ils ont pour mandat de servir.

Sur le plan des instruments d'assurance, la comparaison des catalogues des deux organismes publics fait apparaître une différence de nature.

Tableau 7 - Produits d'assurance à l'export : comparaison Tunisie-Maroc

Catégorie de produit	SMAEX (Maroc)	COTUNACE (Tunisie)
Assurance-crédit (personnalisée, simplifiée, moyen terme)	oui	oui
Cautionnement, caution export, garantie de préfinancement	—	oui
Assurance des investissements	—	oui
Recouvrement de créances	oui	oui
Assurance prospection	oui	non
Assurance foire	oui	non
Nombre total de produits au catalogue	7	13

Sources : catalogues de produits relevés sur les sites officiels de la Société marocaine d'assurance à l'exportation (smaex.com) et de la Compagnie tunisienne pour l'assurance du commerce extérieur (cotunace.com.tn), septembre 2026.

La COTUNACE propose un catalogue plus étendu, mais entièrement orienté vers la couverture du risque en aval de la transaction : non-paiement, défaillance de l'acheteur, risque politique, préfinancement, cautionnement. La SMAEX propose deux produits que le dispositif tunisien ne comporte pas, et qui couvrent le coût engagé en amont : la prospection d'un marché et la participation à une foire. En d'autres termes, la Tunisie couvre le risque de ne pas être payée, mais non le coût de chercher un client.
Cette différence prend son importance au regard des résultats du chapitre 3 : les entreprises qui exportent déjà vers d'autres zones et dont la seule contrainte identifiée est l'absence de réseau africain supportent aujourd'hui seules un coût de prospection au rendement incertain. L'axe 2 des recommandations en tire les conséquences.

1.3.7. Portée et limites des canaux existants pour les entreprises tunisiennes

Pris ensemble, ces éléments dessinent un constat cohérent : la Tunisie dispose d'un accès institutionnel étendu au marché africain (ZLECAF, COMESA, Agadir, GZALE, accords bilatéraux, accords NPF), mais la conversion de cet accès en flux commerciaux effectifs reste très inégale selon les marchés et nettement moins avancée que chez des pairs régionaux comme le Maroc ou l'Égypte sur les marchés plus lointains du continent. L'accès institutionnel apparaît ainsi comme une condition nécessaire mais non suffisante de l'internationalisation effective d'une économie vers l'Afrique ; il en va vraisemblablement de même au niveau de chaque entreprise. C'est précisément cette distinction, entre accès institutionnel disponible et capacité effective à s'en saisir, que les chapitres 2 et 3 de ce rapport examinent au niveau des entreprises de l'échantillon.

2. La ZLECAF : cadre, calendrier et enjeux pour les entreprises

2.1 Présentation du cadre : la ZLECAF, un accord en construction par phases

La Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) a été créée par l'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine, signé à Kigali (Rwanda) le 21 mars 2018 sous l'égide de l'Union africaine. Elle regroupe 55 pays africains, représentant plus de 1,3 milliard d'habitants et un produit intérieur brut combiné dépassant 3 000 milliards de dollars[9]. Les échanges commerciaux dans le cadre de l'accord ont débuté le 1er janvier 2021.

L'objectif principal de la ZLECAF est la suppression progressive des droits de douane sur environ 90 % des lignes tarifaires, ainsi que la réduction des barrières non tarifaires. Elle vise également à faciliter les échanges, à harmoniser les réglementations commerciales et à encourager les investissements intra-africains. Selon les estimations de la Banque mondiale, sa mise en œuvre complète pourrait accroître les revenus réels du continent de près de 7 % à l'horizon 2035[10], soit environ 450 milliards de dollars supplémentaires[11].

[9] 6 reasons why Africa's new free trade area is a global game changer. World Economic Forum, février 2021. https://www.weforum.org/stories/geographies-in-depth/afcfta-africa-free-trade-global-game-changer/

[10] Rien ne garantit que cette estimation de gain continental de la Banque mondiale de + 7 % de revenu réel, environ 450 milliards de dollars à l'horizon 2035, se traduit proportionnellement, automatiquement ou même mesurablement au niveau des PME tunisiennes : il s'agit d'une estimation agrégée à l'échelle du continent.

[11] Union africaine, Agreement Establishing the AfCFTA, 2018 ; Banque mondiale, The African Continental Free Trade Area : Economic and Distributional Effects, 2020.

La ZLECAF ne se limite cependant pas à un accord tarifaire : l'Accord fondateur de 2018 prévoit lui-même, en son article 7, l'engagement d'une seconde phase de négociations portant notamment sur l'investissement, la propriété intellectuelle et la politique de concurrence. Le Protocole à l'Accord de la ZLECAF sur l'investissement, adopté lors de la 36e session ordinaire de la Conférence de l'Union africaine tenue à Addis-Abeba le 19 février 2023, illustre concrètement cette extension : son préambule rappelle explicitement qu'il répond à « l'article 7 de l'Accord de la ZLECAF, qui exige des États parties qu'ils engagent la Phase II des négociations concernant, entre autres, l'investissement[12]».

Ce protocole fixe un cadre juridique précis pour l'investissement intra-africain. Ses objectifs (article 2) comprennent l'encouragement des flux d'investissement intra-africains, l'établissement d'un cadre juridique et institutionnel continental équilibré et prévisible, la prévention et le règlement des différends ainsi que le transfert de technologies. Il prévoit les normes classiques de protection en droit international des investissements : le traitement national (article 12) et le traitement de la nation la plus favorisée (article 14). Ces garanties sont assorties d'exceptions explicites qui préservent le droit de chaque État partie de réglementer pour des objectifs légitimes de politique publique, tels que la santé publique, l'environnement ou la sécurité (articles 13, 15 et 24). Le protocole protège les investisseurs contre l'expropriation directe ou indirecte sans indemnisation juste et adéquate (articles 19 à 21) et garantit le libre transfert des fonds, sous réserve de mesures de sauvegarde en cas de graves difficultés de balance des paiements (articles 22 et 23).

Le protocole comporte également des dispositions plus rarement mises en avant, qui concernent directement les entreprises : l'article 28 prévoit explicitement, parmi les mesures que les États parties peuvent adopter pour atteindre leurs objectifs de développement, « l'appui au développement des entrepreneurs locaux et établir des liens avec les entreprises, les chaînes d'approvisionnement, les industries et les institutions locales[13] », ainsi que le renforcement des capacités de production et de commerce, la création d'emplois et le transfert de technologie et de savoir-faire (articles 28.c et 30). Le protocole impose également des obligations symétriques aux investisseurs eux-mêmes en termes d'éthique des affaires, droits humains, lutte anti-corruption, responsabilité sociale, gouvernance d'entreprise (articles 31 à 40) et privilégie, en cas de différend, une résolution amiable par consultation, négociation ou médiation avant tout recours à un mécanisme formel de règlement des différends (articles 44 à 47).

2.2. Calendrier de mise en œuvre côté tunisien

La Tunisie a signé l'Accord de la ZLECAF à Kigali le 21 mars 2018, en même temps que la majorité des États membres de l'Union africaine. L'Assemblée des représentants du peuple a adopté le projet de loi organique portant approbation de l'accord le 22 juillet 2020, à l'unanimité des députés présents, texte promulgué sous le numéro de loi organique n° 2020-34 du 7 août 2020. L'instrument de

[12]Union africaine, Protocole à l'Accord de la ZLECAF sur l'investissement, préambule, 2023.
[13]

ratification a été formellement déposé auprès de l'Union africaine le 27 novembre 2020, date à laquelle la Tunisie est devenue officiellement État partie à l'accord[14].

Depuis lors, les négociations techniques se poursuivent. Sur le plan tarifaire, l'offre tunisienne de libéralisation est structurée en trois catégories[15] : la catégorie A couvre 90 % des lignes tarifaires (10 506 lignes)[16] mais ne représente que 9,74 % de la valeur des importations tunisiennes totales (toutes origines confondues) ; la catégorie B couvre 7 % des lignes (817 lignes) ; la catégorie C, la plus protégée, 3 % des lignes (349). Ces trois valeurs proviennent des travaux du comité national de la ZLECAF, ministère du Commerce et du Développement des exportations, 2024. S'agissant des règles d'origine, les règles spécifiques par produit ont longtemps couvert un peu plus de 92 % des lignes tarifaires[17], deux secteurs restant en suspens en raison de divergences sur les critères d'origine applicables : le textile-habillement (chapitres 50 à 63 du Système harmonisé) et l'automobile (chapitre 87). Pour l'habillement, seule une règle de chapitre (fabrication à partir du fil) avait été convenue, sous réserve de révision. Un consensus a finalement été trouvé en octobre 2025, sous présidence égyptienne du Conseil des ministres de la ZLECAF, sur des règles transitoires pour ces deux secteurs, assorties d'une feuille de route pour leur finalisation[18]. Le contenu exact du régime transitoire applicable à l'habillement, en particulier l'admission ou non de tissus importés, conditionne le bénéfice que pourront en tirer les activités tunisiennes de confection à façon. Sur les services, la Tunisie négocie dans cinq secteurs : services aux entreprises, communications, services financiers, tourisme et transport. Elle participe par ailleurs, aux côtés de sept autres États africains, à l'Initiative du commerce guidé, un dispositif pilote permettant à un premier groupe de pays de commencer à échanger sous le régime préférentiel de la ZLECAF avant l'achèvement complet des négociations[19].

2.3. Ce que la ZLECAF change concrètement pour une entreprise

Pour une entreprise tunisienne, la ZLECAF modifie potentiellement l'équation commerciale sur plusieurs plans, mais chacun s'accompagne de réserves qu'il convient de garder à l'esprit.

Sur le plan de l’accès au marché, la réduction tarifaire ne bénéficiera pleinement qu’aux produits classés en catégorie A, laquelle ne couvre, en valeur, qu’une fraction limitée des échanges tunisiens actuels (voir section 2.2). Le bénéfice tarifaire effectif pour une entreprise donnée dépend donc de la catégorie tarifaire de ses propres lignes de produits. Les sources mobilisées pour ce rapport ne permettent toutefois pas de détailler cette information à un niveau sectoriel fin.

[14]Ministère du Commerce (Tunisie), portail africatradeagreements.tn, page « Ratification de l'accord ZLECAF » ; loi organique n° 2020-34 du 7 août 2020.

[15] Accélération de la mise en œuvre de l’Accord ZLECAF : quel est le rôle des douanes, Document du ministère du commerce et du développement des exportations. Document de travail du 06 mai 2023. https://africatradeagreements.tn/wp-content/uploads/2024/11/Fakhri-Bouzaine_Presentation-de-lAccord-ZLECAf-et-etat-des-negociations-tunisiennes.pdf

[16] Le fait que la catégorie A 90 % des lignes tarifaires mais seulement 9,74 % de la valeur des importations tunisiennes indique que l'essentiel de la valeur des importations tunisiennes reste, à ce stade, concentré dans les catégories B et C, à libéralisation plus lente ou plus protégée.

[17] The Africain Continental Free Area : A traclac guide updated February 2024.

[18] Présidence du Conseil des ministres égyptien, publication officielle sur Facebook, 29 octobre 2025.

[19]Réunion du comité nationale de la ZLECAF-Ministère du commerce et de développement des exportations 2024.

Les règles d'origine constituent un obstacle documenté et non un simple point technique : leur complexité peut limiter l'accès préférentiel aux marchés africains, en particulier pour les entreprises tunisiennes qui dépendent d'intrants importés[20]. Ce constat rejoint le fait, signalé en 2,2, que les règles d'origine ne sont pas encore stabilisées pour le textile-habillement et l'automobile, deux secteurs manufacturiers historiquement importants pour l'export tunisien.

Le volet investissement du protocole prévoit des protections directement mobilisables par une entreprise tunisienne souhaitant s'implanter ou investir dans un autre État partie : traitement national, protection contre l'expropriation, libre transfert des fonds et des profits, ainsi que des mécanismes de prévention des différends reposant notamment sur des points focaux nationaux désignés dans chaque État partie. L'article 28.b prévoit également un appui au développement des entrepreneurs locaux et à leur mise en réseau avec les chaînes d'approvisionnement locales.

Enfin, les contraintes logistiques et de connectivité, indépendantes du régime tarifaire lui-même, continuent de peser sur l'accès effectif des entreprises tunisiennes au marché africain. Le coût du transport en Afrique peut représenter jusqu'à 30 à 40 % de la valeur des marchandises dans certains cas, et l'indice de performance logistique de la Banque mondiale signale des performances logistiques faibles dans de nombreux pays africains. L'absence de lignes maritimes directes et régulières entre la Tunisie et plusieurs ports d'Afrique subsaharienne oblige les opérateurs à transiter par des hubs européens, ce qui allonge les délais et augmente les coûts, indépendamment de tout progrès tarifaire, un constat qui peut expliquer la faible part de l'Afrique subsaharienne déjà relevée dans les échanges tunisiens (section 1.2).

2.4. Risques et conditions de succès

La Tunisie aborde la ZLECAF dans un contexte de concurrence régionale et internationale déjà bien établie. Le Maroc et l'Afrique du Sud ont développé de longue date une présence économique importante sur le continent. Dans le secteur bancaire, les principaux groupes marocains disposent notamment d'un ancrage panafricain significatif : Attijariwafa bank était ainsi présente dans 15 pays africains en 2023[21]. À cette concurrence régionale s'ajoute celle de partenaires internationaux fortement implantés sur le continent. La Chine constitue notamment le premier partenaire commercial de l'Afrique depuis plusieurs années[22] ; les échanges commerciaux sino-africains ont atteint environ 282 milliards de dollars en 2022 comme en 2023[23]. Sur le plan des contraintes internes, la compétitivité de l'économie tunisienne reste limitée par une diversification insuffisante des exportations, une dépendance à des intrants importés et des coûts de production relativement élevés dans certains segments industriels, dans un climat des affaires encore marqué par la complexité administrative et l'instabilité réglementaire malgré les réformes engagées. À cela s'ajoute un facteur

[20] Banque mondiale, Africa's Pulse, October 2022, et Logistics Performance Index 2023.

[21] Rapport annuel (2023). https://publications.attijariwafabank.com/Attijariwafa-Bank-RA-2023/43-04-Groupe-Panafricain.html#/page/42

[22] Xavier Aurégan (2025). La présence économique chinoise en Afrique, quelles réalités ?. https://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/dossiers-regionaux/afrique-dynamiques-regionales/articles-scientifiques/presence-economique-chinoise-en-afrique.

[23] Données officielles sur le commerce extérieur 2022/2023. Administration générale des douanes de la République populaire de Chine (GACC).

propre à la stratégie de négociation tunisienne : comme signalé en 2,2, l'offre tarifaire tunisienne concentre l'essentiel de la valeur de ses importations dans les catégories B et C, à libéralisation plus lente, un choix qui, s'il protège certains secteurs sensibles, limite mécaniquement l'ampleur de l'ouverture commerciale à court terme. Les règles d'origine non stabilisées pour le textile-habillement et l'automobile constituent, sur ce point, un risque sectoriel spécifique et documenté plutôt qu'une hypothèse.

La réussite de l'intégration tunisienne dans le marché africain sous l'angle de la ZLECAF dépendra ainsi moins de l'accord lui-même que de la capacité du pays à transformer les opportunités qu'il ouvre en avantages économiques concrets, en maîtrisant les contraintes qui en limitent la portée à court terme, ce qui suppose des réformes structurelles, une amélioration du climat des affaires et un renforcement des mécanismes de coopération régionale.

Chapitre II

Potentiel d'internationalisation et leviers de développement des exportations tunisiennes vers l'Afrique

Introduction :

Ce chapitre examine le potentiel d'internationalisation des entreprises tunisiennes vers les marchés africains et les conditions permettant de le convertir en exportations effectives. Il s'appuie sur les données d'une enquête menée auprès de 1000 entreprises tunisiennes et s'articule autour de deux questions complémentaires : dans quelle mesure existe-t-il en Tunisie un potentiel d'entreprises disposant des caractéristiques favorables à une internationalisation vers l'Afrique mais demeurant absentes de ces marchés ? Et quels sont les principaux facteurs susceptibles d'expliquer cet écart entre potentiel et présence effective, ainsi que les leviers d'action permettant de le réduire ?

La première question relève du diagnostic empirique. Il s'agit d'identifier l'ampleur du potentiel inexploité, d'en caractériser le profil et d'examiner sa répartition selon les principales caractéristiques des entreprises, notamment leur taille, leur maturité, leur expérience internationale et leur secteur d'activité.

La seconde relève d'une démarche explicative et prescriptive. Elle vise à comprendre pourquoi certaines entreprises disposant de caractéristiques favorables à l'internationalisation ne s'engagent pas, ou insuffisamment, sur les marchés africains. L'analyse porte ainsi sur les contraintes rencontrées par les entreprises, les conditions susceptibles de modifier leur décision d'internationalisation et, plus largement, sur les leviers permettant de faciliter le passage du potentiel à l'exportation effective.

L'objectif est, en définitive, de dépasser une approche fondée sur le seul constat de la présence ou de l'absence des entreprises sur les marchés africains, afin d'identifier où se situe le potentiel, pourquoi il demeure partiellement inexploité et dans quelles conditions les politiques publiques peuvent contribuer à sa conversion en flux commerciaux durables.

1. Présentation de l'enquête et de la démarche méthodologique

1.1. Objectifs et démarche de l'enquête

L'ensemble des constats empiriques présentés aux chapitres 2 et 3 de ce rapport repose sur une enquête quantitative menée auprès de 1 000 entreprises tunisiennes, portant sur 194 variables couvrant le profil de l'entreprise, son statut export actuel, son comportement vis-à-vis du marché africain et son niveau de préparation interne perçu. L'enquête poursuivait un double objectif : d'une part, dresser un état des lieux quantifié de la présence et des intentions des entreprises tunisiennes sur le continent africain (chapitre 2) ; d'autre part, fournir la matière empirique nécessaire à la construction au niveau de la firme, d'indices d'ouverture et d'intégration africaines, et à l'estimation des déterminants de la présence sur le continent (chapitre 3).

1.2. Échantillon

L'échantillon interrogé compte 1000 entreprises, réparties sur cinq secteurs d'activité déclarés. L'industrie y est la première composante (34 % de l'échantillon), suivie des services (25,9 %), du commerce (24,3 %), de la construction (10,3 %) et du transport (5,5 %).

Tableau 8 - Structure sectorielle de l'échantillon (n = 1 000)

Secteur d'activité	Effectif	Part de l'échantillon
Industrie	341	34,0 %
Services	260	25,9 %
Commerce	243	24,3 %
Construction	103	10,3 %
Transport	55	5,5 %
Total	1 000	100,0 %

Du point de vue de la taille, mesurée par l'effectif salarié déclaré, l'échantillon se compose de 31,7 % d'entreprises de moins de 10 salariés et de 39,8 % d'entreprises comptant de 10 à 49 salariés. Ces deux catégories représentent ensemble 71,5 % de l'échantillon. Les entreprises de taille intermédiaire (50 à 99 salariés) et les plus grandes (100 salariés ou plus) en représentent respectivement 14,0 % et 14,5 %.

Tableau 9 - Structure de l'échantillon par taille (n = 1 000)

Taille (effectif salarié)	Effectif	Part de l'échantillon
Moins de 10 salariés	318	31,7 %
10 à 49 salariés	399	39,8 %
50 à 99 salariés	140	14,0 %
100 salariés ou plus	145	14,5 %
Total	1 000	100,0 %

Cette structure sectorielle et par taille est recoupée avec une typologie des postures des entreprises face au marché africain, construite en huit classes exclusives (retrait partiel, initiateurs, followers, proactifs non structurés, wait-and-see, intentionnels sans horizon, absents internationalisés, absents non internationalisés). Cette typologie, ainsi que l'indice de potentiel structurel et la segmentation qui en dérivent, sont présentés et discutés par la suite.

1.3. Instrument de collecte

Le questionnaire a été administré aux 1000 entreprises de l'échantillon. Il est organisé autour de sept blocs thématiques.

Un premier bloc porte sur le profil de l'entreprise et de son dirigeant : secteur d'activité, taille, ancienneté, principal produit ou service, âge et expérience internationale du dirigeant. Un second bloc porte sur le statut export actuel de l'entreprise : réalisation ou non de ventes hors de Tunisie, part du

chiffre d'affaires réalisée à l'export, et zones géographiques actuellement desservies (Afrique, Europe, pays du Golfe, Amérique du Nord, Asie).

Un troisième bloc, le plus détaillé, porte spécifiquement sur le comportement de l'entreprise vis-à-vis du marché africain : intentions de développement, raisons de désintérêt le cas échéant, obstacles perçus à la concrétisation d'un projet, stade d'avancement du projet (étude de marché, recherche de partenaires, premiers contacts, négociations en cours, première exportation prévue), horizon temporel envisagé, fréquence des déplacements professionnels en Afrique, ancienneté et intensité de la présence (nombre de pays, part du chiffre d'affaires réalisée en Afrique, nombre de clients actifs, mode de présence), et, le cas échéant, retrait antérieur d'un marché africain et sa cause déclarée. Un quatrième bloc documente la stratégie et les pratiques de l'entreprise : motivation principale de l'implantation, canaux d'identification des opportunités d'affaires, sources d'information mobilisées, existence d'une stratégie formalisée, pays prioritaires identifiés et critères de sélection d'un marché.

Un cinquième bloc recueille une auto-évaluation du niveau de préparation interne de l'entreprise, sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé). Cette évaluation porte sur cinq dimensions : les compétences linguistiques de l'équipe, la maîtrise des procédures d'exportation, la capacité financière à absorber les coûts d'internationalisation, l'adaptation de l'offre aux besoins africains et le réseau de contacts ou de partenaires en Afrique. Deux questions complémentaires portent sur l'existence d'une ressource humaine et d'un budget dédié. Un sixième bloc recueille, selon la même logique d'échelle (1 = pas un obstacle ; 5 = obstacle majeur), une évaluation de huit catégories d'obstacles : l'accès au financement à l'exportation, les barrières réglementaires et douanières, le manque d'information sur les marchés cibles, les difficultés logistiques, le manque de compétences internes en commerce international, les difficultés de rapatriement des devises, le risque d'impayés et la concurrence d'acteurs chinois, marocains ou européens.

Le dernier bloc porte sur le recours aux dispositifs d'appui existants : organismes sollicités (CEPEX, FIPA, chambres de commerce, ambassades et consulats tunisiens en Afrique, UTICA, CONECT, banques, bailleurs et partenaires de la coopération internationale), types d'accompagnement utilisés, évaluation de la qualité et de la contribution de ces services, résultats concrets obtenus, services jugés prioritaires à renforcer et principal levier envisagé pour accélérer l'internationalisation vers l'Afrique. Le questionnaire se termine par une question ouverte facultative, qui recueille les recommandations des répondants à l'attention des décideurs publics et des organisations d'appui.

2. Identification du potentiel d'internationalisation

L'identification du potentiel d'internationalisation des entreprises tunisiennes repose sur deux mesures complémentaires, qui répondent à des objectifs distincts. La première est un indice de potentiel structurel, construit à partir de caractéristiques observables pour l'ensemble des entreprises enquêtées de l'échantillon. Il ne mobilise ni leur comportement ni leur intention déclarée à l'égard des marchés africains. Cette propriété permet d'appliquer une grille homogène à l'ensemble des

entreprises et, ainsi, de comparer les entreprises déjà présentes en Afrique à celles qui en sont absentes.

La seconde mesure correspond au score de préparation à l'internationalisation déclaré. Il apporte une information détaillée sur le niveau de préparation organisationnelle et opérationnelle des entreprises qui sont déjà sur le marché africain, mais ne peut être utilisé pour caractériser directement les entreprises absentes du marché africain.

Ainsi, cette distinction est importante sur le plan méthodologique : le potentiel structurel vise à identifier un réservoir d'entreprises présentant des caractéristiques favorables à une internationalisation supplémentaire, tandis que le score de préparation renseigne sur le degré de préparation déclaré des entreprises déjà engagées dans la démarche. Les deux indicateurs sont donc complémentaires et ne doivent pas être interprétés comme des mesures équivalentes.

2.1. Construction de l'indice de potentiel structurel

L'indice de potentiel structurel repose sur quatre critères binaires, sélectionnés en fonction de leur disponibilité pour l'ensemble des entreprises enquêtées et de leur pertinence économique au regard des déterminants usuels de l'internationalisation.

Le choix de construire un indice de potentiel à partir de caractéristiques observables repose sur une hypothèse explicitement discutée dans la littérature : les entreprises exportatrices se distingueraient des autres avant d'exporter, et pas seulement du fait d'exporter. C'est précisément la question posée par Bernard et Jensen (1999)[24], à laquelle ils répondent en avançant un mécanisme d'auto-sélection des entreprises les plus performantes vers les marchés extérieurs, mécanisme que Melitz (2003) formalisera ensuite théoriquement. Les quatre critères retenus ici doivent être lus dans ce cadre : ce sont des prédicteurs de la probabilité d'exporter, non des causes de la performance à l'export. Le chapitre 3 revient sur leur contribution respective, qui s'avère très inégale.

Chaque critère prend la valeur 1 lorsqu'il est satisfait et 0 dans le cas contraire. Les quatre critères portent respectivement sur l'expérience exportatrice, la taille de l'entreprise, l'expérience internationale du dirigeant et la maturité de l'entreprise.

Tableau 10 - Composition de l'indice de potentiel structurel

Critère	Définition opérationnelle	Justification économique	Taux (n=1 000)
Expérience exportatrice avérée	Entreprise exportant actuellement, de manière régulière ou ponctuelle, vers au moins une destination	L'expérience préalable de l'exportation constitue un indicateur de la capacité de l'entreprise à gérer les coûts, procédures et exigences	31,4 %

[24] Bernard et Jensen (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect, or both? Journal of International Economics, Elsevier, vol. 47(1), pages 1-25, February.

Critère	Définition opérationnelle	Justification économique	Taux (n=1 000)
		associés à l'accès à des marchés étrangers. Elle peut ainsi faciliter une diversification vers de nouvelles destinations conformément aux modèles de commerce en entreprises hétérogènes[25].	
Taille ≥ 50 salariés	Entreprise dans les classes [50-99] ou ≥100 salariés	La littérature sur l'internationalisation des entreprises[26] établit de façon robuste que les coûts fixes de prospection, de mise aux normes et de présence sur un marché étranger requièrent une masse critique de ressources internes et donc la taille en constitue un indicateur	28,4 %
Dirigeant à expérience internationale	Dirigeant déclarant une expérience personnelle hors de Tunisie (Afrique, Europe, Moyen-Orient ou ailleurs)	L'exposition internationale du décideur réduit la distance cognitive et informationnelle (« psychic distance ») associée à un marché étranger et facilite la prise de décision d'internationalisation	42,9 %
Maturité de l'entreprise	Ancienneté ≥ médiane de l'échantillon (21 ans)	Une entreprise plus mature a eu davantage l'occasion d'accumuler des ressources organisationnelles, financières et relationnelles mobilisables pour un projet d'internationalisation (approche par les ressources)	50,7 %

Source : calculs des auteurs.

Le score de potentiel structurel correspond à la somme des critères satisfaits. Il varie de 0 à 4, chaque critère recevant un poids identique dans le score final.

Cette pondération égale constitue un choix méthodologique conventionnel, retenu en l'absence de données longitudinales permettant d'estimer économétriquement la contribution relative de chacun des critères à la performance exportatrice des entreprises tunisiennes. L'indice doit donc être interprété comme un outil de segmentation et d'identification du potentiel, et non comme un modèle prédictif de la probabilité d'exporter vers l'Afrique.

Une entreprise est classée dans la catégorie « fort potentiel structurel » lorsqu'elle satisfait au moins trois des quatre critères, soit un score supérieur ou égal à 3.

[25] Melitz, Marc J. (2003), "The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity," Econometrica, 71, 1695-1725.
[26] Fernandes, Albuquerque and Caridade da Silva (2022), The influence of company size on its internationalization capacity: a comprehensive view on Portugal

Tableau 11 - Distribution du score de potentiel structurel (0 à 4 critères réunis)

Score	Effectif	Part de l'échantillon
0 critère	260	26,0 %
1 critère	296	29,5 %
2 critères	199	19,9 %
3 critères	144	14,4 %
4 critères	103	10,3 %
Total « fort potentiel » (≥ 3 critères)	**247**	**24,7 %**

Source : calculs des auteurs.

L'analyse met en évidence un potentiel structurel d'internationalisation significatif au sein de l'échantillon. Près d'une entreprise sur quatre (24,7 %) réunit au moins trois des quatre caractéristiques retenues : expérience exportatrice, taille, expérience internationale du dirigeant et maturité.

Ce résultat ne mesure pas directement la capacité à exporter vers l'Afrique et ne doit pas être assimilé à une probabilité d'entrée sur ces marchés. Il permet plutôt d'identifier un réservoir d'entreprises présentant des conditions structurelles relativement favorables à une internationalisation supplémentaire.

La question suivante est donc de déterminer dans quelle mesure ce potentiel se traduit effectivement par une présence sur les marchés africains et, lorsque ce n'est pas le cas, quels facteurs expliquent l'écart entre les caractéristiques favorables des entreprises et leur engagement effectif en Afrique. C'est précisément l'objet des analyses qui suivent.

2.2. Analyse globale : la typologie face au marché africain

L'enquête permet de distinguer huit postures exclusives des entreprises tunisiennes face au marché africain. Cette typologie a été constituée entreprise par entreprise à partir des variables individuelles de la base (statut d'exportation, présence en Afrique, retrait éventuel, nombre de pays desservis, stratégie formalisée, motivation d'implantation, intention déclarée et horizon temporel).

Tableau 12 - Typologie des huit postures face au marché africain

Classe	Règle de classement (résumée)	Effectif	Part
1. Retrait partiel	Présente en Afrique, ayant cessé son activité sur au moins un marché africain tout en restant présente sur d'autres	31	3,1 %

2. Initiateurs	Présente, sans retrait, dans au moins deux pays africains, avec une stratégie africaine formalisée complète	55	5,5 %
3. Followers	Présente, sans retrait, non initiatrice, entrée par sollicitation extérieure ou recherche de débouché de substitution	46	4,6 %
4. Proactifs non structurés	Présente, sans retrait, entrée par démarche propre mais sans atteindre le seuil des initiateurs	28	2,8 %
5. Wait-and-see	Absente d'Afrique, projet engagé ou planifié, ou horizon d'entrée daté	43	4,3 %
6. Intentionnels sans horizon	Absente d'Afrique, intention déclarée sans démarche entamée ni horizon	17	1,7 %
7. Absents internationalisés	Exportatrice vers d'autres zones, sans intention africaine déclarée	101	10,1 %
8. Absents non internationalisés	Aucune vente hors de Tunisie	681	67,9 %
Total		**1 000**	**100,0 %**

Source calculs des auteurs

Afin d'assurer la continuité entre les vagues du baromètre, le tableau 12 bis rapproche les huit classes de la typologie des cinq catégories prévues dans la conception du baromètre. Six classes trouvent une correspondance directe. Deux appellent une précision. Les « proactifs non structurés », entrés sur le marché africain par une démarche propre mais sans stratégie formalisée complète, sont rattachés à la catégorie « Initiateur », qui repose sur l'initiative de l'entreprise. Ils sont toutefois présentés distinctement afin que les deux lectures, stricte (5,5 %) et élargie (8,3 %), restent disponibles d'une vague à l'autre. La classe « retrait partiel » ne correspond qu'en partie à la catégorie « Décrocheur » : le questionnaire permet d'identifier le retrait d'au moins un marché africain, mais non une sortie totale du continent. Les entreprises absentes ne sont pas interrogées sur une éventuelle présence passée. Le taux de décrocheurs au sens strict ne peut donc pas être mesuré à partir de la présente vague ; l'ajout d'une question sur la présence africaine antérieure est recommandé pour les vagues suivantes.

Tableau 12 bis - Correspondance avec la typologie du baromètre

Catégorie du baromètre	Classe(s) du rapport	Nature de la correspondance	Part
Initiateur	2. Initiateurs	Exacte	5,5 %

	4. Proactifs non structurés	Approchée (rattachement proposé)	2,8 %
Follower	3. Followers	Exacte	4,6 %
Wait-and-see	5. Wait-and-see	Exacte	4,3 %
Absent	6. Intentionnels sans horizon	Exacte (absent avec intention)	1,7 %
	7. Absents internationalisés	Exacte (absent exportateur)	10,1 %
	8. Absents non internationalisés	Exacte (absent non exportateur)	67,9 %
Décrocheur	1. Retrait partiel	Partielle : retrait d'au moins un marché, sans sortie totale	3,1 %

Source : calculs des auteurs

Le croisement des différents profils permet de regrouper les huit classes initiales en quatre grandes catégories de positionnement international. Cette lecture synthétique fait apparaître une structure fortement différenciée de l'échantillon. Environ 16 % des entreprises sont déjà présentes sur les marchés africains, sous une forme ou une autre. À l'inverse, 6 % manifestent un intérêt ou une intention à l'égard de l'Afrique sans y être encore présentes. Par ailleurs, 10,1 % exportent déjà vers d'autres destinations, mais ne déclarent pas, à ce stade, d'intention à l'égard des marchés africains. Enfin, 68 % de l'échantillon n'exercent aucune activité d'exportation, quelle que soit la destination.

Ces résultats mettent en évidence trois enseignements importants :

- *La présence effective en Afrique reste limitée : sur le total des entreprises enquêtées, environ une entreprise sur six (16 %) est actuellement présente sur le continent, tandis que plus des deux tiers (68 %) n'exportent vers aucune destination.*
- *Le développement des exportations vers l'Afrique ne peut être réduit à une simple réorientation géographique des exportateurs existants. Parmi les entreprises absentes d'Afrique, 80,9 % n'exportent vers aucune destination et ne sont donc pas encore internationalisées. Le développement du marché africain doit ainsi être articulé à un enjeu plus large de primo-internationalisation.*
- *La politique de promotion des exportations vers l'Afrique doit ainsi poursuivre une double logique : favoriser la diversification géographique des entreprises déjà exportatrices, notamment de celles qui disposent d'un potentiel mais ne ciblent pas encore l'Afrique ; et accompagner une première internationalisation ciblée des entreprises non exportatrices présentant des caractéristiques favorables à l'exportation.*

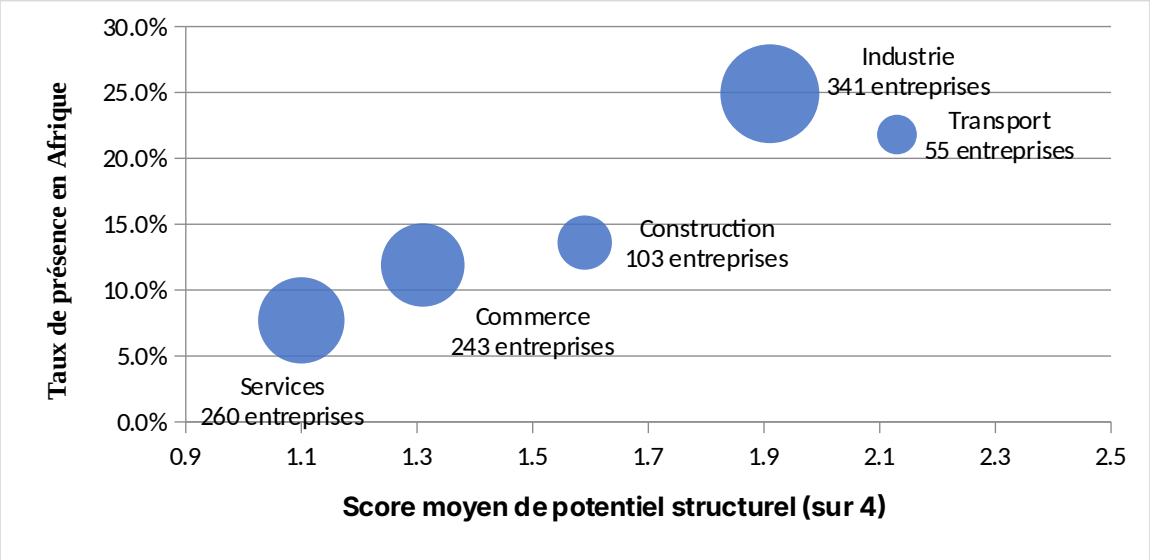
2.3. Analyse sectorielle

L'analyse agrégée masque des écarts sectoriels importants, tant en matière de présence effective sur les marchés africains que de potentiel structurel d'internationalisation. Le croisement de ces deux indicateurs permet ainsi d'identifier les secteurs dans lesquels les entreprises tunisiennes disposent à

la fois d'une expérience effective du marché africain et de caractéristiques structurelles relativement favorables à une poursuite de leur internationalisation. Les écarts doivent toutefois être interprétés avec prudence, compte tenu de la taille variable des sous-échantillons sectoriels, allant de 5,5 % de l'échantillon pour le Transport à 34 % pour l'Industrie.

Figure 2 - Potentiel et présence effective vont de pair, à l'échelle des secteurs

Aire du disque proportionnelle au nombre d'entreprises du secteur dans l'échantillon



Source : calculs des auteurs.

La comparaison sectorielle fait ressortir une hiérarchie relativement nette. L'Industrie et le Transport constituent les deux secteurs les mieux positionnés, en combinant des taux de présence en Afrique supérieurs à la moyenne de l'échantillon et des scores de potentiel structurel relativement élevés. L'Industrie affiche le taux de présence africaine le plus élevé, avec 24,9 %, et un score moyen de potentiel structurel de 1,91 sur 4. Le Transport présente, quant à lui, le score de potentiel structurel le plus élevé de l'ensemble des secteurs (2,13), associé à un taux de présence en Afrique de 21,8 %.

Cette configuration indique que ces deux secteurs concentrent une part importante des entreprises présentant plusieurs des caractéristiques retenues dans l'indice de potentiel structurel, notamment l'expérience exportatrice, une taille relativement plus importante, l'expérience internationale du dirigeant et la maturité de l'entreprise. Elle est également cohérente avec leur niveau déjà relativement élevé d'exposition aux marchés africains. Ces résultats ne permettent toutefois pas d'établir que ces caractéristiques déterminent, à elles seules, la présence en Afrique ; ils mettent plutôt en évidence une association entre profil structurel et niveau d'internationalisation observé.

La Construction occupe une position intermédiaire, avec un taux de présence en Afrique de 13,6 % et un score de potentiel structurel de 1,59. Le secteur dispose ainsi d'un socle de potentiel supérieur à celui du Commerce et des Services, mais dont la traduction en présence effective sur les marchés africains apparaît encore limitée par rapport à l'Industrie et au Transport.

Le Commerce, qui représente près d'un quart de l'échantillon des entreprises, présente un taux de présence en Afrique de 11,9 % et un score moyen de potentiel structurel de 1,31. Son positionnement plus modeste sur les deux indicateurs peut être associé à une orientation plus importante d'une partie

des entreprises vers le marché domestique et à des modèles économiques dont les modalités d'internationalisation peuvent différer de celles de l'industrie ou du transport. Cette interprétation doit néanmoins rester prudente, le secteur commercial regroupant des activités et des modèles d'affaires hétérogènes.

Les Services se situent à l'extrémité inférieure du classement, avec le taux de présence en Afrique le plus faible (7,7 %) et le score moyen de potentiel structurel le plus bas (1,10 sur 4). Ce résultat doit cependant être interprété avec une prudence particulière. Le secteur des services recouvre en effet des activités très diverses, dont certaines sont fortement internationalisables tandis que d'autres reposent principalement sur une prestation de proximité et sont, par nature, moins susceptibles de se développer par les modalités traditionnelles du commerce de marchandises. Le faible taux de présence observé ne doit donc pas être assimilé mécaniquement à une absence de potentiel dans l'ensemble des services.

Dans l'ensemble, l'analyse sectorielle fait apparaître une concentration relative du potentiel structurel et de la présence africaine dans l'Industrie et le Transport, tandis que la Construction occupe une position intermédiaire. Le Commerce et les Services présentent des niveaux plus faibles sur les deux indicateurs, mais leur situation appelle une lecture différenciée en fonction de la nature des activités et des modèles économiques concernés.

> ➢ *La capacité d'internationalisation vers l'Afrique apparaît fortement différenciée selon les secteurs. L'Industrie et le Transport constituent les principaux réservoirs de potentiel actuellement observable et les secteurs où ce potentiel est déjà le plus largement associé à une présence effective en Afrique. L'enjeu de politique publique n'est donc pas de soutenir uniformément tous les secteurs, mais de prioriser les entreprises et filières présentant le meilleur rapport entre potentiel structurel, capacité d'exécution et opportunités de marché, tout en développant des approches spécifiques pour les secteurs dont l'internationalisation obéit à des logiques différentes, notamment les services.*

Cette hiérarchie sectorielle est cohérente, dans son ordonnancement, avec la structure de la population tunisienne des entreprises de 10 salariés et plus telle que documentée par le Registre National des Entreprises (RNE 2024) : rapportée à ce segment, la part de l'Industrie dans l'échantillon reste proche de son poids national (écart de l'ordre de quatre points), tandis que les Services y demeurent le secteur le moins représenté relativement à son poids réel dans la population de référence. Cette proximité renforce la lecture selon laquelle la hiérarchie sectorielle observée reflète une différenciation réelle plutôt qu'un artefact de la composition de l'échantillon.

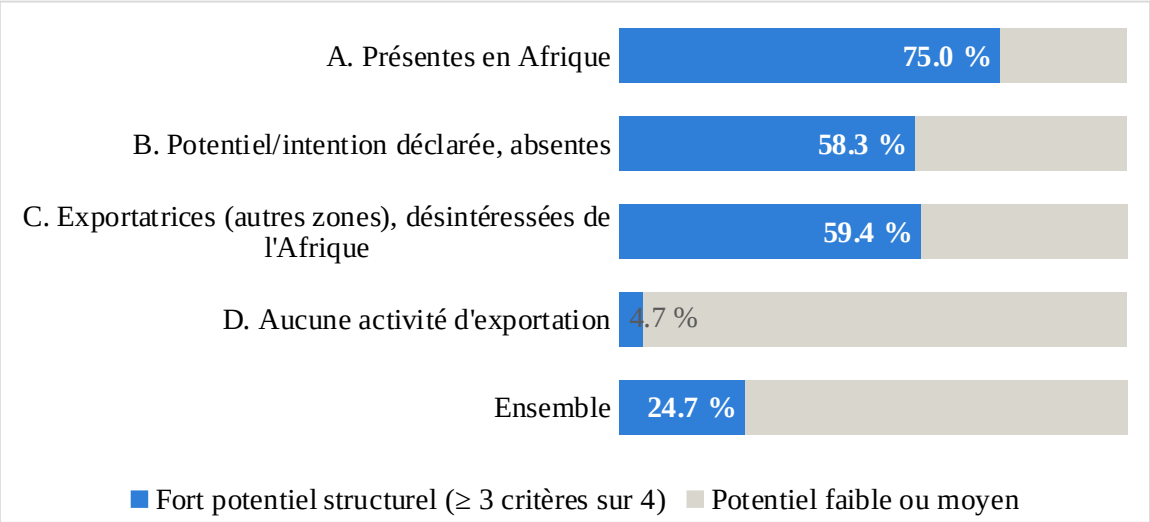
2.4. Le quadrant du potentiel inexploité

Cette section constitue le cœur analytique du chapitre. Elle croise le score de potentiel structurel, construit à la section 2.1, avec le statut de présence effective en Afrique, issu de la typologie présentée à la section 2.2. L'objectif est d'identifier, parmi les entreprises actuellement absentes d'Afrique, celles qui réunissent plusieurs caractéristiques structurelles favorables à l'internationalisation. Ce croisement permet d'isoler le groupe des entreprises à fort potentiel structurel (score ≥ 3) qui restent

absentes des marchés africains. Ce groupe constitue le « quadrant du potentiel inexploité » au sens opérationnel retenu dans cette étude.

Figure 3 - Le potentiel structurel selon le positionnement africain

Les trois lignes du milieu composent le quadrant du potentiel inexploité, soit 12,7 % de l'échantillon



Source : calculs des auteurs.

La matrice met d'abord en évidence une forte différenciation du potentiel structurel selon le positionnement international des entreprises. Parmi les entreprises déjà présentes en Afrique, 75 % atteignent le seuil de fort potentiel structurel. Cette proportion élevée est cohérente avec la construction de l'indice de potentiel structurel d'internationalisation construit en section 1.1, qui intègre notamment l'expérience exportatrice parmi les critères retenus, mais ne peut être considérée à elle seule comme une validation statistique de l'indice.

L'intérêt principal de cette matrice se situe toutefois dans les trois catégories d'entreprises absentes d'Afrique. Parmi celles-ci, 15,1 % présentent un score de potentiel structurel supérieur ou égal à 3. Ces entreprises à fort potentiel, mais absentes du marché africain, sont réparties selon leur typologie (tableau 13).

Tableau 13 - Composition du quadrant « potentiel inexploité » des entreprises

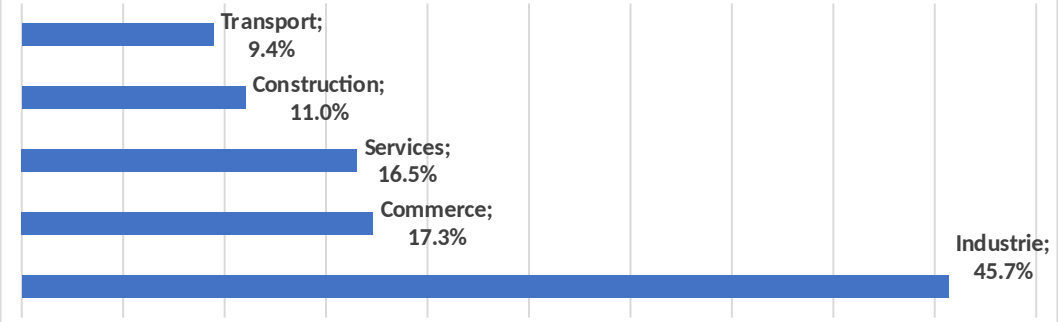
Origine typologique	Part du quadrant
7. Absents internationalisés (exportateurs hors Afrique)	47,2 %
8. Absents non internationalisés	25,2 %

Origine typologique	Part du quadrant
5. Wait-and-see	19,7 %
6. Intentionnels sans horizon	7,9 %
Total	100,0 %

Source : calculs des auteurs.

Leur composition sectorielle se répartit comme suit : 45,7 % dans l'industrie, 17,3 % dans le commerce, 16,5 % dans les services, 11 % dans la construction et 9,5 % dans le transport. Quant à leur composition par taille, 43,3 % comptent 100 salariés ou plus, 35,4 % entre 50 et 99 salariés, 16,5 % entre 10 et 49 salariés et seulement 4,7 % moins de 10 salariés. Compte tenu des critères retenus, le potentiel inexploité est donc, sans surprise, concentré parmi les entreprises de taille moyenne à grande.

Figure 4- Composition sectorielle du quadrant du potentiel inexploité (n=127)



Source : calculs des auteurs.

- Près de trois quarts de ce quadrant (73 %) est composée d'entreprises qui exportent déjà, mais vers l'Europe, les pays du Golfe, l'Amérique du Nord ou l'Asie, sans intention déclarée pour l'Afrique. Il s'agit d'entreprises dont **la capacité d'exportation est démontrée**, et pour lesquelles l'enjeu n'est pas de déclencher une première expérience d'internationalisation mais une diversification géographique.
- À l'inverse, 25,2 % de ces entreprises **n'ont aujourd'hui aucune activité d'exportation**, quelle que soit la destination, tout en réunissant des caractéristiques structurelles (taille, ancienneté, profil du dirigeant) favorables : pour ce sous-groupe, l'enjeu est celui d'une primo-internationalisation complète, plus exigeante en accompagnement que la simple diversification géographique.

- *Au total, 12,7 % de l'échantillon réunissent un fort potentiel structurel d'internationalisation tout en étant absentes du marché africain.*
- *Ce résultat établit, sur une base statistique vérifiable, l'existence d'un potentiel inexploité d'ampleur non négligeable dont près de la moitié de ce potentiel est déjà exportatrice et n'a besoin que d'une réorientation géographique, tandis qu'un quart est composé d'entreprises n'ayant jamais exporté.*

- *Le potentiel inexploité est concentré dans les entreprises de taille moyenne à grande : 78,7 % des entreprises du quadrant comptent 50 salariés ou plus (43,3 % au moins 100 salariés et 35,4 % entre 50 et 99). Il est également à dominante industrielle : l'Industrie représente 45,7 % du quadrant, et les entreprises industrielles d'au moins 50 salariés en constituent à elles seules 36,2 % (46 entreprises sur 127). Le potentiel inexploité correspond donc à un profil assez homogène d'entreprises industrielles moyennes et grandes, déjà établies, plutôt qu'à un potentiel dispersé entre de nombreux petits acteurs.*
- *Le ciblage des politiques de promotion devrait distinguer ces deux sous-populations : un accompagnement à la diversification géographique, réputé moins coûteux et à cycle plus court, pour les entreprises exportatrices déjà actives sur d'autres marchés ; un accompagnement plus complet de primo-internationalisation pour celles n'ayant jamais exporté.*

3. Les entreprises déjà présentes en Afrique

Les entreprises déjà présentes en Afrique constituent un point de référence empirique pour analyser le potentiel des entreprises qui n'y sont pas encore implantées. Leur profil permet d'identifier les caractéristiques associées, dans l'échantillon, à une présence africaine effective : ancienneté de l'engagement, profondeur géographique, modes de présence, préparation interne, formalisation stratégique et capacité à maintenir cette présence dans le temps.

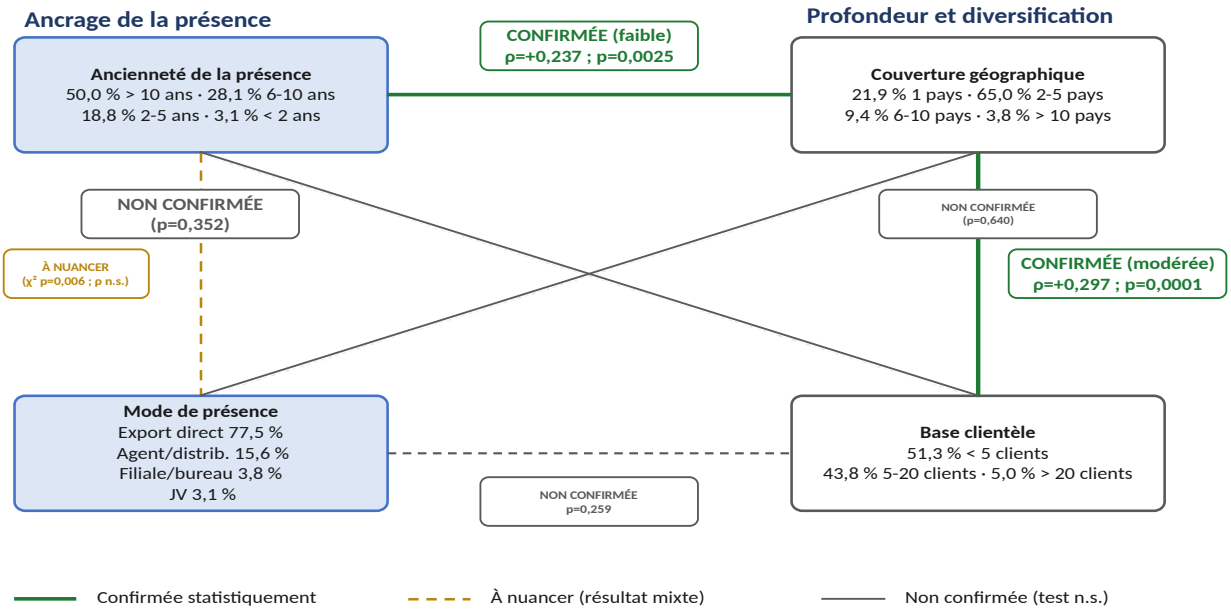
Cette analyse ne vise pas à établir un modèle causal de la « réussite » en Afrique. Elle permet plutôt de dégager des profils et des contraintes récurrents susceptibles d'éclairer le ciblage des politiques publiques en faveur de l'internationalisation.

3.1. Ancienneté et profondeur de la présence

La présence en Afrique est, pour la moitié de ces entreprises, ancienne : 50 % y sont présentes depuis plus de dix ans, 28,1 % depuis six à dix ans, 18,8 % depuis deux à cinq ans, et seulement 3,1 % depuis moins de deux ans. Le rythme d'entrées nouvelles apparaît donc modéré au regard du stock de présence historique, ce qui interroge la capacité du dispositif actuel à générer de nouveaux entrants plutôt qu'à seulement accompagner les entreprises déjà installées.

La profondeur géographique de cette présence reste toutefois limitée : 65 % de ces entreprises sont présentes dans deux à cinq pays africains, 21,9 % dans un seul pays, et seulement 13,1 % dans plus de cinq pays (9,4 % de six à dix, 3,8 % au-delà de dix). Le mode de présence dominant est l'export direct de produits ou services (77,5 %), loin devant le recours à un agent ou distributeur local (15,6 %), la filiale ou le bureau de représentation (3,8 %) et la joint-venture ou le partenariat (3,1 %). Aucune entreprise ne recourt à la franchise, à la licence ou à une plateforme numérique comme mode principal de présence. La base de clientèle est étroite : 51,3 % de ces entreprises comptent moins de cinq clients actifs en Afrique, 43,8 % entre cinq et vingt, et seulement 5,0 % plus de vingt.

Schéma 1 – Correspondances vérifiées statistiquement entre les caractéristiques de la présence africaine



Boîtes bleues = ancrage de la présence (facteurs) · Boîtes blanches = profondeur / diversification (résultats)

Entreprises présentes en Afrique.

> ➢ *La présence tunisienne en Afrique, lorsqu'elle existe, repose très majoritairement sur l'export direct et une base de clientèle étroite, plutôt que sur des formes d'engagement plus profondes (filiale, joint-venture) ; c'est une présence commerciale plus qu'un ancrage productif ou capitalistique sur le continent.*

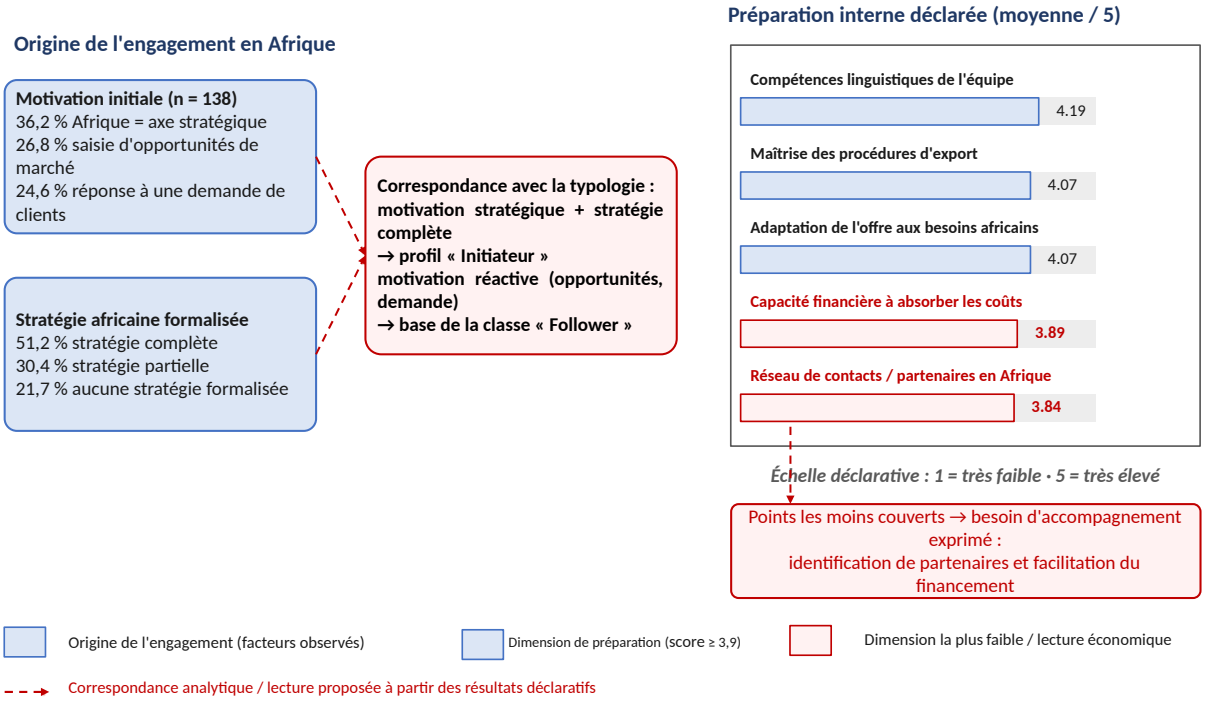
3.2. Motivation, préparation et stratégie

Interrogées sur la motivation initiale de leur implantation en Afrique, 36,4 % citent l'Afrique comme axe stratégique de développement, 26,4 % la saisie d'opportunités de marché, et 26,4 % la réponse à une demande de clients existants, ces deux dernières catégories constituent la base de la classe « followers » de la typologie.

Le niveau de préparation interne déclaré (échelle 1 à 5) fait apparaître un profil resserré autour de valeurs élevées : compétences linguistiques de l'équipe (moyenne 4,21), maîtrise des procédures d'export (4,11), adaptation de l'offre aux besoins africains (4,12), capacité financière à absorber les coûts d'internationalisation (3,89) et réseau de contacts ou de partenaires en Afrique (3,84, le score le plus faible des cinq dimensions). Le réseau de contacts et la capacité financière ressortent ainsi comme les deux points relativement les moins couverts, y compris chez les entreprises déjà présentes sur le continent, un résultat cohérent avec la demande exprimée, pour un accompagnement centré sur l'identification de partenaires et le financement.

Parmi les entreprises présentes en Afrique n'ayant pas connu de retrait (12,9 % de l'échantillon), 51,2 % disposent d'une stratégie africaine formalisée complète, avec objectifs, marchés prioritaires et plan d'action ; 26,4 % en disposent d'une version partielle ; 22,5 % n'ont pas de stratégie formalisée, dont 7,0 % une stratégie seulement informelle. La formalisation stratégique constitue précisément le critère distinctif de la classe des « initiateurs » au sein des entreprises présentes.

Schéma 2 – Motivation initiale, formalisation stratégique et préparation interne des entreprises présentes en Afrique



> *Les entreprises tunisiennes disposent globalement des compétences nécessaires pour opérer en Afrique, mais leur internationalisation gagnerait à être davantage structurée : le renforcement des réseaux de partenaires, de l'accès au financement et de la formalisation des stratégies africaines constitue un levier prioritaire pour passer d'une présence opportuniste à une implantation durable et maîtrisée.*

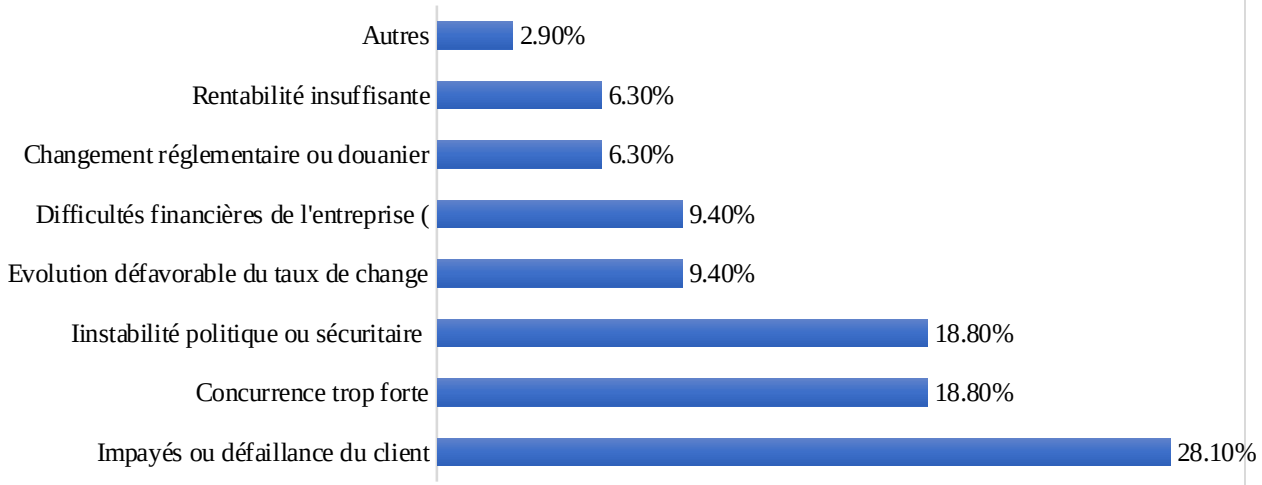
3.3. Retrait partiel des marchés africains

La pérennité de la présence sur les marchés africains constitue un enjeu complémentaire à celui de l'entrée sur ces marchés. Parmi les entreprises actuellement présentes en Afrique, 19,4 % déclarent s'être retirées d'au moins un marché africain tout en maintenant une présence sur d'autres marchés du continent. Ce résultat montre que la présence africaine n'est pas un processus nécessairement linéaire et que certaines entreprises ajustent leur portefeuille de marchés au cours de leur trajectoire d'internationalisation.

Les motifs de retrait déclarés sont principalement associés à des facteurs externes à l'entreprise. Les impayés ou la défaillance des clients constituent le premier motif cité (28,1 %), suivis de l'instabilité politique ou sécuritaire (18,8 %), de l'évolution défavorable du taux de change (9,4 %) et des modifications de l'environnement réglementaire ou douanier (6,3 %). Ces quatre catégories représentent ensemble 64,5 % des motifs déclarés, ce qui souligne le poids des risques commerciaux, macroéconomiques et institutionnels dans la capacité des entreprises à maintenir leur présence sur certains marchés africains. Pour les facteurs directement liés à la situation interne de l'entreprise sont moins fréquemment cités : les difficultés financières représentent 9,4 % des motifs et l'insuffisance de rentabilité 6,3 %, soit 15,6 % au total. La concurrence jugée trop forte, citée par 18,8 % des entreprises, constitue une catégorie intermédiaire qui ne peut être assimilée strictement à un facteur

externe ou interne : elle peut refléter à la fois les conditions concurrentielles du marché et la capacité de l'entreprise à y maintenir sa position.

Figure 5- Les motifs déclarés du retrait d'un marché africain (n=32)



Source : calculs des auteurs.

La structure des réponses conduit ainsi à relativiser une lecture centrée exclusivement sur les barrières à l'entrée. Pour les entreprises déjà engagées, la question de la sécurisation et de la pérennisation de la présence apparaît également déterminante. Le développement des exportations vers l'Afrique doit donc être appréhendé non seulement sous l'angle de la conquête de nouveaux marchés, mais aussi sous celui de la réduction des risques susceptibles d'entraîner une sortie partielle. Dans cette perspective, les dispositifs de promotion des exportations pourraient utilement être complétés par des instruments visant à réduire l'exposition des entreprises aux principaux risques identifiés dans l'enquête. Il s'agit notamment des mécanismes de garantie et d'assurance-crédit à l'exportation, de l'amélioration de l'information sur les risques pays et les risques liés aux partenaires commerciaux, ainsi que de l'accompagnement dans la gestion des risques réglementaires, douaniers et de change.

L'enjeu est particulièrement important pour les entreprises, pour lesquelles un impayé significatif, une variation défavorable du taux de change ou une détérioration rapide de l'environnement institutionnel peut avoir des conséquences disproportionnées sur la rentabilité d'une opération ou d'un marché. Les politiques publiques peuvent dès lors contribuer non seulement à réduire les coûts d'entrée, mais également à réduire les risques de sortie et à renforcer la capacité des entreprises à maintenir une présence diversifiée sur le continent.

> ➢ *Près d'une entreprise sur cinq parmi celles présentes en Afrique a déjà quitté au moins un marché africain tout en maintenant une présence sur d'autres marchés. Les motifs déclarés sont majoritairement liés aux risques commerciaux, politico-sécuritaires, de change et réglementaires. La politique d'internationalisation ne devrait donc pas se limiter à faciliter l'entrée sur les marchés africains : elle doit également contribuer à sécuriser et à pérenniser les positions acquises.*

3.4. Efficacité des dispositifs de promotion des exportations vers le marché africain

Cette section évalue l'expérience des entreprises, ayant une expérience du marché africain, en relation avec les institutions et les organismes d'appui en termes d'utilité effective déclarée.

3.4.1. Recours et notoriété des organismes

84,6 % des entreprises ayant une expérience du marché africain déclarent avoir eu recours à au moins un organisme d'appui dans leur démarche vers l'Afrique ; 15,4 % n'ont sollicité aucun organisme. Parmi les organismes cités (plusieurs réponses étaient possibles), les chambres de commerce arrivent en tête (53,3 %), suivies des banques et institutions financières (49,7 %), des ambassades et consulats tunisiens en Afrique (37,3 %), des bailleurs et organismes de coopération internationale (30,8 %), des associations professionnelles telles que l'UTICA ou la CONECT (25,4 %), du CEPEX (22,5 %) et de la FIPA (10,1 %).

> ➢ *Le CEPEX, opérateur public de référence en matière de promotion des exportations sur le marché africain, se classe en avant-dernière position avant le FIPA. Ce constat ne permet pas, à lui seul, de conclure à un défaut d'efficacité du CEPEX ; il indique en revanche un déficit relatif de visibilité ou de recours spontané des entreprises internationalisées vers l'opérateur public central, au profit d'intermédiaires professionnels et financiers, ce qui constitue un signal utile pour le repositionnement de la communication institutionnelle sur l'offre d'appui existante.*

3.4.2. Satisfaction déclarée versus impact déclaré : un écart systématique

Le tableau 14 fait apparaître un écart systématique, sur les six services, entre le taux de satisfaction déclarée et le taux d'impact fort ou très fort déclaré, allant de 15 points (accompagnement administratif) à plus de 42 points (missions économiques). Les entreprises se déclarent donc, de façon générale, satisfaites de la qualité de service perçue des dispositifs d'accompagnement, sans que cette satisfaction se traduise dans les mêmes proportions en un impact commercial jugé fort. Ce résultat constitue le principal indice, dans les données disponibles, d'un décalage entre l'offre publique d'appui et les besoins des entreprises : l'écart n'est pas celui, attendu, entre connaissance et usage des dispositifs (84,6 % de taux de recours), mais celui, moins souvent mesuré, entre l'appréciation de la qualité du service rendu et sa capacité à produire un résultat commercial mesurable.

Tableau 14 - Satisfaction et impact déclarés par service d'accompagnement

Service	Satisfaits ou très satisfaits (base=143)	Impact fort ou très fort (hors « non utilisé »)	Écart (points)
Missions économiques	78,3 %	36,0 %	42,3
Participation aux foires et salons	69,9 %	40,0 %	29,9
Études de marché	67,1 %	40,8 %	26,3
Information sur les opportunités	62,9 %	39,1 %	23,8
Mise en relation B2B	59,4 %	39,4 %	20,0
Accompagnement administratif	50,3 %	35,4 %	14,9

Source : calculs des auteurs.

3.4.3. Besoins exprimés par ces entreprises pour l'avenir

Interrogées sur les services à renforcer en priorité, les entreprises citent en tête la veille sur les opportunités d'affaires (40,8 %), le financement (37,9 %), la mise en relation avec des partenaires (36,1 %) et les études sectorielles (29,0 %). Sur le levier principal envisagé pour accélérer

l'internationalisation, la réponse est sans ambiguïté : trouver un partenaire local de confiance recueille 49,1 % des citations, loin devant la participation à des salons ou missions commerciales (15,4 %), l'obtention d'un financement dédié (13,6 %), un accompagnement stratégique (8,9 %) ou le recrutement d'un responsable export dédié à l'Afrique (7,1 %).

- *La quasi-totalité des entreprises actives à l'international (84,6 %) s'appuient sur un dispositif d'accompagnement, et 91,3 % d'entre elles en tirent un bénéfice concret. Toutefois, cette satisfaction ne se traduit pas pleinement en résultats commerciaux : pour chaque service, l'écart entre le taux de satisfaction et le taux d'impact commercial fort atteint 15 à plus de 40 points. Le facteur de succès le plus cité, et de loin, reste l'accès à un partenaire local fiable.*

- *L'écart entre satisfaction et impact, combiné à la demande dominante pour la mise en relation avec des partenaires locaux, indique que l'offre actuelle d'accompagnement, largement orientée vers l'information et la mise en visibilité (études de marché, missions, salons), répond imparfaitement au besoin le plus structurant exprimé par les entreprises, qui est celui de la mise en relation opérationnelle et de confiance avec un acteur local.*

- *Le renforcement prioritaire des dispositifs devrait porter sur les mécanismes de mise en relation avec des partenaires locaux qualifiés (matchmaking structuré, réseaux de confiance, voire garanties associées à ces partenariats) plutôt que sur un accroissement du volume d'information ou de missions collectives, dont la contribution à l'impact commercial déclaré apparaît plus limitée au regard de la satisfaction qu'elles suscitent.*

3.5. L'Afrique n'est pas un marché unique : Afrique du Nord et Afrique subsaharienne

Les entreprises présentes en Afrique (16 % de l'échantillon) ont pu être classées, à partir des pays qu'elles déclarent comme principaux marchés d'activité (jusqu'à trois pays cités), en trois blocs géographiques : présentes exclusivement en Afrique du Nord (Algérie, Maroc, Égypte, Libye), exclusivement en Afrique subsaharienne, ou dans les deux zones simultanément.

Tableau 15 - Répartition géographique des entreprises présentes en Afrique

Zone	Part des entreprises présentes
Afrique du Nord uniquement	48,8 %
Mixte (Afrique du Nord et subsaharienne)	28,8 %
Afrique subsaharienne uniquement	22,5 %

Source : calculs des auteurs.

La concentration sur les deux marchés limitrophes d'Afrique du Nord, portée par la proximité géographique, logistique et culturelle, structure fortement le profil des entreprises présentes en Afrique du Nord uniquement est dominé par l'Industrie 64,1 %, un secteur pour lequel les considérations de coûts et de délais de transport terrestre jouent un rôle déterminant.

Le bloc subsaharien se distingue nettement du bloc Nord sur trois plans. D'abord la composition sectorielle : elle y est plus équilibrée, le Commerce et l'Industrie pesant chacun environ 30,6 % et les Services 16,7 %, sans secteur dominant comme au Nord. Concernant la taille des entreprises, les structures moyennes (50-99 salariés) y sont nettement sous-représentées, à 11 % du bloc contre 25,6 % au Nord.

Concernant le mode de présence, la filiale ou la coentreprise concerne 11,1 % des entreprises présentes uniquement en Afrique subsaharienne (8,3 % de filiales et 2,8 % de coentreprises, soit 4 entreprises sur 36), contre 2,6 % de celles présentes uniquement en Afrique du Nord (2 entreprises sur 78), où il s'agit exclusivement de coentreprises : aucune entreprise de ce bloc n'y dispose de filiale. Ces écarts portent sur de très petits effectifs et doivent être lus comme une tendance plutôt que comme une mesure précise. Ils plaident néanmoins contre une politique de promotion uniforme « vers l'Afrique ». Les deux zones appellent des accompagnements différenciés : logistique et facilitation douanière terrestre pour l'Afrique du Nord, appui à des formes d'engagement plus capitalistiques (recherche de partenaires locaux, structuration juridique de filiale) pour l'Afrique subsaharienne.

> *L'Afrique du Nord (Algérie, Libye en tête) concentre la majorité de la présence tunisienne actuelle et un profil industriel dominant, tandis que l'Afrique subsaharienne, moins fréquentée, associe une base sectorielle plus diversifiée à des formes d'engagement en moyenne plus profondes (filiale, coentreprise) : deux marchés aux logiques distinctes, qui appellent des instruments d'accompagnement différenciés plutôt qu'une politique unique « vers l'Afrique ».*

4. Les entreprises absentes d'Afrique : intention et désintérêt

Les entreprises absentes des marchés africains ne constituent pas un groupe homogène. Elles se répartissent entre, d'une part, les entreprises qui manifestent une forme d'intérêt ou d'intention à l'égard de l'Afrique, notamment les profils wait-and-see et les entreprises intentionnelles sans horizon défini, et, d'autre part, les entreprises qui exportent déjà vers d'autres régions sans déclarer d'intention particulière à l'égard du continent. Un troisième groupe est constitué des entreprises n'ayant aucune activité d'exportation, dont la situation est examinée plus spécifiquement dans la section 4.

L'analyse des deux premiers groupes permet de distinguer deux étapes différentes du processus d'internationalisation : la décision d'envisager l'Afrique et le passage à la mise en œuvre d'un projet d'exportation. Cette distinction est importante pour l'action publique, car les contraintes déclarées par les entreprises ne sont pas de même nature selon leur degré d'engagement.

4.1. Les entreprises exportatrices sans intention africaine

Interrogées sur les raisons pour lesquelles elles n'envisagent pas actuellement les marchés africains, 50 % des entreprises exportatrices hors Afrique déclarent que leurs marchés actuels absorbent déjà leur capacité de production. Ce motif constitue le principal facteur déclaré de non-engagement à ce stade. Il est suivi par le manque de connaissance des marchés africains (30 %) et par l'absence de demande de la part des clients ou donneurs d'ordre actuels (26 %). D'autres motifs sont également mentionnés : l'inadéquation perçue du produit ou service à la demande africaine (18 %), le risque d'impayé jugé trop élevé (10 %), la solvabilité insuffisante des clients potentiels (8 %), l'instabilité

politique ou sécuritaire (6 %) ainsi que la concurrence d'acteurs chinois, marocains ou européens (6 %).

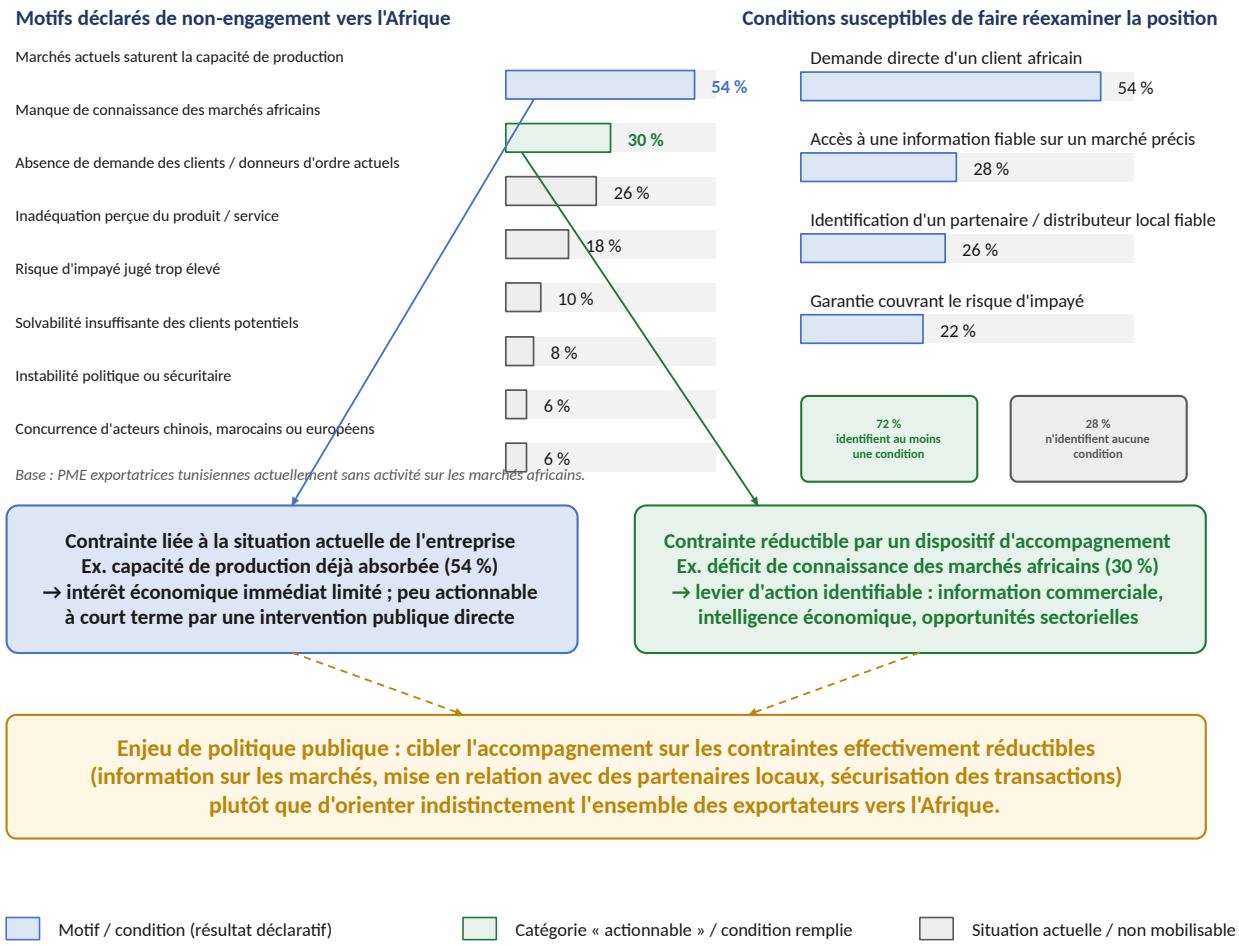
La structure des réponses met ainsi en évidence deux catégories de contraintes. La première relève principalement de la situation actuelle de l'entreprise : lorsque les marchés existants absorbent déjà la capacité de production, l'intérêt économique immédiat d'une diversification géographique peut être limité. Il s'agit d'une contrainte relativement peu susceptible d'être levée à court terme par une intervention publique directe.

La seconde catégorie correspond davantage à des contraintes susceptibles d'être réduites par des dispositifs d'accompagnement. Le déficit de connaissance des marchés africains constitue notamment un levier d'action identifiable, à travers le renforcement de l'information commerciale, de l'intelligence économique, de l'identification des opportunités sectorielles et de la connaissance des conditions d'accès aux marchés.

Les conditions susceptibles de conduire ces entreprises à reconsidérer leur position confirment cette différenciation. Une demande directe émanant d'un client africain est citée par 54 % des entreprises. Viennent ensuite l'accès à une information fiable sur un marché précis (28 %), l'identification d'un partenaire ou d'un distributeur local fiable (26 %) et la mise en place d'une garantie couvrant le risque d'impayé (22 %). Par ailleurs, 28 % des entreprises ne déclarent qu'aucune de ces conditions ne modifierait leur position. À l'inverse, 72 % identifient au moins une condition susceptible, selon leur propre déclaration, de les amener à reconsidérer leur position.

Ces résultats suggèrent l'existence d'un potentiel de diversification parmi les entreprises tunisiennes déjà actives à l'international, mais celui-ci ne peut être considéré comme automatiquement convertible en exportations africaines. Sa mobilisation suppose des interventions ciblées sur les contraintes effectivement identifiées par les entreprises : stimulation de la demande et prospection commerciale, amélioration de l'information sur les marchés, mise en relation avec des partenaires locaux et sécurisation des transactions. Ainsi, l'enjeu de politique publique n'est donc pas d'orienter indistinctement les exportateurs vers l'Afrique, mais de cibler les entreprises pour lesquelles les contraintes identifiées sont réductibles et pour lesquelles un accompagnement peut effectivement faciliter une diversification géographique.

Schéma 3 – PME exportatrices sans intention africaine : motifs de non-engagement et conditions de réexamen



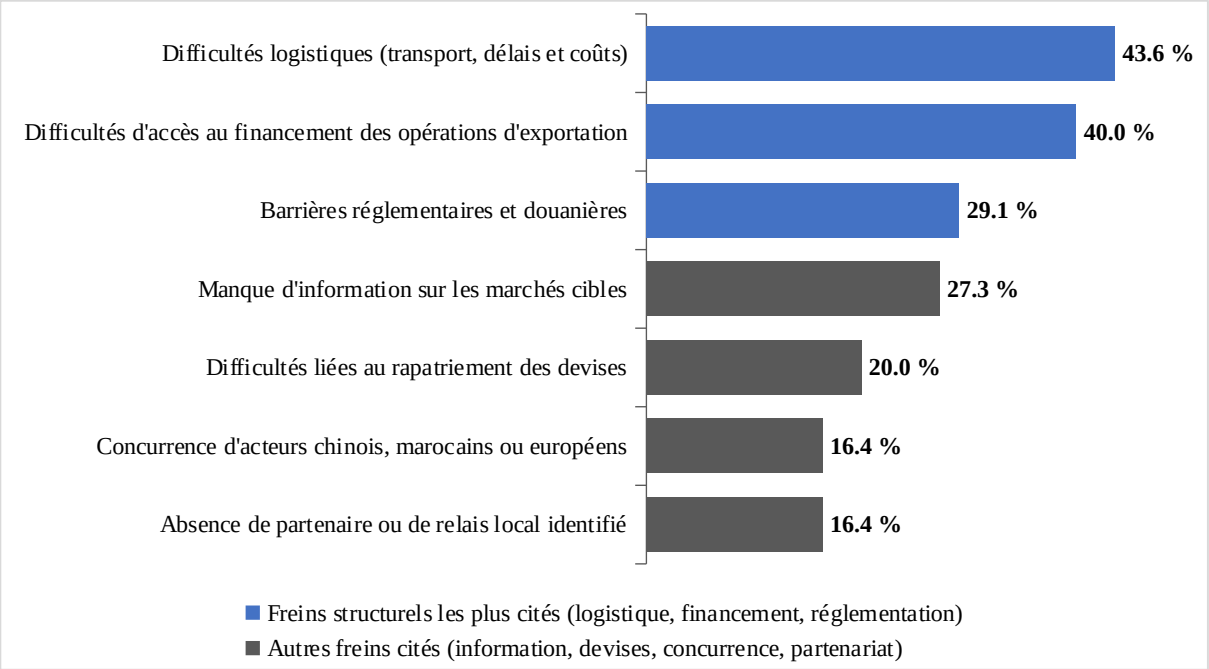
> ➢ *Parmi les entreprises tunisiennes déjà exportatrices hors Afrique, l'absence d'engagement sur le continent ne traduit pas nécessairement un désintérêt définitif. Pour une partie d'entre elles, elle est associée à des contraintes identifiables, capacité de production, connaissance des marchés, absence de demande ou de partenaires, dont certaines sont susceptibles d'être réduites par des instruments ciblés de prospection, d'information, de mise en relation et de sécurisation.*

4.2. Les entreprises en développement vers l'Afrique : exportatrices hors Afrique avec projet ou intention

La situation est différente pour les entreprises déjà engagées dans une démarche d'exploration des marchés africains. À ce stade, les principaux obstacles déclarés sont davantage de nature opérationnelle. En effet, les difficultés logistiques (transport, délais et coûts), constituent le premier frein, cité par 43,6 % des entreprises ; Suivies par les difficultés d'accès au financement des opérations d'exportation (40 %) et par les barrières réglementaires et douanières (29,1 %). Viennent ensuite le manque d'information sur les marchés cibles (27,3 %), les difficultés liées au rapatriement des devises (20 %), ainsi que la concurrence d'acteurs chinois, marocains ou européens (16,4 %) et l'absence de partenaire ou de relais local identifié (16,4 %).

Figure 6 - Entreprises en développement vers l'Afrique : obstacles opérationnels déclarés

(Base entreprises exportatrices hors Afrique avec projet ou intention d'engagement)



Source : calculs des auteurs.

Le contraste avec les entreprises exportatrices hors Afrique qui n'envisagent pas encore le continent est particulièrement instructif. Dans le premier groupe, les principaux motifs renvoient à la décision d'entrer sur le marché : capacité de production déjà mobilisée, connaissance insuffisante des marchés ou absence de demande. Dans le second, les entreprises ont déjà franchi une partie de cette étape et se heurtent davantage aux conditions concrètes de mise en œuvre : logistique, financement, réglementation, douane, change et recherche de partenaires.

Cette différenciation suggère que l'accompagnement public devrait être séquencé selon la maturité du projet. En amont de la décision, les instruments les plus pertinents relèvent de l'information, de la prospection, de l'intelligence commerciale et de la mise en relation. Une fois le projet engagé, les besoins se déplacent vers le financement des opérations, la facilitation logistique et douanière, l'accompagnement réglementaire et la sécurisation des transactions. Ainsi, il convient d'éviter une approche uniforme de la promotion des exportations. Le même instrument n'est pas nécessairement pertinent pour une entreprise qui n'envisage pas encore l'Afrique et pour une entreprise qui a déjà identifié un marché mais rencontre des difficultés pour concrétiser son projet.

- *Les freins à l'internationalisation évoluent avec le degré d'engagement de l'entreprise : au stade de la décision, l'enjeu est principalement d'informer, de prospecter et de mettre en relation ; au stade de la mise en œuvre, il consiste davantage à financer, faciliter et sécuriser les opérations.*
- La distinction entre ces deux populations conduit à privilégier une architecture graduée de l'appui à l'internationalisation. Pour les exportateurs hors Afrique sans intention africaine, l'objectif est de réduire les coûts d'information et de prospection et de rendre visibles des opportunités concrètes. Pour les entreprises ayant déjà engagé une démarche vers l'Afrique, l'objectif est de réduire les coûts et les risques associés à la réalisation effective des opérations.

- Cette segmentation peut constituer une base opérationnelle pour le ciblage des dispositifs publics : information et prospection en amont ; mise en relation et sécurisation lors de la décision ; financement, facilitation et accompagnement réglementaire au stade de l'exécution.
- Un dispositif unique d'appui à l'internationalisation serait insuffisant. L'efficacité de la politique de promotion des exportations vers l'Afrique dépend de sa capacité à adapter les instruments au niveau de maturité du projet : lever les freins informationnels et commerciaux en amont, puis traiter les contraintes financières, logistiques, réglementaires et de sécurisation lorsque l'entreprise passe à l'action.

5. Analyse des entreprises sans activité d'exportation

Les 68 % des entreprises qui sont « absents non internationalisés » constituent le groupe de loin le plus important de l'échantillon. Une analyse superficielle limitée au classement de leurs raisons déclarées de non-internationalisation manquerait l'essentiel : cette section cherche à comprendre la structure économique de cette absence, à la comparer avec le reste de l'échantillon, puis à distinguer, en son sein, ce qui relève d'une contrainte structurelle de ce qui relève d'une contrainte potentiellement réversible par une action publique ou privée.

5.1. Profil comparé des entreprises sans activité d'exportation

Tableau 16 - Caractéristiques des entreprises sans activité d'exportation, comparées au reste de l'échantillon

Caractéristique	Classe des entreprises sans activité d'exportation	Reste de l'échantillon
Ancienneté médiane	20 ans	25 ans
Ancienneté moyenne	22,2 ans	26,9 ans
Dirigeant sans aucune expérience internationale	78,4 %	11,8 %
Score de potentiel structurel moyen (0-4)	0,87	2,94
Part à taille ≥ 100 salariés	7,6 %	29 %
Part à taille < 10 salariés	39,2 %	15,9 %

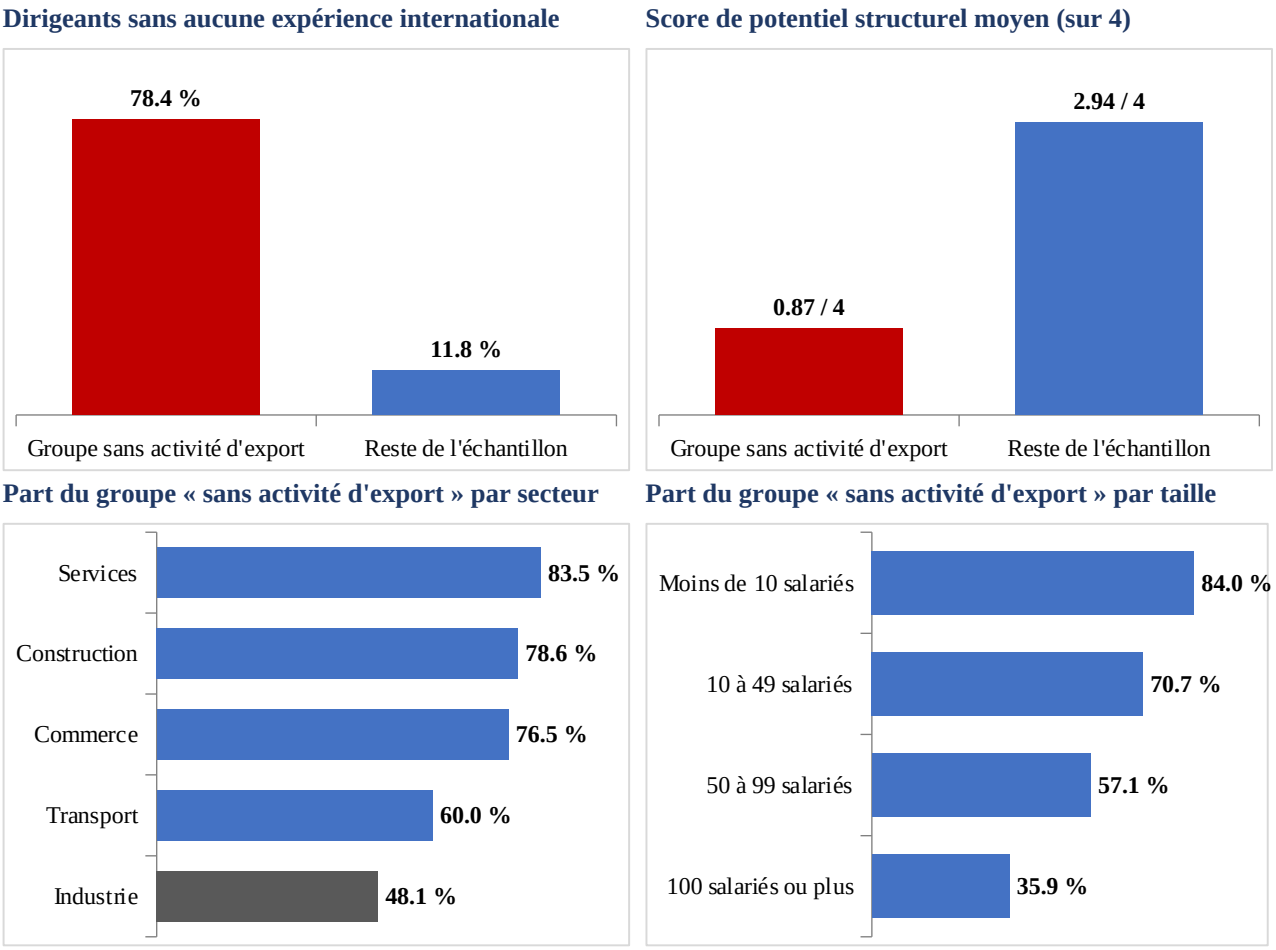
Source : calculs des auteurs.

Le contraste est net et cohérent sur l'ensemble des dimensions mesurées : les entreprises sans activité d'exportation sont, en moyenne, plus jeunes, plus petites, et dirigées par des personnes sensiblement moins exposées à l'international que le reste de l'échantillon. Le taux de dirigeants sans aucune expérience internationale y est près de sept fois supérieur (78,4 % contre 11,8 %). Le score de potentiel structurel moyen (0,87 sur 4) y est plus de trois fois inférieur à celui du reste de l'échantillon (2,94).

La répartition sectorielle de ce groupe varie fortement selon l'activité : il représente 83,5 % des entreprises de services, 78,6 % de celles de la construction, 76,5 % de celles du commerce, 60 % de celles du transport et 48,1 % de celles de l'industrie. Par taille, la proportion d'entreprises appartenant à ce groupe décroît régulièrement avec l'effectif salarié : 84 % des entreprises de moins de 10 salariés

en font partie, contre 70,7 % de celles comptant de 10 à 49 salariés, 57,1 % de celles comptant de 50 à 99 salariés et 35,9 % de celles comptant 100 salariés ou plus.

Figure 7 - Profil des entreprises sans activité d'exportation, comparées au reste de l'échantillon



Base : entreprises tunisiennes exportatrices ; groupe « sans activité d'export vers l'Afrique » comparé au reste de l'échantillon.

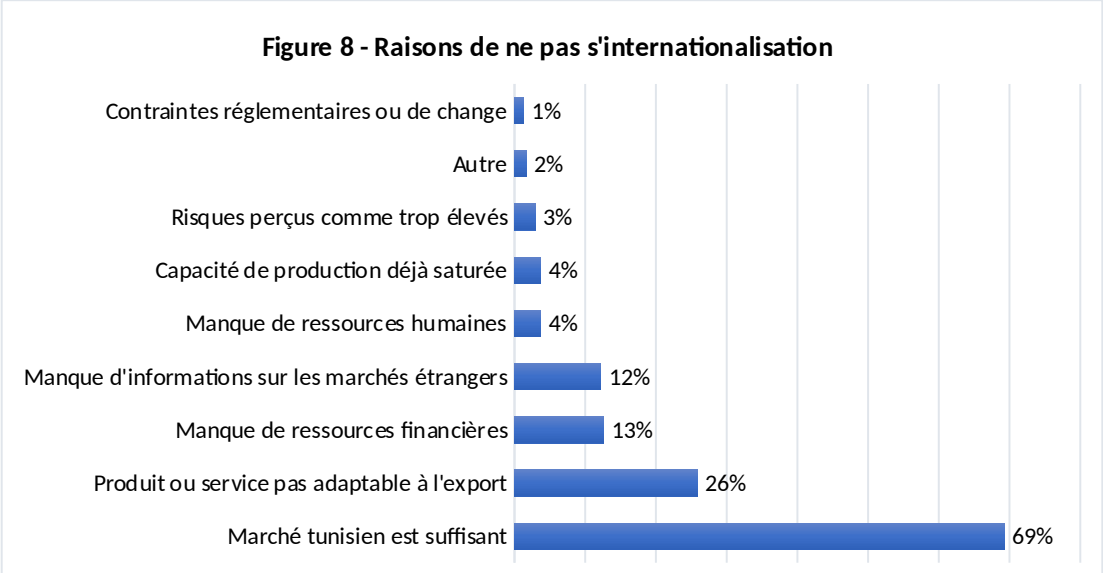
■ Groupe sans activité d'exportation ■ Reste de l'échantillon / autres catégories ■ Industrie

> ➢ *L'internationalisation reste fortement liée à la taille, à la maturité et à l'expérience internationale des entreprises, l'Industrie concentrant le potentiel le plus élevé.*

5.2. Raisons déclarées de la non-internationalisation

L'analyse des entreprises non exportatrices ayant déclaré ne pas envisager de développement international fait apparaître un frein principal de nature stratégique : « la perception d'une suffisance du marché tunisien », citée par 69,3 % des entreprises. Ce motif domine très largement les autres facteurs, notamment l'inadéquation du produit ou service aux marchés d'exportation (25,9 %). Les contraintes liées aux ressources financières (12,7 %), au manque d'information (12,3 %) et, dans une moindre mesure, aux ressources humaines (3,8 %) apparaissent nettement moins déterminantes.

Ces résultats suggèrent que le principal obstacle à l'internationalisation n'est pas d'abord un déficit de financement ou d'information, mais une faible incitation à rechercher des marchés extérieurs et, plus largement, une adéquation encore limitée du modèle d'affaires à l'international.



Source : Base individuelle de l'enquête entreprises, réponses multiples (trois maximum), calculs des auteurs.

> *Les politiques d'appui gagneraient ainsi à compléter les instruments classiques de financement et d'information par des actions visant à stimuler l'ambition internationale des entreprises, à démontrer les opportunités offertes par les marchés africains et à accompagner l'adaptation des produits et modèles commerciaux aux marchés ciblés.*

Pour approfondir cette lecture, les neuf raisons ont été regroupées en deux familles, sur la base de leur actionnabilité par la politique publique. La famille « structurelle » regroupe les raisons liées à l'absence de besoin ou d'adéquation stratégique de l'entreprise à l'export (le marché tunisien jugé suffisant, le produit jugé non adaptable, la capacité de production déjà saturée) des motifs qui renvoient à des choix de modèle d'affaires difficilement modifiables par un dispositif d'accompagnement. La famille « réversible » regroupe les raisons liées à une contrainte de ressources, d'information ou de perception du risque (manque d'information, manque de ressources financières ou humaines, risques perçus comme trop élevés, contraintes réglementaires ou de change) des motifs pour lesquels un dispositif public ciblé peut raisonnablement espérer changer le comportement de l'entreprise.

Tableau 17 - Typologie du refus d'internationalisation des entreprises non exportatrices

Profil de refus	Part	Score de potentiel structurel moyen
Uniquement raisons structurelles	75,9 %	0,84
Raisons mixtes (structurelles et réversibles)	12,9 %	1,02
Uniquement raisons réversibles	10,3 %	0,74
Ni l'une ni l'autre catégorie (motif « Autre » isolé)	0,9 %	—

Source : calculs des auteurs.

Ce résultat nuance fortement l'hypothèse d'un potentiel inexploité massif parmi les entreprises sans activité d'exportation. En effet, 75,9 % d'entre elles invoquent exclusivement des motifs structurels

pour expliquer leur absence d'internationalisation. Leur modèle d'affaires actuel ne les positionne donc pas comme une cible prioritaire des dispositifs de promotion des exportations à court terme. À l'inverse, 23,2 % déclarent au moins une contrainte liée aux ressources, à l'information ou à la perception du risque, susceptible d'être atténuée par une intervention publique. Ce sous-groupe constitue ainsi la cible la plus directement mobilisable, même si son score moyen de potentiel structurel demeure modeste (de 0,74 à 1,02 sur 4, contre 2,94 pour les entreprises internationalisées).

Le potentiel associé à ces entreprises apparaît donc réel mais de second ordre et ne doit pas être assimilé à celui des entreprises déjà engagées dans une trajectoire d'internationalisation ou présentant un potentiel inexploité à destination de l'Afrique (voir section 3.2). L'enjeu de politique publique consiste moins à susciter une internationalisation généralisée qu'à identifier, au sein de ce groupe, les entreprises dont les contraintes sont effectivement susceptibles d'être levées par des dispositifs ciblés d'information, d'accompagnement ou de réduction du risque.

- *La politique de promotion des exportations vers l'Afrique gagnerait ainsi à concentrer ses moyens les plus intensifs sur les entreprises du quadrant du potentiel inexploité, identifiées à la section 2.4, plutôt que sur l'ensemble des entreprises. Parmi les entreprises sans activité d'exportation, un ciblage plus sélectif reste possible : 23,2 % d'entre elles déclarent au moins une contrainte réversible (12,9 % cumulent des contraintes réversibles et structurelles, tandis que 10,3 % ne déclarent que des contraintes réversibles). Compte tenu de leur faible potentiel structurel moyen, ce sous-ensemble relève d'interventions informationnelles, de mesures de facilitation ou d'incitations légères. Les entreprises qui n'invoquent que des contraintes structurelles relèvent plutôt d'un accompagnement de plus long terme ou de politiques de renforcement des capacités.*

- *La priorisation devrait porter en premier lieu sur les entreprises du quadrant de potentiel inexploité, notamment celles déjà exportatrices hors d'Afrique, qui peuvent relever d'actions de prospection, d'information ciblée et de mise en relation avec des partenaires africains. Parmi les non-exportateurs, seules les entreprises déclarant des contraintes réversibles (23,2 %) justifient un appui, d'intensité plus légère et adapté à leur potentiel plus limité.*

6. Tableau de synthèse : du potentiel inexploité aux leviers d’action publique

Objet : répondre aux deux questions centrales du diagnostic : (i) dans quelle mesure existe-t-il en Tunisie un potentiel d'entreprises disposant de caractéristiques favorables à une internationalisation vers l'Afrique mais demeurant absentes de ces marchés ; et (ii) quels facteurs peuvent expliquer l'écart entre potentiel et présence effective, et quels leviers publics peuvent contribuer à le réduire ?

Lecture d'ensemble. Le diagnostic fait ressortir un potentiel central d'entreprises à fort potentiel structurel absentes d'Afrique. Il ne s'agit toutefois pas d'un bloc homogène : une partie est déjà internationalisée vers d'autres marchés, une autre n'a jamais exporté, et une dernière présente une intention ou une attente vis-à-vis de l'Afrique. L'écart potentiel–présence doit donc être traité par une politique segmentée combinant diversification géographique, primo-internationalisation et conversion de l'intention.

Facteurs transversaux. Les résultats mettent principalement en évidence des contraintes d'information, d'accès aux partenaires, de financement et de sécurisation des transactions, ainsi que des frictions logistiques, douanières et liées au change. Pour les entreprises déjà présentes, l'enjeu porte également sur la consolidation et la réduction du risque de retrait.

Note méthodologique. Les catégories « potentiel inexploité », « potentiel actionnable » et les niveaux de priorité constituent des outils de ciblage de politique publique construits à partir des résultats de l'enquête ; ils ne constituent pas des probabilités d'exportation ni des estimations causales. Les institutions responsables sont indiquées à titre indicatif et devront être validées au regard des mandats et dispositifs effectivement disponibles.

Tableau 18 - Matrice de mise en œuvre : des segments d'entreprises aux leviers d'action publique prioritaires

N°	Niveau / problème identifié	Entreprises concernées	Problèmes / obstacles	Intervention de politique publique recommandée	Horizon	Priorité	Indicateur de suivi mesurable (vague suivante)
1	Potentiel inexploité - fort potentiel structurel absent d'Afrique	Entreprises absentes d'Afrique réunissant ≥ 3 des 4 critères du potentiel structurel	Écart entre caractéristiques favorables et présence effective ; hétérogénéité du degré de maturité internationale.	Dispositif ciblé « Accélération Afrique » : diagnostic individualisé, ciblage de marchés, information, B2B, partenaires et accompagnement jusqu'au premier contrat.	Court–moyen terme	TRÈS ÉLEVÉE	Part du quadrant (12,7 % de l'échantillon) devenue présente en Afrique entre les deux vagues (taux de conversion quadrant → présence effective.
1.a	Diversification géographique	Absents d'Afrique mais déjà exportateurs vers d'autres zones	Afrique non prioritaire ; marchés actuels absorbant la capacité ; connaissance ou demande africaine insuffisante.	Missions B2B spécialisées, études par filière/marché, identification de clients et distributeurs africains.	Court terme	TRÈS ÉLEVÉE	Part des « absents internationalisés » (10,1 % de l'échantillon) ayant initié au moins une exportation vers un marché africain.
1.b	Primo-internationalisation	Absents d'Afrique, non-exportateurs, à fort potentiel structurel	Absence d'expérience export ; marché tunisien jugé suffisant ; contraintes de produit, financement ou information.	Parcours progressif de préparation à l'export avant prospection africaine : procédures, financement, adaptation de l'offre.	Moyen terme	ÉLEVÉE	Part des non-exportateurs à fort potentiel structurel ayant réalisé leur première exportation (Afrique ou autre zone).
1.c	Conversion de l'intention	Wait-and-see + intentionnels sans horizon, à fort potentiel	Intérêt non transformé en projet commercial concret ; besoin de visibilité, partenaires et sécurisation.	Feuille de route individualisée, information ciblée, mise en relation et accompagnement à la négociation.	Court–moyen terme	ÉLEVÉE	Part des « wait-and-see » et « intentionnels sans horizon » (6 % de l'échantillon) ayant franchi une étape du cycle (projet engagé

N°	Niveau / problème identifié	Entreprises concernées	Problèmes / obstacles	Intervention de politique publique recommandée	Horizon	Priorité	Indicateur de suivi mesurable (vague suivante)
							ou première exportation effective).
2	Information : écart satisfaction / impact	Quadrant de potentiel inexploité, notamment les exportatrices hors Afrique	62,9 % satisfaites de l'information mais seulement 39,1 % déclarent un impact fort.	Études sectorielles et commerciales ciblées par filière et marché ; repositionnement du CEPEX comme point d'entrée de référence.	Court terme	ÉLEVÉE	Écart entre taux de satisfaction (62,9 % actuellement) et taux d'impact déclaré (39,1 %) sur le service « information sur les opportunités ».
3	Prospection : déficit de partenaires locaux	Entreprises en développement et à potentiel inexploité	Le partenaire local de confiance est le levier le plus cité (49,1 %) mais reste insuffisamment couvert par l'offre.	Plateforme structurée de matchmaking avec partenaires qualifiés, avec vérification préalable de fiabilité.	Court–moyen terme	ÉLEVÉE	Taux de recours effectif à un dispositif de mise en relation parmi les entreprises du quadrant, et taux de satisfaction déclaré sur les partenaires identifiés.
4	Préparation — réseau africain	Classe de préparation plus faible + primo-candidates du quadrant	Réseau de contacts en Afrique : moyenne 3,84/5, point relativement faible même chez les entreprises présentes.	Mentorat par des dirigeants expérimentés et participation structurée à des réseaux d'affaires africains.	Moyen terme	ÉLEVÉE	Évolution du score moyen « réseau de contacts ou partenaires en Afrique » (actuellement 3,84/5) parmi les entreprises présentes et en développement.
5	Financement : coût d'entrée et prospection	Entreprises en développement et à potentiel inexploité	Accès au financement export cité comme obstacle par 40 % des entreprises engagées.	Ligne ou instruments dédiés à la prospection et aux coûts fixes d'entrée sur les marchés africains.	Moyen terme	ÉLEVÉE	Part des entreprises engagées citant l'accès au financement export comme obstacle

N°	Niveau / problème identifié	Entreprises concernées	Problèmes / obstacles	Intervention de politique publique recommandée	Horizon	Priorité	Indicateur de suivi mesurable (vague suivante)
							(actuellement 40 %).
6	Financement / risque : impayés et sécurisation	Présentes ayant connu un retrait + entreprises en développement	Risque d'impayé ; 62,5 % des motifs de retrait documentés relèvent de facteurs subis.	Extension de l'assurance-crédit export, garanties de paiement et information sur le risque client/pays.	Moyen terme	ÉLEVÉE	Part des motifs de retrait relevant de facteurs subis, notamment impayés (actuellement 62,5 %), évolution ; taux de recours à l'assurance-crédit export parmi les entreprises présentes.
7	Logistique / facilitation	Entreprises en développement ; entreprises présentes, notamment en Afrique du Nord	Difficultés logistiques : 43,6 % des entreprises en développement ; change/rapatriement également signalé parmi les entreprises engagées.	Simplification des procédures de change et de rapatriement ; structuration de corridors logistiques prioritaires.	Moyen–long terme	MOYENNE À ÉLEVÉE	Part des entreprises en développement citant les difficultés logistiques comme obstacle (actuellement 43,6 %).
8	Diplomatie économique	Entreprises présentes ou en développement, notamment en Afrique subsaharienne	Notoriété intermédiaire des ambassades/consulats (37,3 %) ; besoin de partenaires et de sécurisation des implantations.	Renforcer le rôle des missions diplomatiques dans l'identification de partenaires et l'appui aux implantations.	Moyen terme	MOYENNE	Taux de recours aux ambassades et consulats tunisiens en Afrique (actuellement 37,3 %).
9	Présence existante - consolidation	Entreprises déjà présentes en Afrique	Présence souvent concentrée : 65 % sur 2–5 pays ; 77,5 % en export direct ; risque	Diversification des clients/pays, sécurisation des paiements, accompagnement réglementaire et	Court–moyen terme	TRÈS ÉLEVÉE	Taux de retrait partiel parmi les entreprises présentes (actuellement 19,4 %)

N°	Niveau / problème identifié	Entreprises concernées	Problèmes / obstacles	Intervention de politique publique recommandée	Horizon	Priorité	Indicateur de suivi mesurable (vague suivante)
			de retrait.	développement de partenaires locaux.			ou évolution ; part des présentes couvrant plus de 5 pays africains (actuellement 13,1 %).
10	Approche sectorielle - Industrie	Entreprises industrielles à potentiel non présentes en Afrique	45,7 % du quadrant inexploité ; taux de présence africaine de 24,9 % ; score structurel sectoriel 1,91/4.	Programme sectoriel Industrie articulé aux opportunités de chaînes de valeur régionales par marché.	Moyen terme	ÉLEVÉE	Taux de présence africaine du secteur industrie (actuellement 24,9 %) et score structurel sectoriel (actuellement 1,91/4).
11	Approche sectorielle – Services	Entreprises de services	Taux de présence 7,7 % et score structurel 1,10/4 ; forte hétérogénéité et activités de proximité.	Diagnostic complémentaire pour distinguer les services effectivement exportables, notamment à haute valeur ajoutée, des activités peu exportables.	Long terme	FAIBLE À MOYENNE	Taux de présence africaine du secteur services (actuellement 7,7 %) et score structurel sectoriel (actuellement 1,10/4).
12	Entreprises non exportatrices - contraintes potentiellement actionnables	Non-exportateurs ayant déclaré au moins une contrainte potentiellement actionnable	Finance 12,7 %, information 12,3 %, RH 3,8 %, souvent combinées à des motifs structurels.	Soutien gradué : information, diagnostic export, formation, accompagnement financier et réglementaire ; intensité adaptée au potentiel.	Moyen terme	MOYENNE	Part des non-exportateurs ayant déclaré une contrainte actionnable (finance, information, RH) ayant engagé une première démarche export à la vague suivante.
13	Non-exportateurs -	Entreprises dont les	75,9 % des non-	Sensibilisation et veille ; éviter	Long terme	FAIBLE À	Part de ce sous-groupe

N°	Niveau / problème identifié	Entreprises concernées	Problèmes / obstacles	Intervention de politique publique recommandée	Horizon	Priorité	Indicateur de suivi mesurable (vague suivante)
	motifs principalement structurels	motifs déclarés sont principalement structurels	exportateurs répondants ; marché tunisien jugé suffisant (69,3 %) et inadéquation perçue du produit/service (25,9 %).	de concentrer les dispositifs intensifs sur les entreprises sans projet ou potentiel clairement identifié.		MOYENNE	ayant basculé vers une déclaration de projet ou de potentiel identifié (signal de changement de posture), sans dispositif intensif dédié.

Conclusion

Ce chapitre répondait à deux questions : existe-t-il, en Tunisie, un potentiel d'entreprises disposant de caractéristiques favorables à une internationalisation vers l'Afrique mais absentes de ces marchés, et quels facteurs expliquent l'écart entre ce potentiel et la présence effective ? Sur les deux plans, la réponse est affirmative mais nuancée : le potentiel existe et il est mesurable, mais il est concentré, hétérogène et ne se traduit pas mécaniquement en présence effective, ce que résume le tableau ci-dessus.

Le potentiel des entreprises tunisiennes encore absentes d'Afrique est loin d'être marginal, mais il demeure fortement hétérogène. Il regroupe à la fois des entreprises déjà exportatrices, dont l'internationalisation pourrait être réorientée vers les marchés africains, des entreprises disposant d'un potentiel d'exportation mais qui doivent encore être préparées à l'internationalisation, ainsi que des entreprises ayant exprimé une intention d'aller en Afrique et qui nécessitent un accompagnement jusqu'à la concrétisation de leur projet. Cette diversité des profils constitue l'un des principaux enseignements du diagnostic. Elle plaide en faveur d'un dispositif d'accompagnement différencié, plutôt que d'une approche uniforme de promotion des exportations vers l'Afrique. Ce ciblage doit tenir compte à la fois du profil des entreprises, de leur secteur d'activité, l'industrie et le transport concentrant une part importante du potentiel déjà converti en présence effective, et des marchés visés, les conditions d'accès et les besoins d'accompagnement pouvant différer sensiblement entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne.

L'examen des entreprises déjà présentes en Afrique montre par ailleurs que l'écart entre potentiel et présence ne se referme pas uniquement à l'entrée : la fragilité de certaines implantations, le déficit de partenaires locaux identifié comme le levier le plus déterminant, et l'écart systématique entre satisfaction et impact commercial des dispositifs d'appui indiquent que la consolidation des positions acquises constitue un enjeu aussi important que la conquête de nouveaux marchés.

Ces constats fondent la logique du tableau de synthèse qui précède : plutôt qu'une politique générique, une action publique segmentée selon le profil, le stade de maturité et la zone géographique de l'entreprise, articulée autour de l'accès à l'information, aux partenaires et à la sécurisation des opérations plus que du seul financement. Le chapitre suivant prolonge ce diagnostic typologique en construisant, pour les mêmes entreprises, une mesure individuelle de leur ouverture et de leur intégration africaine, puis en estimant les facteurs associés à leur présence sur le continent.

Chapitre III

Mesure et déterminants de l'intégration africaine des entreprises tunisiennes

Introduction

Le chapitre 2 a établi l'existence d'un potentiel d'internationalisation vers l'Afrique nettement plus large que la présence effectivement observée, et en a caractérisé la composition. Il laisse cependant deux questions ouvertes. La première est une question de mesure : à quel point chaque entreprise tunisienne est-elle tournée vers l'Afrique et, si elle y est déjà présente, à quel point y est-elle bien installée ? La seconde est une question d'explication : parmi des entreprises aux caractéristiques comparables, qu'est-ce qui distingue celles qui sont présentes en Afrique de celles qui ne le sont pas ?

Ce chapitre répond aux deux questions. Il construit d'abord, au niveau de chaque entreprise de l'échantillon, une mesure de son ouverture et de son intégration africaine, en transposant la logique de l'Africa Regional Integration Index (ARII) élaboré par la Commission économique pour l'Afrique, la Banque africaine de développement et la Commission de l'Union africaine. Il estime ensuite les déterminants de la présence africaine sur cette même base individuelle.

La démarche se distingue sur un point méthodologique essentiel des transpositions habituelles de ce type d'indice. Les indices composites d'intégration régionale sont construits au niveau des pays : chaque dimension y est un agrégat national, et le score final est une moyenne pondérée de ces agrégats. Transposer mécaniquement cette architecture à des données d'entreprise conduirait à calculer des taux moyens par dimension, puis à en faire la moyenne. Le résultat serait un nombre unique, dépourvu de dispersion, non décomposable et non comparable. Nous procédons dans l'ordre inverse : chaque entreprise reçoit d'abord son propre score sur chaque dimension, et l'agrégation n'intervient qu'ensuite. Ce choix, détaillé en section 1, conditionne tous les résultats qui suivent. Le calcul agrégé, plus proche de l'architecture de l'ARII, est présenté à titre complémentaire au chapitre IV (indice ARII-Entreprises).

Le chapitre est organisé en quatre sections. La section 1 présente l'architecture de mesure retenue, ses contrôles de validation et ce que la mesure révèle. La section 2 examine la question de l'agrégation et conclut, sur la base d'une analyse en composantes principales, qu'un score composite unique n'est pas statistiquement fondé. La section 3 estime les déterminants de la présence africaine. La section 4 en tire une segmentation opérationnelle des entreprises à cibler.

Deux conventions valent pour l'ensemble du chapitre. Tous les scores sont exprimés sur 100, la valeur 100 correspondant au niveau le plus élevé prévu par la grille de notation. Chaque résultat est rattaché à une population explicite (ensemble des répondants, entreprises exportatrices, entreprises présentes en Afrique ou présentes sans retrait), indiquée dans le titre ou la source de chaque tableau.

1. Construction d’indices individuels au niveau de l’entreprise

L’analyse de la structure du questionnaire met en évidence un point essentiel pour la définition des mesures : les différents modules ne concernent pas les mêmes catégories d’entreprises. Les questions relatives au profil et au statut à l’exportation sont posées à l’ensemble des répondants (1 000 entreprises). Le module sur l’intensité et les zones d’exportation ne concerne que les entreprises exportatrices, soit 31,4 % de l’échantillon, c’est-à-dire celles qui déclarent des ventes hors de Tunisie, régulières ou ponctuelles. Les modules relatifs au marché africain (obstacles, écosystème d’appui, résultats obtenus) sont administrés à 16,9 % des entreprises sondées : les entreprises présentes sur le continent (16 %) et celles qui déclarent une démarche d’exploration (0,9 %). Les modules sur la stratégie, les ressources et la préparation ne sont proposés qu’à 13,8 % des entreprises sondées : les entreprises présentes n’ayant pas connu de retrait (12,9 %) et les entreprises en exploration. Seules les premières entrent dans le calcul de l’indice d’intégration. Les questions sur les conditions d’un réexamen de la position africaine s’adressent uniquement aux entreprises ayant explicitement écarté le continent, soit 5 % de l’échantillon.

Ces effectifs correspondentent à 32 % d’entreprises engagées à l’international et à 68 % d’entreprises sans activité ni démarche internationale.

1.1. Une architecture à deux étages

Dans ce qui suit, deux indices distincts sont retenus. Le premier, l’Indice d’Ouverture Africaine (IOA), est calculable pour l’ensemble des entreprises de l’échantillon : il mesure le degré d’ouverture internationale et d’orientation vers l’Afrique, indépendamment d’une présence effective. Le second, l’Indice d’Intégration Africaine (IIA), n’est calculable que pour les entreprises effectivement présentes sur le continent : il mesure l’intensité et la qualité de cette présence.
Chaque composante est ramenée sur une échelle de 0 à 100 selon une grille ordinale, puis les composantes sont moyennées au sein de leur dimension, et les dimensions au sein de l’indice. Chaque variable du questionnaire n’entre qu’une seule fois dans l’ensemble du dispositif. À titre d’exemple, le mode de présence vaut 25 pour l’export direct, 50 pour un agent ou distributeur local, 75 pour une filiale ou un bureau de représentation et 100 pour une coentreprise ; chacun des huit obstacles, noté de 1 à 5, est inversé et converti selon la formule $100 \times (5 - \text{note}) / 4$, de sorte qu’un score élevé signale un environnement perçu comme peu contraignant.
Les deux indices répondent à deux questions différentes. L’IOA situe chaque entreprise, présente ou non en Afrique, sur un continuum allant de l’absence de toute ouverture internationale à un engagement africain affirmé : il sert à repérer le potentiel. L’IIA ne concerne que les entreprises déjà présentes et mesure la qualité de leur implantation : il sert à suivre la consolidation. Les tableaux 19 et 20 détaillent leur architecture.

Tableau 19 - Architecture de l'Indice d'Ouverture Africaine (IOA) (ensemble de l'échantillon)

Dimension	Composantes
O1 - Engagement international effectif	Statut d'exportation, intensité exportatrice, diversification géographique
O2 - Capacité structurelle	Taille, ancienneté de l'entreprise, expérience internationale du dirigeant
O3 - Orientation africaine	Présence ou intention déclarée, horizon du projet, expérience africaine du dirigeant

Source : calcul des auteurs.

Tableau 20 - Architecture de l'Indice d'Intégration Africaine (IIA) (entreprises présentes en Afrique)

Dimension	Composantes
A1 - Pénétration	Nombre de pays africains, ancienneté de la présence, clients actifs, part du chiffre d'affaires
A2 - Profondeur du mode d'engagement	Export direct, agent ou distributeur, filiale, coentreprise
A3 - Écosystème d'appui	Recours aux organismes, satisfaction, impact déclaré, résultats concrets
A4 - Environnement perçu	Huit obstacles, échelle inversée
A5 - Ressources et préparation	Stratégie formalisée, critères de sélection, préparation interne, ressource dédiée, budget dédié

Source : calcul des auteurs.

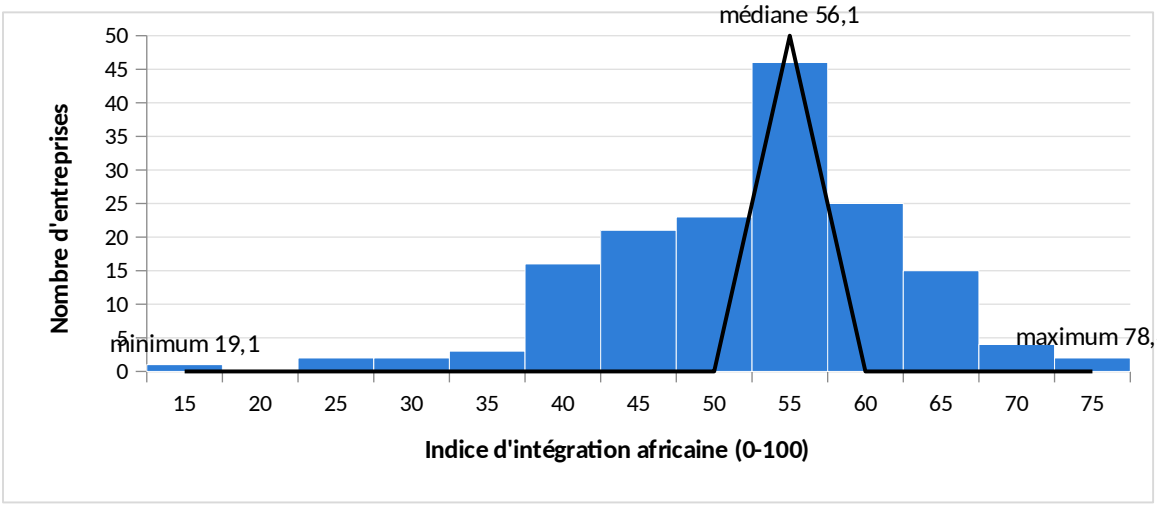
1.2. L'Indice d'Intégration Africaine (IIA)

L'indice d'intégration africaine (IIA) des entreprises présentes s'établit à 54,9 sur 100 en moyenne, avec une médiane de 56,1 et un écart-type de 9,6. L'intervalle de confiance à 95 %, estimé par bootstrap sur 5 000 rééchantillonnages, est de [53,4 ; 56,3].

Ce sont toutefois les valeurs extrêmes qui portent l'information : l'indice varie de 19,1 à 78,4, soit une amplitude de 59 points, et l'écart interquartile atteint 11,1 points. Deux entreprises tunisiennes présentes en Afrique peuvent donc se situer à des niveaux d'intégration très éloignés. Aucune mesure agrégée ne restitue cette hétérogénéité, qui est pourtant l'information dont une politique de ciblage a besoin.

Cette moyenne agrège cependant deux types de scores. Pour les entreprises sans retrait, l'indice est la moyenne des cinq dimensions ; pour celles ayant connu un retrait, il est la moyenne des quatre dimensions renseignées, sans la dimension A5, qui est la mieux notée (82,4 en moyenne). Les deux scores ne sont donc pas strictement comparables. Le score le plus faible (19,1) est d'ailleurs celui d'une entreprise ayant connu un retrait, notée sur quatre dimensions. Pour comparer l'ensemble des entreprises présentes sur une base homogène, l'indice peut être recalculé sur les quatre dimensions communes (A1 à A4) : il s'établit alors autour de 49 points, et les entreprises ayant connu un retrait y obtiennent un score plus élevé que les autres (environ 53,5 contre 48,3). La lecture de l'indice global doit donc toujours préciser la population et le nombre de dimensions retenus.

Figure 9 - Distribution de l'indice d'intégration africaine



Source : calculs des auteurs.

1.3. L'Indice d'Ouverture Africaine des entreprises (IOA)

L'Indice d'Ouverture Africaine a été construit sans utiliser la typologie en huit classes du chapitre 2 (tableau 12). Confronté à celle-ci, il en respecte la hiérarchie d'ensemble : les quatre classes présentes en Afrique obtiennent les scores les plus élevés (de 67,5 à 73,2), suivies des entreprises absentes ayant un projet africain daté (53,5), puis des autres entreprises exportatrices (41,2 à 44,2) et enfin des entreprises non exportatrices (14,5).

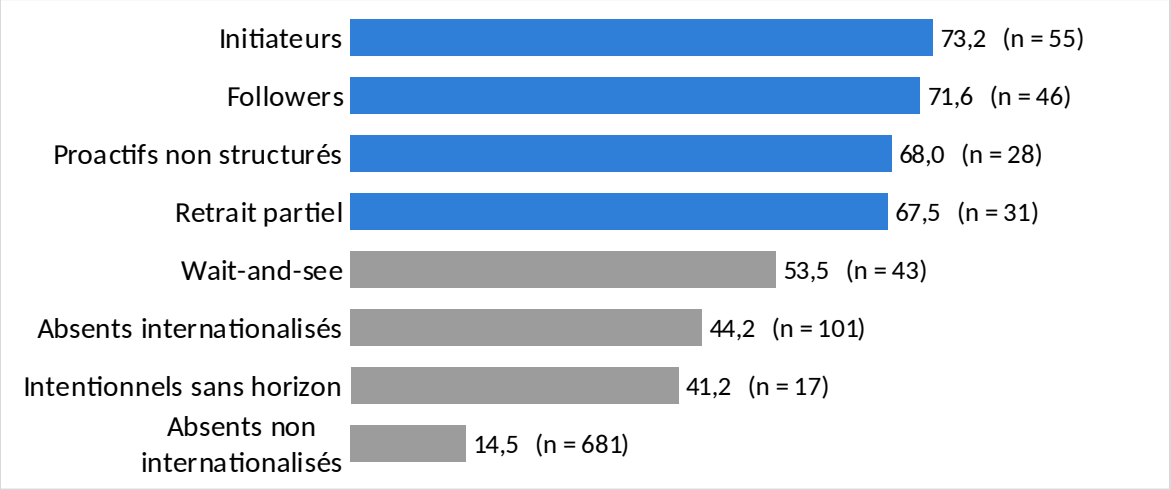
Tableau 21 - Indice d'Ouverture Africaine moyen par classe typologique

Classe	Effectif	IOA moyen	Médiane
Initiateurs	55	73,2	73,3
Followers	46	71,6	72,2
Proactifs non structurés	28	68,0	67,3
Retrait partiel	31	67,5	67,3
Wait-and-see	43	53,5	53,9
Absents internationalisés	101	44,2	42,8
Intentionnels sans horizon	17	41,2	40,0
Absents non internationalisés	681	14,5	13,9

Source : calculs des auteurs. Effectifs identiques à ceux de la typologie du chapitre 2 (tableau 12) : les entreprises non exportatrices en cours d'exploration qui déclarent un horizon africain daté relèvent des Wait-and-see, et non des Absents non internationalisés.

Figure 10 - L'indice d'ouverture africaine moyen par classe typologique

Score moyen par classe · en bleu les entreprises présentes en Afrique, en gris les absentes



Source : calculs des auteurs.

Les deux constructions ne sont toutefois pas indépendantes : la typologie et l'indice mobilisent en partie les mêmes questions (statut d'exportation, présence ou intention africaine, horizon du projet). Leur concordance était donc en partie attendue et ne constitue pas une validation externe au sens strict. Elle atteste néanmoins la cohérence interne de la mesure : l'indice, qui agrège aussi la capacité structurelle et l'expérience du dirigeant, ordonne les classes conformément à leur degré d'engagement africain, avec une gradation nette entre entreprises présentes, entreprises en projet et entreprises absentes. La seule inversion par rapport à l'ordre de la typologie concerne les Intentionnels sans horizon (41,2), situés légèrement sous les Absents internationalisés (44,2), ce qui s'explique par le poids de l'engagement exportateur dans l'indice.

1.4. Le profil dimensionnel déplace le diagnostic

La décomposition de l'indice d'intégration en ses cinq dimensions confirme l'asymétrie identifiée au chapitre 2 entre capacités internes et engagement effectif. Elle en modifie cependant la localisation.

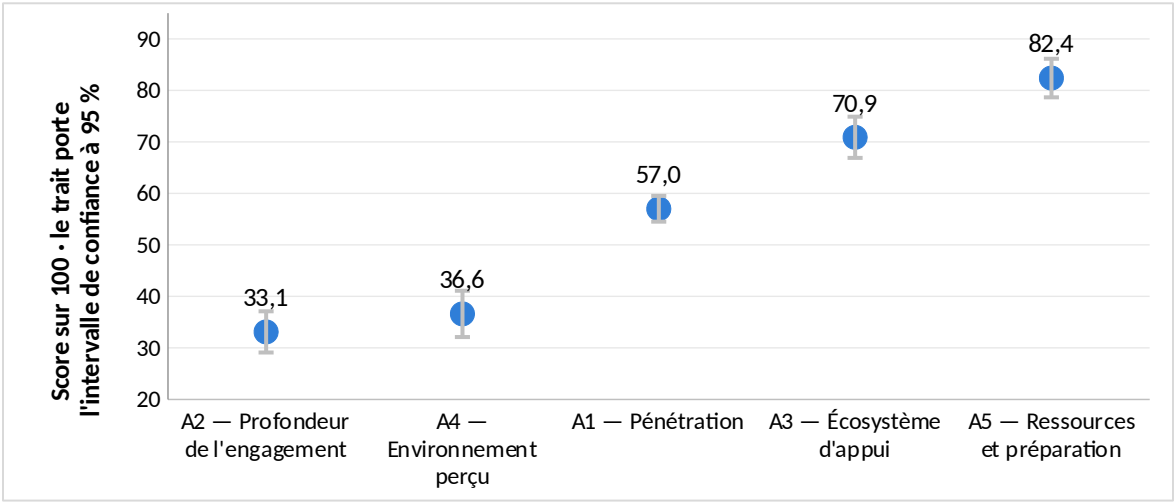
Tableau 22 - Dimensions de l'Indice d'Intégration Africaine (entreprises présentes en Afrique ; présentes sans retrait pour A5)

Dimension	Moyenne	Médiane	Écart-type	IC 95 % (bootstrap)
A5 - Ressources et préparation	82,4	89,0	16,7	[79,4 ; 85,2]
A3 - Écosystème d'appui	70,9	77,7	21,0	[67,6 ; 74,0]
A1 - Pénétration	57,0	56,3	12,1	[55,2 ; 58,9]
A4 - Environnement perçu	36,6	34,4	24,4	[32,9 ; 40,2]
A2 - Profondeur du mode d'engagement	33,1	25,0	17,4	[30,5 ; 35,9]

Source : calculs des auteurs. Intervalles de confiance estimés par bootstrap sur 5 000 rééchantillonnages.

Figure 11 - Dimensions de l'indice d'intégration africaine et intervalles de confiance à 95 %

Dimensions de l'indice d'intégration africaine, entreprises présentes



***Source :** calculs des auteurs. Intervalles estimés par bootstrap sur 5 000 rééchantillonnages.*

La figure 11 met en évidence une configuration contrastée de l'intégration africaine des entreprises tunisiennes déjà présentes sur les marchés du continent. La dimension « Ressources et préparation » (A5) enregistre le score moyen le plus élevé (82,4/100), suivie de l'« Écosystème d'appui » (A3), avec 70,9 points. Ces résultats suggèrent que les entreprises étudiées disposent globalement de capacités de préparation relativement solides et évaluent plutôt favorablement leur environnement d'appui. Toutefois, ces atouts ne se traduisent pas par des niveaux équivalents sur les autres dimensions de l'intégration.

La « Pénétration » (A1) atteint un score moyen intermédiaire de 57,0 points, tandis que l'« Environnement perçu » (A4) et la « Profondeur du mode d'engagement » (A2) affichent des scores nettement plus faibles, respectivement de 36,6 et 33,1 points. Ce décalage suggère que, pour les entreprises considérées, la disponibilité de ressources et les capacités de préparation ne suffisent pas nécessairement à assurer un engagement approfondi sur les marchés africains. Il souligne également l'intérêt de distinguer la présence sur ces marchés de l'intensité et de la profondeur de l'engagement qui y est développé.

Ces niveaux doivent toutefois être comparés avec prudence. Chaque dimension repose sur ses propres grilles de notation, et les dimensions A3 et A5 reposent pour l'essentiel sur des appréciations déclarées par les entreprises elles-mêmes. Un score de 80 sur une dimension et de 35 sur une autre ne mesure donc pas la même chose : les écarts entre dimensions situent les entreprises par rapport aux barèmes retenus, et ne constituent pas un déficit absolu.

La dispersion des scores apporte un éclairage complémentaire. Elle est particulièrement élevée pour l'environnement perçu (écart-type de 24,4) et l'écosystème d'appui (21,0), ce qui révèle une diversité importante des expériences et des appréciations des entreprises. À l'inverse, les scores de pénétration sont plus concentrés autour de leur moyenne (écart-type de 12,1). Pour la profondeur du mode d'engagement, la médiane de 25,0, inférieure à la moyenne de 33,1, traduit la prédominance de l'exportation directe : 77,5 % des entreprises présentes y recourent et obtiennent le même score de 25. Mesurée à partir d'une seule question, cette dimension varie peu et différencie mal les entreprises, ce qu'il faudra garder à l'esprit dans l'analyse de l'agrégation (section 2).

- Dans une perspective de politique publique, ces résultats invitent à dépasser une approche centrée exclusivement sur le renforcement des capacités générales.

L'enjeu consiste également à identifier les obstacles qui freinent l'approfondissement de l'engagement des entreprises déjà présentes en Afrique et à adapter les dispositifs d'accompagnement à l'hétérogénéité de leurs situations. Cette interprétation demeure descriptive : l'identification des contraintes précises et des leviers d'action les plus efficaces nécessite de confronter ces résultats aux indicateurs constitutifs de chaque dimension et, le cas échéant, aux analyses complémentaires disponibles.

1.5 Afrique du Nord et Afrique subsaharienne : des profils inversés

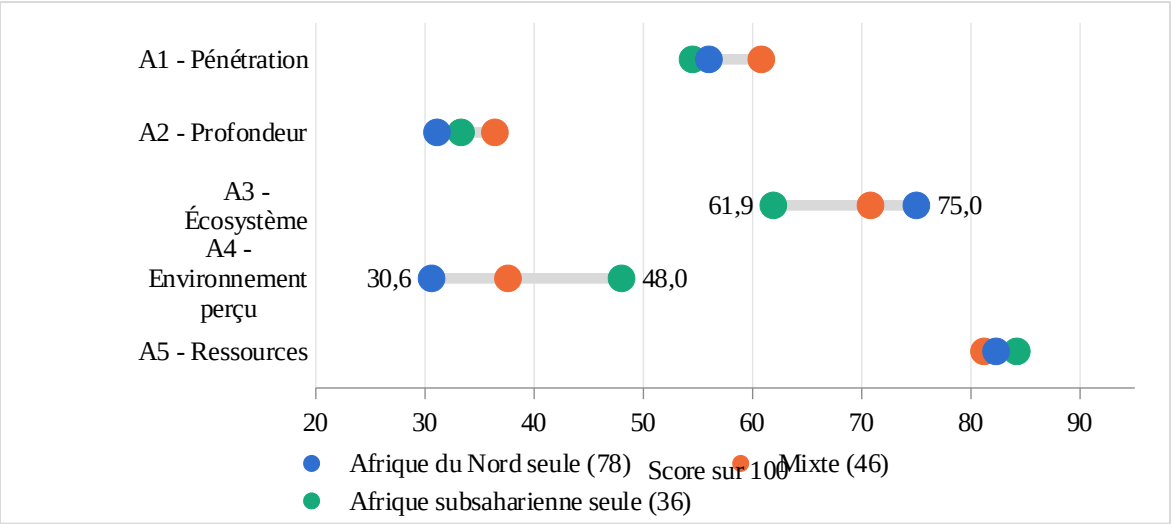
La distinction entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne, introduite au chapitre 2, révèle un résultat important : la proximité des indices globaux d'intégration africaine masque des configurations dimensionnelles différentes selon les zones de présence des entreprises. L'indice global atteint 54,4 points pour les entreprises présentes uniquement en Afrique du Nord, 56,0 points pour celles présentes dans les deux zones et 54,6 points pour celles présentes uniquement en Afrique subsaharienne. Ces écarts limités, qui ne sont pas statistiquement significatifs (p = 0,64), ne doivent pas conduire à considérer les trois groupes comme présentant des profils équivalents. L'examen des cinq dimensions de l'indice fait apparaître des différences qui éclairent les conditions dans lesquelles les entreprises tunisiennes abordent les marchés africains.

Tableau 23 - Profil dimensionnel selon la zone de présence

Dimension	Nord uniquement (78)	Mixte (46)	Subsaharienne uniquement (36)
A1 - Pénétration	56,0	60,8	54,5
A2 - Profondeur du mode d'engagement	31,1	36,4	33,3
A3 - Écosystème d'appui	75,0	70,8	61,9
A4 - Environnement perçu	30,6	37,6	48,0
A5 - Ressources et préparation	82,3	81,2	84,2

Source : calculs des auteurs. Périmètre Afrique du Nord : Algérie, Maroc, Égypte, Libye. Test de Kruskal-Wallis d'égalité entre les trois zones : A1, p = 0,05 ; A2, p = 0,28 ; A3, p = 0,01 ; A4, p = 0,002 ; A5 (entreprises sans retrait), p = 0,84. Part des entreprises ayant connu un retrait : 9 % au Nord, 28 % en présence mixte, 31 % en Afrique subsaharienne.

Figure 12 - Profil dimensionnel de l'intégration africaine selon la zone de présence



Source : calculs des auteurs.

Le premier contraste concerne l'« Environnement perçu » (A4). Le score atteint 48,0 points pour les entreprises présentes uniquement en Afrique subsaharienne, contre 30,6 points pour celles présentes exclusivement en Afrique du Nord, tandis que les entreprises opérant dans les deux zones obtiennent un score intermédiaire de 37,6 points. L'écart est statistiquement significatif ($p = 0,002$) et le demeure lorsque l'on tient compte de la part plus élevée des entreprises ayant connu un retrait hors d'Afrique du Nord. Cette configuration suggère que les entreprises présentes en Afrique subsaharienne évaluent plus positivement leur environnement d'activité que celles concentrées sur les marchés nord-africains. Ce résultat invite à ne pas assimiler systématiquement l'éloignement géographique à une perception plus défavorable des conditions d'accès ou d'exercice sur les marchés africains. Il reste toutefois nécessaire d'examiner les indicateurs constitutifs de cette dimension pour déterminer si les écarts observés renvoient aux conditions réglementaires, institutionnelles, commerciales ou à d'autres facteurs.
Le profil de l'« Écosystème d'appui » (A3) présente une configuration inverse. Le score est de 75,0 points pour les entreprises présentes uniquement en Afrique du Nord, de 70,8 points pour celles présentes dans les deux zones et de 61,9 points pour celles implantées exclusivement en Afrique subsaharienne. Les entreprises présentes en Afrique subsaharienne affichent ainsi le score moyen le plus faible sur cette dimension, avec un écart de 13,1 points par rapport aux entreprises opérant uniquement en Afrique du Nord, significatif au seuil de 5 % ($p = 0,01$). Cette différence suggère une appréciation moins favorable de l'écosystème d'appui par les entreprises tournées exclusivement vers l'Afrique subsaharienne. Elle peut justifier une analyse plus approfondie de l'accessibilité, de la couverture géographique et de l'adéquation des dispositifs d'accompagnement. En revanche, elle ne permet pas, à elle seule, d'établir que les soutiens publics sont effectivement concentrés sur les marchés nord-africains : une telle conclusion nécessiterait des données sur la répartition des interventions, les bénéficiaires et les services mobilisés.
La dimension « Pénétration » (A1) confirme que les entreprises présentes dans les deux zones obtiennent le score moyen le plus élevé (60,8), devant celles opérant uniquement en Afrique du Nord (56,0) et celles présentes uniquement en Afrique subsaharienne (54,5). L'écart de pénétration se situe à la limite du seuil de significativité ($p = 0,05$). Un constat similaire,

quoique moins marqué et non significatif (p = 0,28), apparaît pour la « Profondeur du mode d'engagement » (A2), dont les scores respectifs s'établissent à 36,4, 31,1 et 33,3 points. Ces résultats suggèrent que les entreprises qui combinent une présence en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne présentent, en moyenne, un profil plus favorable en matière de pénétration et de profondeur de l'engagement. Ils sont compatibles avec l'hypothèse selon laquelle une présence sur plusieurs ensembles régionaux s'accompagne de formes d'engagement plus développées. Toutefois, les données descriptives ne permettent pas de déterminer si la diversification géographique favorise cet approfondissement ou si les entreprises disposant déjà de capacités d'internationalisation plus importantes sont aussi celles qui s'étendent sur les deux zones.

Enfin, la dimension « Ressources et préparation » (A5) présente des scores élevés et relativement proches dans les trois groupes : 82,3 points pour l'Afrique du Nord uniquement, 81,2 points pour la présence mixte et 84,2 points pour l'Afrique subsaharienne uniquement. Ces écarts ne sont pas significatifs (p = 0,84). Cette relative stabilité contraste avec les écarts observés sur l'environnement perçu et l'écosystème d'appui. Elle suggère que les différences de profils géographiques ne s'expliquent pas simplement par des écarts dans les niveaux moyens de ressources et de préparation mesurés par l'indice. Elle invite plutôt à examiner les conditions dans lesquelles ces ressources se combinent avec l'environnement d'activité et les dispositifs d'appui pour soutenir la présence et l'engagement sur les marchés africains.

- Dans une perspective de politique publique, le principal enseignement est donc moins l'existence d'un niveau global d'intégration supérieur dans une zone que la différenciation des besoins selon les profils de présence. Les entreprises opérant uniquement en Afrique du Nord présentent un score plus élevé sur l'écosystème d'appui, mais une appréciation moins favorable de leur environnement. À l'inverse, celles présentes uniquement en Afrique subsaharienne affichent un environnement perçu plus favorable, mais un score d'écosystème d'appui plus faible. Les entreprises présentes dans les deux zones obtiennent, quant à elles, les meilleurs scores moyens de pénétration et de profondeur de l'engagement.
- Ces constats plaident pour une politique d'accompagnement différenciée, attentive aux marchés ciblés et aux difficultés effectivement rencontrées. Ils invitent notamment à vérifier si les dispositifs existants couvrent suffisamment les besoins des entreprises qui cherchent à développer ou à consolider leur présence en Afrique subsaharienne, sans présumer d'emblée d'une mauvaise répartition des soutiens publics. L'analyse des indicateurs détaillés, des dispositifs effectivement mobilisés et des caractéristiques des entreprises permettrait de préciser les mécanismes sous-jacents et d'identifier les ajustements les plus pertinents.
- Ces écarts ont été soumis à des tests d'égalité entre zones. Seuls ceux qui portent sur l'environnement perçu et sur l'écosystème d'appui sont nettement significatifs, et ils le demeurent lorsque l'on tient compte de la part des entreprises ayant connu un retrait dans chaque zone. Ces résultats restent néanmoins descriptifs : ils établissent des différences entre groupes, non leurs causes.

La mesure individuelle fait ainsi apparaître des profils différenciés, que ce soit d'une entreprise à l'autre ou d'une zone à l'autre. Faut-il pour autant les résumer en une note unique ? La section

suivante répond à cette question en examinant si les cinq dimensions de l'IIA traduisent une même réalité sous-jacente.

2. L'absence de facteur commun dominant limite la portée d'un score composite unique

Pour déterminer si une note globale permet de résumer fidèlement le degré d'intégration des entreprises tunisiennes en Afrique, il convient d'examiner les relations entre les cinq dimensions de l'indice et de vérifier si elles traduisent une même réalité sous-jacente ou des aspects distincts de l'engagement commercial. Trois analyses ont été menées à cette fin : la structure des corrélations et l'analyse en composantes principales, l'effet d'une pondération statistique et la sensibilité de l'indice au retrait de chacune de ses dimensions.
Ces analyses conduisent à trois constats. Les cinq dimensions ne sont que faiblement liées entre elles : la première composante principale ne résume que 31 % de l'information. Une pondération statistique concentrerait plus de 80 % du poids sur deux dimensions (la pénétration, les ressources et la préparation) et réduirait presque à rien celui de la profondeur d'engagement et de l'environnement perçu. Enfin, le classement des entreprises varie sensiblement selon les dimensions retenues : selon la dimension retirée, d'un cinquième à près de la moitié des entreprises changent de quartile.

Un tableau de bord à cinq dimensions plutôt qu'un score unique

Les analyses précédentes conduisent à privilégier une présentation de l'intégration africaine des entreprises tunisiennes sous la forme d'un tableau de bord à cinq dimensions. Cette approche permet de préserver la diversité des situations observées, de mettre en évidence les points forts et les difficultés propres à chaque entreprise et d'éviter qu'une note globale ne masque des profils contrastés.
Chaque dimension devrait être présentée séparément, avec les indicateurs de dispersion et les intervalles de confiance appropriés, ainsi que les segmentations utiles à l'analyse. Cette présentation permet de mieux distinguer les différentes facettes de l'intégration africaine et de relier plus directement les résultats aux mesures d'accompagnement envisageables.
Lorsqu'un indicateur synthétique est néanmoins nécessaire pour faciliter la communication ou les comparaisons, la moyenne des cinq dimensions à pondération égale peut être conservée à titre complémentaire, sous réserve de trois précautions :

- Préciser que la pondération égale relève d'un choix conventionnel et non d'un poids statistiquement établi, l'analyse en composantes principales ne dégageant pas de facteur commun dominant ;
- Accompagner le score d'informations sur sa dispersion et, lorsque la méthode de calcul le permet, d'un intervalle de confiance adapté ;
- Présenter systématiquement les cinq dimensions séparément afin que la note globale ne se substitue pas au diagnostic détaillé, et préciser la population sur laquelle elle est calculée (entreprises sans retrait pour l'indice à cinq dimensions ; ensemble des entreprises présentes pour l'indice calculé sur les quatre dimensions communes A1 à A4, seul comparable entre toutes les entreprises présentes).

En définitive, le tableau de bord multidimensionnel constitue l'outil principal de diagnostic. Le score moyen à pondération égale peut être utilisé à titre complémentaire, à condition d'indiquer la population de référence et de présenter sa dispersion et l'incertitude statistique lorsque cela est méthodologiquement justifié. La pondération issue de l'ACP ne devrait pas, en l'état, être retenue comme solution de référence : elle privilégie fortement certaines dimensions sans démontrer que cette hiérarchie correspond aux objectifs analytiques de l'IIA.
La mesure étant établie et ses conventions explicitées, reste à comprendre ce qui distingue les entreprises présentes en Afrique de celles qui n'y sont pas. C'est l'objet de la section 3, qui passe de la description à l'estimation.

3. Les déterminants de la présence africaine

Les résultats qui suivent sont des associations statistiques et non des relations de cause à effet : l'enquête observe les entreprises à un instant donné. Ils permettent de hiérarchiser des facteurs et d'orienter un ciblage.

3.1. Deux décisions, deux logiques

Deux estimations successives ont été réalisées : la probabilité d'exporter, sur l'ensemble de l'échantillon, puis la probabilité d'être présent en Afrique, parmi les seules entreprises exportatrices.

Le contraste entre les deux estimations constitue le premier résultat de cette section. Devenir exportateur relève de caractéristiques structurelles : appartenance à l'industrie, taille, exposition internationale du dirigeant, quelle qu'en soit la zone. Aller en Afrique relève d'une tout autre logique. L'avantage industriel s'y inverse (−13,8 points), la taille cesse d'être significative, et surtout l'expérience internationale du dirigeant hors Afrique n'a plus aucun effet mesurable : un point de pourcentage, non significatif. Seule l'expérience africaine du dirigeant demeure fortement associée à la présence : à caractéristiques égales, elle va de pair avec une probabilité de présence supérieure de 52,5 points.
Ce n'est donc pas l'ouverture internationale en général qui est associée au marché africain. Un dirigeant rompu aux seuls marchés extra-africains, européens notamment, n'est associé, toutes choses égales par ailleurs, à aucune probabilité supplémentaire mesurable d'engager son entreprise sur le continent.
Ce résultat retrouve, au niveau de l'entreprise et sur données tunisiennes, la proposition centrale du modèle d'internationalisation par étapes de Johanson et Vahlne (1977) : l'internationalisation procède par engagements successifs, chaque étape étant conditionnée par la connaissance accumulée du marché visé, et c'est la distance psychique, plutôt que celle géographique, qui ordonne la séquence des marchés abordés. Le cas tunisien en offre une illustration nette. La distance psychique vis-à-vis de l'Europe est faible, du fait de la langue, des accords et de flux commerciaux anciens ; celle vis-à-vis de l'Afrique subsaharienne demeure élevée en dépit de la proximité continentale. La connaissance accumulée sur un marché n'est donc pas transférable à l'autre, ce que suggère l'absence d'effet mesurable de l'expérience internationale hors Afrique sur la probabilité de présence africaine.

3.2. À potentiel comparable, un seul facteur discriminant

Le test le plus directement lié à la question centrale du rapport porte sur le sous-ensemble des entreprises que le chapitre 2 identifie comme à fort potentiel structurel et qui exportent déjà. Elles représentent 21,3 % de l'échantillon : un peu plus de la moitié (56 %) sont présentes en Afrique, les autres (44 %) exportent exclusivement vers d'autres zones. Ces deux groupes franchissent, par construction, le même seuil de potentiel structurel et leurs profils sont proches : 69 % des présentes et 71 % des absentes comptent au moins 50 salariés. Seule l'ancienneté les distingue quelque peu (89 % des présentes ont au moins 21 ans, contre 77 % des absentes.

Une seule variable est significative. Ni le secteur, ni la taille, ni l'ancienneté de l'entreprise, ni l'âge du dirigeant ne distinguent les entreprises présentes en Afrique de celles qui n'y sont pas, dès lors que la capacité d'exportation est acquise et le potentiel structurel comparable. Le test de retrait confirme l'ampleur du phénomène : estimé sans les deux variables d'expérience internationale du dirigeant, le même modèle voit son pseudo-R^2 chuter de 0,266 à 0,025. Privé de ces variables, le modèle perd aussi l'essentiel de son pouvoir discriminant : l'aire sous la courbe ROC tombe de 0,80 à 0,59, un niveau proche du hasard, et le taux de bon classement revient de 77,0 % à 61,0 %, à peine au-dessus de la règle naïve (56,3 %). Le test du rapport de vraisemblance rejette le retrait ($\chi^2(2) = 70{,}2$, $p < 10^{-15}$). Les deux variables doivent être retirées ensemble : 94 % des dirigeants du sous-échantillon ont une expérience internationale, si bien que l'expérience africaine et l'expérience exclusivement extra-africaine y sont presque complémentaires. Retirer la seule expérience africaine laisserait la variable « hors Afrique » en capter l'essentiel en miroir (pseudo-R^2 de 0,210). Le contraste mesuré est donc celui qui oppose une expérience africaine à une expérience internationale acquise ailleurs.

Ce résultat déplace le centre de gravité du diagnostic. Parmi les variables testées, le facteur qui sépare les entreprises présentes des entreprises absentes, à capacités comparables, n'est pas structurel : il tient à l'expérience africaine du dirigeant, dont la dimension relationnelle est l'interprétation la plus plausible. Les obstacles d'information et de financement n'étant pas renseignés pour les entreprises absentes, le modèle ne permet ni de les confirmer ni de les écarter.

Ce résultat n'est pas une singularité tunisienne : il correspond au fonctionnement attendu d'un marché à forte friction de recherche. Rauch (1999) établit que les échanges de produits différenciés, faute de prix de référence sur des marchés organisés, reposent sur des réseaux de recherche et d'appariement, et que les barrières de recherche y sont sensiblement plus élevées que pour les produits homogènes ; la proximité et les liens linguistiques ou historiques y pèsent davantage, précisément parce qu'ils abaissent le coût de trouver une contrepartie fiable. Nos estimations sont compatibles avec ce mécanisme à l'échelle de la firme : là où il n'existe pas de marché organisé de l'appariement, l'accès au marché passe par le réseau personnel du dirigeant.

Le corollaire de politique publique est explicite, et il oriente les recommandations formulées en clôture de ce rapport. Lorsque le réseau privé constitue le canal d'accès dominant, l'intervention publique a vraisemblablement davantage à gagner à construire un substitut institutionnel à ce réseau qu'à diffuser davantage d'information de marché : un appariement organisé, avec qualification préalable des contreparties et suivi de la relation.

3.3. Les quatre critères du potentiel structurel ne sont pas équivalents

Le chapitre 2 construit son indice de potentiel structurel à partir de quatre critères binaires affectés d'un poids identique, choix présenté comme conventionnel en l'absence de données longitudinales. L'estimation directe montre que cette convention ne reflète pas les associations observées, et ce de deux manières distinctes.

En premier lieu, l'expérience exportatrice n'est pas un facteur contributif mais une condition nécessaire. Aucune entreprise non exportatrice n'est présente en Afrique, contre 50,8 % des entreprises exportatrices. Le modèle estimé sur l'ensemble de l'échantillon ne converge pas, la séparation étant parfaite sur cette variable. Il ne s'agit pas d'une difficulté technique mais de la traduction statistique du fait qu'un prérequis ne se pondère pas comme un facteur graduel.

En second lieu, les trois autres critères, estimés sur les entreprises exportatrices, qui remplissent cette condition, ne se valent pas.

La taille de l'entreprise, conditionnellement aux deux autres critères, n'est associée à aucun effet mesurable sur la probabilité de présence africaine. Même en comparaison brute, l'écart reste modeste parmi les exportateurs (55,6 % de présence pour les entreprises de 50 salariés et plus, contre 46,3 %) et n'est pas significatif ($p = 0,12$) ; il tient pour partie à la corrélation entre taille et ancienneté (76 % des entreprises de 50 salariés et plus ont au moins 21 ans, contre 46 % des plus petites). L'indice de potentiel structurel gagnerait en conséquence à distinguer le prérequis des facteurs gradués. Une repondération par les contributions estimées n'est toutefois pas recommandée à ce stade : les trois critères n'expliquent ensemble qu'une faible part de la présence (pseudo-R^2 de 0,045), et des poids estimés sur une seule vague et pour un seul résultat resteraient fragiles.

3.4. Deux résultats complémentaires

La profondeur de la présence africaine, mesurée par le nombre de pays où l'entreprise opère, a fait l'objet d'un modèle logit ordonné sur les entreprises présentes. Son pouvoir explicatif est très faible : le pseudo-R^2 n'atteint que 0,073. Ni la taille, ni l'ancienneté, ni l'expérience du dirigeant ne prédisent la profondeur d'implantation. Seuls apparaissent des effets sectoriels, fragiles au regard des effectifs concernés (la catégorie de référence, les Services, ne compte que 20 entreprises) et qu'il serait prématuré d'exploiter. Entrer sur le marché africain et s'y étendre semblent ainsi relever de deux décisions distinctes, la seconde n'obéissant pas aux déterminants de la première. Ce constat recoupe celui de la section 2 sur la faible corrélation entre les dimensions de l'intégration.

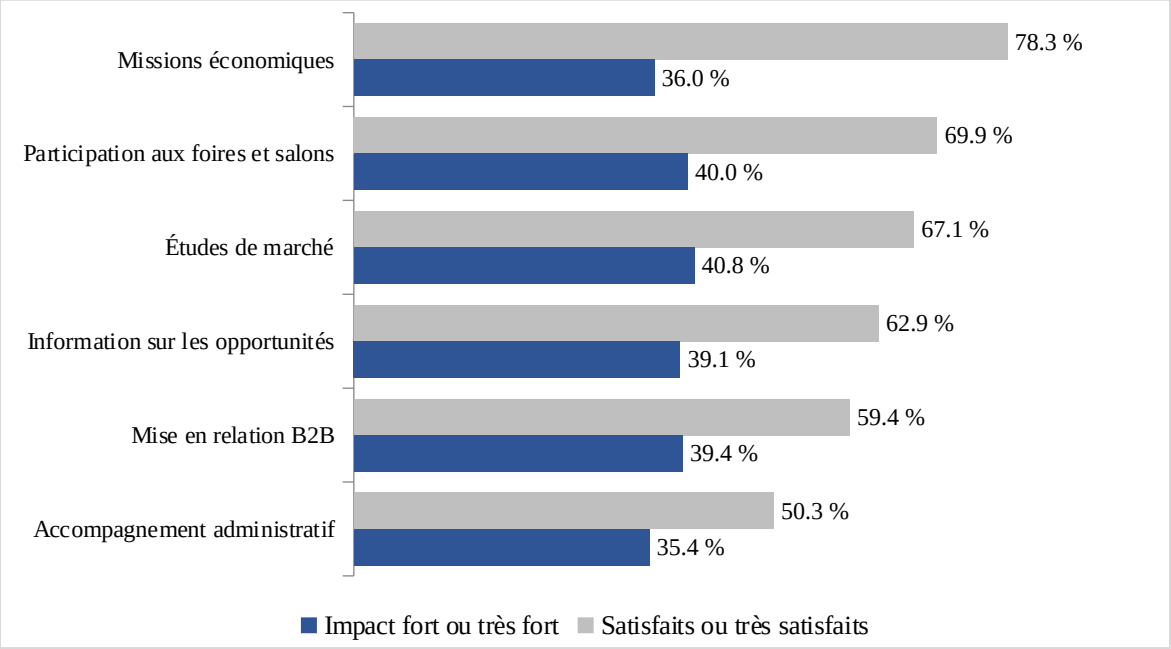
L'écart entre satisfaction déclarée et impact déclaré, relevé au chapitre 2, a par ailleurs été examiné sur les entreprises présentes ayant renseigné les deux grilles. La satisfaction n'est que faiblement liée à l'impact déclaré : la corrélation brute est de l'ordre de 0,14 à 0,19 selon la mesure retenue. Une régression de l'impact déclaré sur la satisfaction, le nombre de dispositifs mobilisés, la taille, l'ancienneté et le nombre de pays africains couverts n'en explique que 3,6 % de la variance, et le modèle n'est pas significatif ($p = 0,44$). Le nombre de dispositifs mobilisés n'y est pas associé de façon significative (+0,8 point par dispositif supplémentaire, intervalle de confiance à 95 % de [−1,2 ; +2,9], $p = 0,42$). Satisfaction et impact apparaissent donc comme deux notions largement distinctes, et l'écart identifié au chapitre 2 ne tient pas à un effet de composition.

Une variable fait toutefois exception : l'expérience africaine du dirigeant. Les entreprises dont le dirigeant dispose d'une telle expérience déclarent un impact moyen de 59,6 sur 100, contre 44,2 pour les autres ($p < 0,001$). L'écart demeure de +15,4 points (intervalle de confiance à 95 % de [+9,3 ; +21,5]) lorsque les autres variables sont contrôlées, et le R^2 du modèle passe alors à 0,19. Ce résultat ne permet pas de dire si ces dirigeants tirent davantage parti des dispositifs ou les jugent plus favorablement. Il indique en revanche que l'impact déclaré n'est pas sans lien avec les variables recueillies, et il rejoint le rôle central de cette expérience établi en section 3.3. Ces deux résultats invitent enfin à la prudence sur l'usage des enquêtes de satisfaction : évaluer un écosystème d'appui par la satisfaction de ses bénéficiaires revient à mesurer autre chose que son efficacité.

Ces deux résultats rejoignent des travaux établis sur l'efficacité des dispositifs de promotion des exportations. Lederman, Olarreaga et Payton (2010), sur un ensemble de cent trois pays développés et en développement, établissent un effet moyen positif et statistiquement significatif des agences de promotion sur les exportations, avec une élasticité budgétaire faible en valeur absolue mais un rendement élevé rapporté à la taille des budgets engagés. Volpe Martincus et Carballo (2010) vont plus loin et éclairent directement notre second résultat : travaillant sur la population complète des exportateurs colombiens entre 2003 et 2006 par appariement et différences de différences à traitements multiples, ils montrent que les programmes combinant plusieurs services — conseil, agenda commercial, missions et foires — produisent de meilleurs résultats que leurs composantes prises isolément, et que cet effet se manifeste principalement sur la marge extensive par pays, c'est-à-dire sur l'entrée sur de nouveaux marchés.

Cette marge est précisément celle qui intéresse ce rapport. L'enquête tunisienne ne permet cependant pas de retrouver ce résultat : le nombre de dispositifs mobilisés n'y est pas associé à l'impact déclaré de façon significative. L'écart tient vraisemblablement à la nature des données, une déclaration transversale d'impact perçu, là où les travaux cités reposent sur des flux d'exportation administratifs et une stratégie d'identification par différences de différences. La conclusion opérationnelle que ces travaux soutiennent, concevoir l'accompagnement comme un parcours intégré plutôt que comme un catalogue de services séparés, repose donc sur la littérature et non sur les données du présent baromètre. Mesurer l'effet propre des dispositifs supposerait un appariement sur données administratives, que l'instrument actuel ne permet pas.

Figure 13 – Satisfaction déclarée et impact déclaré, par service d'accompagnement



Source calculs des auteurs. Part des répondants satisfaits ou très satisfaits et part déclarant un impact fort ou très fort (hors « non utilisé »).

Le résultat central appelle une objection : l'expérience africaine du dirigeant pourrait résulter de la présence de l'entreprise sur le continent autant que la précéder. Les vérifications réalisées écartent une lecture purement mécanique : la part des dirigeants ayant une expérience africaine ne progresse pas avec l'ancienneté de la présence, et une partie des entreprises absentes du continent ont un dirigeant doté de cette expérience (20,5 % dans le quadrant du potentiel inexploité). Elles n'établissent pas pour autant le sens de la causalité : le résultat doit être lu comme une association robuste, utile au ciblage.

Le diagnostic est désormais complet : la capacité d'ouverture se mesure par l'IOA, et l'expérience africaine du dirigeant est, parmi les variables testées, le seul facteur qui distingue les entreprises présentes des absentes à potentiel comparable. La section 4 combine ces deux informations pour passer du diagnostic au ciblage.

4. Du diagnostic au ciblage

Le croisement de l'Indice d'Ouverture Africaine, qui mesure la capacité, et de l'expérience africaine du dirigeant, dont la section 3 montre qu'elle constitue, parmi les variables testées, le facteur discriminant, permet de segmenter les entreprises du quadrant du potentiel inexploité (12,7 % de l'échantillon) selon la contrainte qui les retient.

Tableau 24 - Segmentation opérationnelle du quadrant du potentiel inexploité

Segment	Part	IOA moyen	Déjà exportatrices	Contrainte dominante	Instrument correspondant
A - Conversion rapide	9,4 %	64,0	92 %	Aucune identifiée	Prospection ciblée, cycle court
B - Réseau existant	11,0 %	42,2	0 %	Capacité d'exportation	Préparation à l'export, puis activation du réseau
C - Capacité sans réseau	23,6 %	56,3	100 %	Réseau africain	Mise en relation avec des partenaires qualifiés
D - Maturation longue	55,9 %	39,3	73 %	Capacité et réseau	Parcours progressif, cycle long

Source : calculs des auteurs

Le segment C constitue le cœur de cible. Ces entreprises, près d'un quart du quadrant (23,6 %), exportent toutes déjà vers d'autres zones et présentent un indice d'ouverture élevé ; il leur manque le seul facteur qui, parmi les variables testées, distingue les entreprises présentes des absentes (section 3.2). Pour elles, l'instrument le plus cohérent avec ce diagnostic est la mise en relation avec des partenaires africains qualifiés, en complément de l'information sur les marchés et du financement.

Le segment A, qui réunit capacité et réseau, constitue une cible de démonstration : conversion attendue rapide, coût d'accompagnement minimal, effet d'entraînement sur les autres segments. Le segment B appelle au contraire une séquence inverse, la préparation à l'exportation devant précéder l'activation d'un réseau africain déjà disponible. Le segment D, majoritaire en effectif, relève d'un parcours progressif dont les effets ne sont pas attendus à court terme.

5. Conclusion

Ce chapitre poursuivait un double objectif : mesurer, au niveau de chaque entreprise, l'ouverture et l'intégration africaines des entreprises tunisiennes, puis identifier ce qui distingue celles qui sont présentes sur le continent de celles qui n'y sont pas. Il a pour cela construit deux indices individuels complémentaires, l'Indice d'Ouverture Africaine (IOA), calculé pour l'ensemble de l'échantillon, et l'Indice d'Intégration Africaine (IIA), calculé pour les entreprises présentes en Afrique, avant d'estimer les déterminants de la présence. Quatre enseignements s'en dégagent.

Le premier est de méthode. L'intégration africaine des entreprises tunisiennes ne se laisse pas résumer par un score unique. Les cinq dimensions de l'IIA sont faiblement corrélées entre elles : la corrélation la plus élevée, entre la pénétration et les ressources, n'atteint que 0,43, et la première composante principale ne résume que 31 % de l'information. Aucun facteur commun dominant ne les sous-tend. Une pondération statistique concentrerait plus de 80 % du poids sur deux dimensions, et le classement des entreprises varie sensiblement selon les dimensions retenues, jusqu'à près de la moitié des entreprises changeant de quartile. Un tableau de bord à cinq dimensions, assorti d'intervalles de confiance et d'une indication explicite de la population de référence, entreprises présentes sans retrait pour les cinq dimensions, ensemble des entreprises présentes pour les quatre dimensions communes, constitue donc une restitution plus fidèle et plus utile qu'un indicateur synthétique. L'IOA, de son côté, ordonne les classes de la

typologie du chapitre 2 de façon cohérente, ce qui atteste la cohérence interne de la mesure sans constituer une validation externe au sens strict.

Le deuxième est de diagnostic. La mesure individuelle confirme l'asymétrie entre capacités internes et engagement effectif établie au chapitre 2, mais en précise la localisation. Les ressources et la préparation (82,4 sur 100) ainsi que l'écosystème d'appui (70,9) sont jugés favorablement, tandis que les scores les plus faibles portent sur la forme de l'engagement commercial (33,1), l'export direct restant le mode de présence de plus de trois entreprises sur quatre, et sur l'environnement perçu (36,6), c'est-à-dire les obstacles réglementaires, financiers et logistiques déclarés. Ces niveaux reposent sur des grilles propres à chaque dimension et se comparent avec prudence. La mesure révèle surtout une dispersion de 59 points entre les entreprises présentes, qu'aucun taux moyen ne restituait. Elle fait aussi apparaître des profils significativement différents selon la zone de présence : les entreprises présentes uniquement en Afrique subsaharienne perçoivent un environnement nettement moins contraignant que celles du seul voisinage nord-africain (48,0 contre 30,6), mais évaluent moins favorablement l'écosystème d'appui (61,9 contre 75,0).

Le troisième est explicatif, et c'est le plus directement actionnable. Devenir exportateur et aller en Afrique relèvent de deux logiques distinctes. La première dépend de caractéristiques structurelles, secteur, taille, exposition internationale du dirigeant. La seconde n'en dépend presque plus. À potentiel structurel comparable et capacité d'exportation acquise, un seul facteur, parmi les variables testées, distingue les entreprises présentes de celles qui sont absentes : l'expérience africaine du dirigeant, associée à une probabilité de présence supérieure de 45,7 points. Sans les variables d'expérience du dirigeant, le pouvoir discriminant du modèle devient proche du hasard. Ni le secteur, ni la taille, ni l'ancienneté de l'entreprise ne sont associés à un écart mesurable, et l'expérience internationale acquise hors d'Afrique n'en produit aucun. Cette même expérience africaine est également associée à un impact déclaré des dispositifs d'appui plus élevé (59,6 contre 44,2 sur 100), alors que la satisfaction n'explique que très peu cet impact. Ce résultat doit être lu comme une association robuste et non comme un effet causal : le questionnaire ne date pas l'expérience du dirigeant, même si les contrôles réalisés (absence de tendance avec l'ancienneté de la présence, existence d'une expérience africaine sans présence) écartent une lecture purement mécanique.

Le quatrième est opérationnel. Le croisement de l'IOA et de l'expérience africaine du dirigeant permet de répartir les entreprises à fort potentiel absentes du continent (12,7 % de l'échantillon) en quatre segments, dont chacun appelle un instrument distinct. Le segment C, près d'un quart de ces entreprises, toutes exportatrices, à indice d'ouverture élevé mais dépourvues de réseau africain, constitue la cible la plus immédiatement convertible. Le segment A, qui réunit capacité et réseau, offre une cible de démonstration. Les segments B et D relèvent de parcours plus longs.

Ces enseignements comportent des limites qu'il convient de garder à l'esprit. L'enquête est une coupe transversale déclarative : elle établit des associations, non des effets. Les entreprises ayant connu un retrait n'ont pas reçu les questions sur la stratégie et les ressources, ce qui limite la comparabilité de leur indice. L'accès à l'information et au financement n'est pas mesuré pour les entreprises absentes, de sorte que leur rôle dans la décision d'entrée ne peut être ni confirmé ni écarté. Une seconde vague du baromètre gagnerait ainsi à dater l'acquisition de l'expérience internationale du dirigeant, à étendre les questions sur la stratégie et les ressources à toutes les entreprises présentes, à mesurer les besoins d'information et de financement auprès des

entreprises absentes, et à documenter les grilles de notation des indices ainsi que la période et le mode de collecte.

Sous ces réserves, les résultats du chapitre orientent la politique publique vers les instruments de mise en relation et de constitution de réseaux, en complément de l'information de marché et du financement, et vers un ciblage différencié par segment plutôt qu'un accompagnement uniforme. Le chapitre IV complète cette mesure individuelle par un indice agrégé, l'ARII-Entreprises ; les recommandations qui suivent tirent les conséquences de l'ensemble.

Chapitre IV

Détermination d’un Indice de Régionalisation Africaine des entreprises tunisiennes (ARII-Entreprises)

Le chapitre III a mesuré l’intégration africaine entreprise par entreprise, puis montré que ses dimensions ne partagent pas de facteur commun dominant, ce qui conduit à privilégier un tableau de bord à cinq dimensions plutôt qu’un score unique. Le présent chapitre adopte une démarche complémentaire, plus proche de l’architecture de l’Africa Regional Integration Index (ARII) : les indicateurs y sont calculés sous forme de taux ou de moyennes sur l’échantillon, regroupés en dix dimensions, puis agrégés en un score composite unique, l’ARII-Entreprises.

Les deux chapitres ne se substituent pas l’un à l’autre. Le tableau de bord du chapitre III demeure l’outil principal de diagnostic et de ciblage, car il restitue la dispersion entre entreprises et rattache chaque score à une population de calcul explicite. L’ARII-Entreprises en offre une lecture synthétique, utile à la communication des résultats et au suivi d’une vague à l’autre du baromètre. Sa pondération égale entre dimensions relève, comme l’établit le chapitre III (section 2), d’une convention et non d’un poids statistiquement fondé, et ses dimensions reposent sur des bases de calcul hétérogènes, de l’ensemble de l’échantillon à 5 % de celui-ci selon les indicateurs.

Les scores des deux chapitres ne sont pas directement comparables, les grilles de conversion et les populations de référence différant. Ainsi, l’environnement perçu vaut 36,6 sur 100 au chapitre III (dimension A4, huit obstacles inversés) et 43,7 sur 100 dans le présent chapitre (dimension D7, qui intègre aussi la concurrence jugée dominante et la part des retraits subis). Les deux lectures convergent néanmoins sur le constat principal : la préparation et les ressources internes des entreprises (dimensions D5 et D6 ici, A5 au chapitre III) sont nettement mieux notées que leur engagement effectif sur les marchés africains (D1 et D3 ici, A2 au chapitre III).

Introduction

L'Africa Regional Integration Index (ARII), ou Indice d'intégration régionale en Afrique, est un outil développé conjointement par la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), la Commission de l'Union africaine (CUA) et la Banque africaine de développement (BAD). Publié pour la première fois en 2016 puis actualisé en 2019, il évalue, à partir de seize indicateurs répartis en cinq dimensions, le degré d'intégration régionale des 54 pays africains et des huit Communautés économiques régionales (CER) reconnues par l'Union africaine. Il s'agit, par construction, d'un instrument d'évaluation des États et des ensembles régionaux, non des entreprises : à notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune déclinaison formalisée de l'ARII au niveau de l'entreprise, et en particulier des petites et moyennes entreprises.

Les cinq dimensions de l'ARII, bien que mesurées à l'échelle macroéconomique, correspondent chacune à une contrainte ou à une opportunité que les entreprises rencontrent concrètement dans leurs démarches d'internationalisation vers l'Afrique (voir tableau IV.1 ci-dessous).

Tableau 25 - Les cinq dimensions de l'ARII et leur portée microéconomique pour une entreprise

Dimension de l'ARII (niveau pays)	Portée pour une entreprise (niveau firme)
Intégration commerciale : droits de douane, commerce intrarégional	Conditionne l'accès facilité aux marchés voisins, en particulier via la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF)
Intégration productive : insertion dans les chaînes de valeur régionales	Détermine la capacité de l'entreprise à s'approvisionner en intrants régionaux ou à devenir sous-traitante à l'échelle du continent
Intégration des infrastructures : réseaux routiers, aériens, numériques	Détermine le niveau des coûts logistiques et des délais supportés par l'entreprise pour ses flux de marchandises
Libre circulation des personnes : régimes de visas	Conditionne la mobilité des dirigeants et des équipes pour la prospection commerciale et la gestion de filiales
Intégration macroéconomique : convertibilité des monnaies, convergence de l'inflation	Détermine le risque de change et la stabilité financière des transactions de l'entreprise

Source : AfDB, Africa Regional Integration Index Report 2019. Colonne de droite : interprétation des auteurs.

Ce cadrage macroéconomique gagne à être resitué par rapport à la position propre de la Tunisie. Selon le rapport ARII 2019 de l'AfDB, la Tunisie obtient un score global de 0,338 (soit 33,8/100)[27], la classant 24e sur 54 pays africains, dans la catégorie des « pays à performance moyenne ». Ce positionnement contraste avec celui de deux pays nord-africains directement concurrents des entreprises tunisiennes sur les marchés d'exportation : le Maroc (0,430, 4e rang continental) et l'Égypte (0,422, 6e rang), tous deux classés parmi les « pays très performants » de l'ARII. Cet écart constitue un élément de contexte pour la lecture des résultats microéconomiques présentés dans ce chapitre : si l'intégration régionale de la Tunisie apparaît en retrait par rapport à ses pairs nord-africains au niveau macroéconomique, il reste à déterminer, au niveau de l'entreprise, où se situent précisément les marges de progression, c'est précisément l'objet de l'indice ARII-Entreprises construit ci-après

Un ancrage dans les priorités continentales pour les entreprises

La Stratégie de l'Union africaine pour le développement des petites et moyennes entreprises et industries en Afrique (African Union Commission, 2019[28]) fait de l'« accès aux marchés, de la compétitivité à l'export et de l'intégration régionale » l'un de ses sept piliers et identifie explicitement la participation des entreprises et des entrepreneurs aux chaînes de valeur régionales et mondiales comme une priorité stratégique. Cette orientation inscrit le développement de l'internationalisation des entreprises dans une perspective plus large d'intégration économique et de transformation productive du continent.

Ce document ne cite pas nommément l'ARII. Il porte toutefois sur le même objectif de politique publique, l'intégration régionale comme levier de développement des entreprises, et s'inscrit dans le même corpus institutionnel que le rapport ARII de 2019 auquel cette partie se réfère.

[27] Regional Integration Index (ARII), 2019. African Development Bank, African Union Commission & United Nations Economic Commission for Africa, Africa, p96.
[28] Strategie de l'union africaine pour le developpement des petites et moyennes entreprises et industries en afrique (2019) https://au.int/sites/default/files/documents/44950-doc-SME_Strategy_-_French.pdf

C'est ce même objectif, décliné cette fois au niveau de l'entreprise plutôt qu'à celui de la politique continentale, que l'indice construit dans cette partie cherche à mesurer pour le cas tunisien.

L'ARII-Entreprises construit dans cette partie n'est ni une réplique ni une composante officielle de l'ARII de l'AfDB. C'est une transposition, à notre connaissance inédite pour le cas tunisien, de la même logique de construction (décomposition en dimensions, indicateurs normalisés sur une échelle de 0 à 100, agrégation en un score de synthèse, tests de robustesse aux choix méthodologiques) appliquée non plus à des statistiques nationales mais aux données individuelles des entreprises de l'enquête.

Dans ce chapitre, un indice composite d'intégration régionale africaine au niveau de l'entreprise est calculé. La démarche s'inspire explicitement de l'architecture du Africa Regional Integration Index (ARII) publié par la Banque africaine de développement en 2019 : décomposition en dimensions, construction d'indicateurs normalisés sur une échelle de 0 à 100, agrégation en un score de synthèse. L'indice obtenu, désigné ARII-Entreprises pour le distinguer de l'indice pays de l'AfDB, porte sur un objet différent : il mesure la posture et les pratiques d'entreprises individuelles à l'égard du marché africain, et non l'intégration institutionnelle, commerciale et infrastructurelle d'un pays.

Le détail de la construction des dix dimensions, des conventions de notation et du test de robustesse. Les sections qui suivent présentent le score obtenu et son interprétation.

1. Score composite

Les dix dimensions (D1 à D10), dont le calcul est détaillé, ont pu être vérifiées et intégrées au score composite :

Tableau 26 - Composition de l'ARII-Entreprises (10 dimensions)

Dimension	Intitulé	Score / 100
D1	Participation internationale	33,04
D2	Pénétration des marchés africains	46,23
D3	Profondeur commerciale africaine	40,9
D4	Orientation stratégique (redéfinie)	57,2
D5	Ressources internes dédiées	77,15
D6	Préparation opérationnelle	80,26
D7	Obstacles et blocages (inversé)	43,7
D8	Recours à l'écosystème d'appui	69,04
D9	Qualité et impact de l'appui	62,12
D10	Potentiel actionnable	72,0

Source : Recalculs des auteurs

ARII-Entreprises = 58,16/100

2. Interprétation économique

Un score de 58 sur 100 traduit une intégration régionale africaine intermédiaire, tirée vers le haut par les dimensions internes à l'entreprise (D5, ressources dédiées, 77,15 ; D6, préparation opérationnelle, 80,2) et vers le bas par les dimensions d'engagement effectif sur le marché africain (D1, participation internationale, 33,04 ; D3, profondeur commerciale, 40,9). Cette hiérarchie reproduit, à l'échelle individuelle des dimensions de l'ARII-Entreprises, le constat central de ce chapitre : les entreprises tunisiennes disposent, en moyenne, d'un niveau de préparation interne et de ressources dédiées significativement supérieur à leur niveau effectif d'engagement sur le continent africain. L'écart entre D6 (80,26) et D1 (33,04) est la traduction directe du diagnostic du potentiel inexploité développé dans le chapitre II où la capacité existe plus largement que son exploitation effective.

Les dimensions relatives à l'écosystème d'appui (D8 : 69,0 ; D9 : 62,1) se situent dans une zone intermédiaire haute. Le taux de recours aux dispositifs d'appui est élevé (84,6 %), mais la conversion de cet accompagnement en résultats commerciaux mesurables demeure plus modérée pour certains services. D7 (obstacles, score inversé : 43,7) confirme que les entreprises perçoivent un environnement significativement contraignant. Les principaux obstacles cités sont la concurrence internationale, les barrières réglementaires et le rapatriement des devises.

D4 (orientation stratégique, 57,2) se situe très près de la moyenne générale de l'indice. Parmi les entreprises déjà présentes en Afrique, la formalisation d'une stratégie est relativement répandue (78,3 sur la grille ordinale, soit une majorité de stratégies au moins partiellement formalisées). En revanche, l'éventail des critères utilisés pour sélectionner un marché reste limité (36,1, soit en moyenne 3,2 critères mobilisés sur les 9 proposés). Une entreprise présente en Afrique semble donc plus souvent y être entrée à la suite d'une décision stratégique que d'une sélection de marché rigoureusement documentée.

Conclusion

À notre connaissance, ce chapitre propose pour la première fois, dans le cas tunisien, une déclinaison de la logique de l'Indice de régionalisation africaine (ARII) au niveau de l'entreprise. À partir des données de l'enquête, dix dimensions ont été définies, documentées et vérifiées par recalcul sur la base individuelle. Elles aboutissent à un score composite ARII-Entreprises de 58,17/100. Ce résultat situe les entreprises tunisiennes de l'échantillon dans une zone intermédiaire : il ne traduit ni un retrait généralisé du continent africain ni une intégration régionale aboutie, mais un engagement inégal selon les dimensions considérées.

Le principal enseignement de la décomposition par dimension est une asymétrie marquée entre la préparation interne des entreprises et leur engagement effectif sur les marchés africains. Les dimensions relatives aux ressources internes, D5, ressources dédiées (77,15/100), et D6, préparation opérationnelle (80,2/100), atteignent des niveaux élevés, signalant que les entreprises de l'échantillon disposent, pour une large part, des moyens humains, financiers et organisationnels nécessaires. Ces scores contrastent avec ceux des dimensions qui mesurent l'engagement effectif sur le continent : D1, participation internationale (33,04/100), et D3,

profondeur commerciale (40,9/100), demeurent nettement plus bas, tout comme D2, pénétration Afrique (46,23/100). Cet écart entre capacité et réalisation fait écho, à l'échelle de l'entreprise, au diagnostic de « potentiel inexploité » établi au chapitre précédent : la contrainte qui limite l'internationalisation africaine des entreprises tunisiennes n'est pas prioritairement une contrainte de moyens, mais tient davantage à la transformation de ces moyens en présence commerciale effective sur le continent.

Les dimensions relatives à l'écosystème d'appui apportent un éclairage convergent. D8, qui mesure le recours aux dispositifs d'accompagnement, atteint 69,04/100, traduisant une utilisation relativement large de ces dispositifs par les entreprises engagées en Afrique. D9, qui mesure la qualité perçue et l'impact déclaré de cet accompagnement, s'établit à un niveau plus modéré (62,12/100) : le taux de satisfaction moyen dépasse systématiquement le taux d'impact commercial fort déclaré, quel que soit le service considéré. Ce chapitre met ainsi en évidence un écart entre l'utilisation des dispositifs d'appui, leur appréciation qualitative et leur transformation en résultats commerciaux tangibles. Conjugué au niveau de D7 (obstacles : 43,7/100), cet écart confirme que l'environnement externe demeure un frein significatif, à côté des facteurs propres à l'entreprise.

La dimension D4, orientation stratégique (57,2/100), nuance ce constat : parmi les entreprises déjà présentes en Afrique, le degré de formalisation de la démarche stratégique reste hétérogène, ce qui suggère une marge de progression dans la structuration de l'approche des marchés africains, indépendamment du niveau de ressources disponibles. Enfin, la dimension D10, potentiel actionnable (72,0/100), apporte un résultat directement mobilisable pour l'action publique : parmi les entreprises ayant écarté le continent africain de leurs perspectives, près des trois quarts citent au moins une condition susceptible de les faire reconsidérer cette position. Ce résultat indique que le retrait observé n'est, pour une majorité de ces entreprises, ni définitif ni une simple absence d'intérêt.

La mise en perspective avec le score ARII 2019 de l'AfDB, présentée en introduction de ce chapitre, doit être lue avec la prudence méthodologique qui s'impose : l'ARII-Entreprises est un indice construit au niveau de l'entreprise à partir d'une enquête, tandis que l'ARII de l'AfDB agrège des statistiques officielles au niveau du pays ; les deux indices reposent sur des unités d'analyse, des sources et des référentiels de normalisation distincts, et ne sont pas numériquement comparables. Le retard relatif de la Tunisie dans le classement ARII 2019 par rapport au Maroc et à l'Égypte constitue néanmoins un élément de contexte macroéconomique cohérent avec le diagnostic microéconomique de ce chapitre : à l'échelle de l'entreprise comme à l'échelle du pays, l'intégration régionale de la Tunisie apparaît comme un potentiel encore partiellement mobilisé plutôt que comme une trajectoire aboutie.

Pris dans son ensemble, l'ARII-Entreprises constitue moins un verdict qu'un outil de diagnostic et de suivi : en décomposant la performance en dix dimensions dont les écarts sont eux-mêmes informatifs, il permet d'identifier avec précision les leviers sur lesquels une action publique ou

un accompagnement ciblé produiraient l'effet le plus significatif — au premier rang desquels la conversion de la préparation interne en engagement commercial effectif, l'amélioration de l'impact des dispositifs d'appui existants, et la levée des conditions identifiées par les entreprises ayant aujourd'hui écarté le continent africain de leurs perspectives.

Recommandations de politiques publiques

Le premier résultat est que, à potentiel structurel comparable et parmi les entreprises ayant une capacité d'exportation acquise, le facteur qui distingue le plus nettement les entreprises présentes en Afrique de celles qui en sont absentes est l'expérience africaine du dirigeant, vraisemblablement liée à l'existence d'un réseau. Le secteur, la taille et l'ancienneté ne présentent pas le même pouvoir discriminant. Le deuxième résultat concerne les entreprises déjà présentes : leurs deux dimensions d'intégration les plus faibles sont la profondeur de leur engagement commercial — l'export direct reste la forme dominante dans plus de trois cas sur quatre — et l'environnement réglementaire, financier et logistique qu'elles perçoivent. Enfin, la satisfaction déclarée à l'égard des dispositifs d'appui est peu liée à leur impact déclaré, lequel est nettement plus élevé lorsque le dirigeant possède une expérience africaine.
Il en résulte un ordre de priorité différent de celui d'une lecture descriptive. L'information de marché et le financement, que les entreprises citent spontanément en tête de leurs besoins, restent nécessaires, mais l'enquête ne permet pas d'en faire des facteurs discriminants : elle ne les mesure pas pour les entreprises absentes. Le seul facteur discriminant identifié est le réseau ; la couverture du coût d'entrée, qui conditionne sa constitution, en est le complément logique. Les six axes ci-dessous sont classés en conséquence, et non selon l'intensité des besoins exprimés.
Chaque axe est doté d'une cible quantifiée issue de l'échantillon, d'un indicateur de suivi mesurable par le questionnaire existant lors d'une seconde vague du baromètre, d'une institution pilote et d'un horizon. Aucun montant budgétaire n'est avancé : le rapport fournit les volumes à traiter, le chiffrage unitaire relevant des opérateurs. Le cadre de chiffrage est proposé en section 8.

1. Principe de ciblage : quatre segments, quatre contraintes

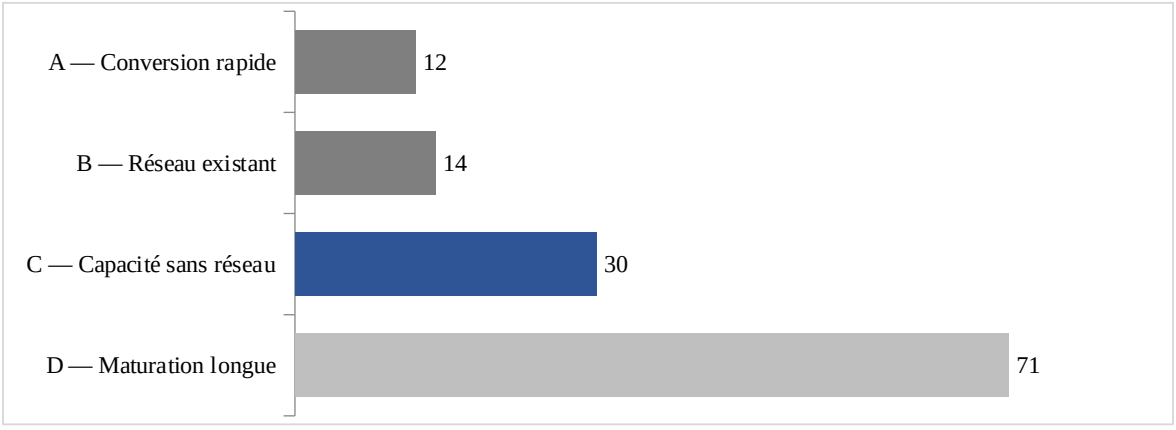
Les entreprises (12,7 % de l'échantillon) qui réunissent un fort potentiel structurel tout en étant absentes du marché africain ne forment pas un groupe homogène. Le croisement de leur indice d'ouverture avec l'expérience africaine de leur dirigeant les répartit en quatre segments, dont chacun appelle un instrument distinct. Ce découpage sert de fil conducteur à l'ensemble des axes.

Tableau 27 - Les quatre segments du potentiel inexploité et leur contrainte dominante

Segment	Part	Indice d'ouverture moyen	Déjà exportatrices	Contrainte dominante	Axe correspondant	Indicateurs de mesure (vague 2)
A - Conversion rapide	9,4 %	64,0	92 %	Aucune contrainte identifiée	Axe 1, cible de démonstration	Taux de présence africaine du segment ; nombre de pays africains et de clients actifs
B - Réseau existant	11,0 %	42,2	0 %	Capacité d'exportation	Axe 3, parcours préalable	Statut et intensité d'exportation ; puis taux de présence africaine
C - Capacité sans réseau	23,6 %	56,3	100 %	Réseau africain	Axes 1 et 2, cœur de cible	Taux de présence africaine ; recours à la mise en relation et impact déclaré ; partenaires parmi les critères de sélection
D - Maturation longue	55,9 %	39,3	73 %	Capacité et réseau	Axe 3, cycle long	Statut d'exportation ; projet ou intention africaine et horizon ; IOA moyen et score de potentiel du segment

Source : calculs des auteurs. Parts exprimées en pourcentage du quadrant du potentiel inexploité. Les indicateurs de mesure renvoient aux questions du questionnaire actuel, ce qui permet de les suivre lors d'une seconde vague du baromètre.

Figure 14 - Segmentation opérationnelle du quadrant du potentiel inexploité



Source : calculs des auteurs.

2. Les six axes de recommandations

2.1. Axe 1 : Construire un appariement institutionnel, substitut au réseau privé

À potentiel comparable, l'expérience africaine du dirigeant est associée à une probabilité de présence sur le continent supérieure de 45,7 points. Sans les variables relatives à l'expérience du dirigeant, le pouvoir discriminant du modèle devient proche du hasard. L'expérience internationale acquise hors d'Afrique n'a aucun effet mesurable. Lorsque l'accès à un marché dépend du réseau personnel du dirigeant, l'action publique a vraisemblablement davantage à gagner à construire un substitut institutionnel à ce réseau qu'à diffuser de l'information : un dispositif d'appariement organisé, qualifié et sécurisé.
Cette lecture est cohérente avec les besoins exprimés par les entreprises elles-mêmes : l'identification d'un partenaire local de confiance est le levier le plus cité (49,1 % des entreprises interrogées sur le marché africain). La mise en relation B2B est en outre l'un des services les moins bien jugés (59,4 % de satisfaits, contre 78,3 % pour les missions économiques), alors que son impact déclaré se situe au niveau des autres services (39,4 % d'impact fort ou très fort) : le service répond à un besoin réel, mais sa qualité est perçue comme insuffisante.

Mesures

Mettre en place une plateforme d'appariement à partenaires vérifiés, distincte des missions B2B généralistes existantes : sélection et qualification préalable des contreparties africaines, vérification de leur solvabilité et de leur existence juridique, appariement sectoriel, et suivi de la relation au-delà de la mise en contact initiale. La différence avec l'offre actuelle tient à la qualification en amont et au suivi en aval, non au volume de rencontres organisées.
Adosser à ce dispositif un programme de mentorat par des dirigeants disposant d'une expérience africaine effective. Un cinquième des entreprises du quadrant (20,5 %) ont déjà un dirigeant expérimenté en Afrique sans y être présentes : ce vivier constitue à la fois une cible et une ressource.
Mobiliser le réseau diplomatique sur l'identification et la qualification des contreparties, plutôt que sur la représentation. Les ambassades et consulats sont sollicités par 37,3 % des entreprises interrogées sur le marché africain, soit une notoriété intermédiaire qui laisse une marge d'utilisation.

2.2. Axe 2 : Couvrir le coût d'entrée et sécuriser la transaction

Le segment C réunit des entreprises qui exportent déjà, dont l'indice d'ouverture est élevé, et auxquelles ne manque que le réseau africain. Pour elles, l'hypothèse la plus cohérente avec les résultats est que l'obstacle tient moins à l'accès au financement d'exploitation qu'à la prise en charge du coût de prospection nécessaire pour constituer ce réseau, dont le rendement est incertain. La comparaison institutionnelle fait apparaître sur ce point une lacune précise du dispositif tunisien.
Le catalogue de la Compagnie tunisienne pour l'assurance du commerce extérieur comporte treize produits, tous orientés vers la couverture du risque en aval : non-paiement, défaillance de l'acheteur, risque politique, préfinancement, cautionnement. Celui de la Société marocaine

d’assurance à l’exportation en comporte sept, dont deux couvrent le coût engagé en amont : une assurance prospection et une assurance foire. La Tunisie couvre ainsi le risque de ne pas être payée, mais non le coût de chercher un client[29].
Cette lacune porte sur le coût de constitution du réseau, c’est-à-dire sur la contrainte identifiée au chapitre 3. Elle concerne par ailleurs un instrument éprouvé chez un comparateur immédiat, ce qui en réduit le risque de conception.

Mesures

Créer, au sein de la COTUNACE ou d’un fonds dédié, un produit d’assurance ou de subvention destiné à la prospection en Afrique. Il couvrirait une partie des dépenses engagées — déplacements, études de marché ciblées, participation à des salons africains et qualification d’un partenaire — avec un remboursement conditionné au succès commercial, selon le principe de l’assurance prospection.
Étendre l’assurance-crédit aux opérations africaines de faible montant, aujourd’hui peu couvertes en pratique, le risque d’impayé constituant le premier motif de retrait déclaré.
Traiter la question du rapatriement des devises, citée comme obstacle majeur par 20 % des entreprises concernées et figurant au premier rang des mesures publiques demandées dans les réponses ouvertes, à hauteur de 27,1 %.

2.3. Axe 3 : Cibler différemment selon le segment plutôt qu’accompagner uniformément

Près d’une entreprise sur quatre (24,7 %) réunit au moins trois des quatre caractéristiques structurelles associées à l’exportation, contre 16 % effectivement présentes en Afrique. Parmi ces entreprises à fort potentiel, 127 sont absentes du continent : ce groupe n’est ni marginal ni homogène. Le chapitre 3 établit en outre que les quatre critères du potentiel structurel ne pèsent pas également : l’expérience exportatrice est une condition nécessaire et non un facteur graduel, l’expérience internationale du dirigeant porte l’essentiel de l’effet des trois autres critères, et la taille de l’entreprise n’exerce aucun effet mesurable conditionnellement aux autres critères. Un dispositif calibré sur la taille manquerait donc sa cible.

Mesures

Structurer un dispositif « Accélération Afrique » différencié par segment. Pour le segment A, une prospection ciblée à cycle court. Pour le segment C, l’appariement de l’axe 1 assorti de la couverture de l’axe 2. Pour le segment B, un parcours de préparation à l’exportation préalable à toute activation du réseau africain déjà disponible. Pour le segment D, un parcours progressif dont les effets ne sont pas attendus à court terme et qui ne doit pas absorber les moyens des trois premiers.
Renoncer à un dispositif générique de promotion « vers l’Afrique ». Les trois quarts (75,9 %) des entreprises qui n’exportent pas et n’en ont pas l’intention motivent leur position par des raisons exclusivement structurelles (marché tunisien jugé suffisant, produit non exportable, capacité saturée), et leur score de potentiel moyen est de 0,84 sur 4 : les dispositifs intensifs y produiraient un rendement faible.

[29] Source : COTUNACE, « L’offre COTUNACE », catalogue institutionnel des produits et garanties

2.4. Axe 4 : Approfondir et sécuriser la présence déjà établie

La dimension la plus faible de l'intégration africaine des entreprises présentes est la profondeur de leur mode d'engagement, dont la médiane s'établit à 25 sur 100 : plus des trois quarts d'entre elles (77,5 %) n'ont franchi aucun palier au-delà de l'exportation directe. La filiale ou la coentreprise ne concerne que 6,9 % des entreprises présentes, et seulement 2,6 % des entreprises opérant exclusivement en Afrique du Nord. Par ailleurs, 19,4 % des entreprises présentes ont déjà cessé leur activité sur au moins un marché africain, pour des motifs relevant majoritairement de facteurs externes (impayés, concurrence, instabilité, change ou réglementation : 81 % des motifs déclarés).
L'entrée sur le marché africain et l'approfondissement de la présence relèvent en outre de deux décisions distinctes : le modèle estimé sur la profondeur d'implantation a un pouvoir explicatif très faible, et, en dehors d'effets sectoriels fragiles, aucune caractéristique structurelle ne la prédit. Un dispositif conçu pour l'entrée ne produira donc pas mécaniquement de l'approfondissement.

Mesures

Créer un accompagnement spécifique au passage de l'export direct à des formes d'engagement plus profondes, agent ou distributeur, bureau de représentation, coentreprise, incluant l'appui juridique à la contractualisation et, le cas échéant, la mobilisation des protections offertes par le protocole d'investissement de la ZLECAF.
Traiter la diversification du portefeuille client comme un objectif en soi : 51,3 % des entreprises présentes comptent moins de cinq clients actifs en Afrique, ce qui rend leur présence vulnérable à la défaillance d'une seule contrepartie.
Organiser un suivi des entreprises ayant connu un retrait, aujourd'hui absentes des dispositifs : elles ne reçoivent pas les questions relatives à la stratégie et aux ressources, et constituent le groupe le moins documenté de l'échantillon.

2.5. Axe 5 : Réduire les frictions réglementaires, de change et logistiques

L'environnement perçu constitue la deuxième dimension la plus faible de l'intégration africaine, avec un score de 36,6 sur 100. Les obstacles dont la sévérité médiane est la plus élevée (4 sur 5) sont les barrières réglementaires et douanières, les difficultés logistiques, le rapatriement des devises, le risque d'impayés et la concurrence étrangère. Ces contraintes sont mesurées auprès des entreprises déjà engagées sur le marché africain : elles relèvent davantage de l'exercice de l'activité que de la décision d'entrée, que l'enquête ne permet pas de documenter sur ce point.
Le profil par zone apporte une précision utile : les entreprises présentes en Afrique subsaharienne perçoivent un environnement nettement moins contraignant que celles opérant dans le seul voisinage nord-africain, 48,0 contre 30,6 (écart significatif, $p = 0,002$). L'écart est le plus marqué pour les barrières réglementaires et douanières ($p < 0,001$) et significatif pour le rapatriement des devises ($p = 0,02$). La contrainte réglementaire et de change se concentre donc sur les marchés les plus fréquentés, non sur les plus lointains.

Mesures

Simplifier les procédures de change et de rapatriement applicables aux opérations africaines, première mesure demandée dans les réponses ouvertes. Poursuivre la mise en œuvre des règles d'origine de la ZLECAF et accompagner les entreprises dans leur documentation, leur complexité constituant un obstacle documenté à l'accès préférentiel. Structurer l'offre logistique vers l'Afrique subsaharienne, où l'absence de ligne maritime régulière directe demeure une contrainte de premier ordre[30].

2.6. Axe 6 : Refonder l'information comme intelligence de marché, non comme diffusion

L'information mérite d'être repensée pour deux raisons convergentes. D'une part, l'enquête ne permet pas d'établir que l'accès à l'information distingue les entreprises présentes des absentes : cette variable n'est pas mesurée pour les entreprises absentes, alors que l'expérience africaine du dirigeant, elle, ressort nettement. D'autre part, pour les services d'information, la satisfaction déclarée n'est que modérément liée à l'impact déclaré (corrélation de 0,26) : 62,9 % des entreprises se déclarent satisfaites de l'information reçue, mais 39,1 % seulement lui attribuent un impact fort ou très fort.
Cela ne signifie pas que l'information est inutile : elle est nécessaire, mais rien dans l'enquête ne permet d'établir qu'elle produit, seule, un effet mesurable. Le nombre de dispositifs mobilisés n'est pas davantage associé à l'impact déclaré que la satisfaction. Le rapport ne peut donc pas fonder sur ses propres données une recommandation d'intégration des services ; il s'appuie sur les travaux établis relatifs à l'efficacité comparée des programmes de promotion des exportations, qui montrent, sur données administratives, que les programmes combinant plusieurs services produisent de meilleurs résultats que leurs composantes isolées, en particulier sur l'entrée sur de nouveaux marchés.

Mesures

Intégrer l'information dans des parcours combinant plusieurs services plutôt que de la diffuser séparément : étude sectorielle ciblée, qualification de contreparties, mission, suivi. Produire des études par filière et par marché africain plutôt que des documents généralistes. Cesser d'évaluer les dispositifs par la satisfaction déclarée, qui mesure autre chose que leur efficacité, et leur substituer des indicateurs de résultat commercial.

3. Synthèse et séquençage

Le classement retenu place l'axe relatif aux partenariats au premier rang et l'axe relatif à l'information au sixième. Cet ordre ne traduit pas un jugement sur l'importance de l'information, mais l'application du critère de discrimination établi au chapitre 3 : à capacités comparables, parmi les variables testées, c'est l'expérience africaine du dirigeant, autrement dit le réseau, qui sépare les entreprises présentes des absentes.

[30] ITCEQ (2020), *Le service du transport maritime en Tunisie : rôle dans le commerce extérieur*, Tunis, ITCEQ ; CNUCED (2019), *Economic Development in Africa Report 2019: Made in Africa - Rules of Origin for Enhanced Intra-African Trade*, Genève, Nations Unies, UNCTAD/ALDC/AFRICA/2019 ; Secrétariat de la ZLECAF (2022), *Rules of Origin Manual*, vol. 1.0, Union africaine.

Le déploiement des recommandations peut s'inscrire dans un horizon de trois ans, selon une logique de mise en œuvre progressive articulant lancement des instruments prioritaires, élargissement de l'accompagnement et évaluation des résultats. Le séquençage proposé vise à obtenir des réalisations concrètes dès la première année, à structurer des parcours d'appui différenciés au cours de la deuxième année, puis à ajuster les interventions sur la base des résultats observés à l'issue de la troisième année. Cette programmation repose sur une logique de priorisation des moyens selon les profils des entreprises et leur potentiel d'internationalisation, tout en tenant compte des conditions opérationnelles, réglementaires et institutionnelles nécessaires à la mise en œuvre des mesures. Le tableau 33 présente les principales réalisations attendues à chaque échéance.

Conclusion générale

Ce rapport visait à objectiver, au niveau de l'entreprise, le décalage entre l'engagement institutionnel de la Tunisie envers le marché africain et la réalité de l'internationalisation de ses entreprises. Les quatre chapitres y répondent par des voies complémentaires : un cadrage macroéconomique et institutionnel, un diagnostic du positionnement et du potentiel des entreprises de l'échantillon, puis une mesure individuelle de leur ouverture et de leur intégration africaine, assortie d'une estimation des facteurs associés à leur présence sur le continent.

Le premier enseignement est que le décalage s'observe à toutes les échelles. Au niveau macroéconomique, la Tunisie dispose d'un accès institutionnel étendu au marché africain sans que cet accès se traduise en flux commerciaux à la hauteur de ceux du Maroc ou de l'Égypte : ses exportations africaines restent concentrées sur l'Afrique du Nord et la part de l'Afrique subsaharienne s'y contracte. Au niveau de l'entreprise, le même écart se reproduit : 24,7 % des entreprises de l'échantillon réunissent les caractéristiques structurelles associées à l'exportation, contre 16 % effectivement présentes en Afrique, et 12,7 % des entreprises, à fort potentiel structurel, demeurent absentes du continent. L'accès institutionnel et les capacités internes apparaissent ainsi comme des conditions nécessaires, mais non suffisantes, de l'internationalisation africaine.

Le deuxième enseignement porte sur la nature de la présence établie. Lorsqu'elle existe, cette présence reste majoritairement commerciale plutôt que productive : 77,5 % des entreprises présentes opèrent par l'export direct, plus de la moitié comptent moins de cinq clients actifs en Afrique, et près d'une sur cinq s'est déjà retirée d'au moins un marché du continent, le plus souvent pour des motifs externes tels que les impayés. La mesure individuelle situe la préparation interne et l'écosystème d'appui nettement au-dessus de la profondeur de l'engagement et de l'environnement perçu, et révèle une forte dispersion entre entreprises ainsi que des profils différents entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Elle montre aussi que ces dimensions ne se résument pas en un score unique : un tableau de bord à cinq dimensions, assorti de ses populations de référence et de ses intervalles de confiance, en constitue la restitution la plus fidèle, l'indice agrégé ARII-Entreprises (58,17 sur 100, chapitre IV) en offrant une lecture synthétique complémentaire.

Le troisième enseignement, le plus directement actionnable, précise la nature de l'écart entre potentiel et présence. Exporter et aller en Afrique relèvent de logiques distinctes. À potentiel structurel comparable et capacité d'exportation acquise, l'expérience africaine du dirigeant est,

parmi les variables testées, le seul facteur significativement associé à la présence sur le continent ; le secteur, la taille et l'ancienneté ne le sont pas, et l'expérience internationale acquise hors d'Afrique n'a aucun effet mesurable. Ce résultat relève d'une association robuste et non d'une relation causale établie. Il est compatible avec les travaux de Johanson et Vahlne (1977) sur le rôle de la connaissance accumulée du marché visé, et avec ceux de Rauch (1999) sur le poids des réseaux dans les échanges de produits différenciés : il suggère que l'accès à des réseaux et à des contreparties fiables constitue un levier central de l'internationalisation africaine des entreprises tunisiennes.

Ces constats fondent l'architecture des recommandations. Plutôt qu'un dispositif unique de promotion « vers l'Afrique », le rapport propose une action publique différenciée selon quatre segments d'entreprises, et hiérarchisée selon les résultats estimés plutôt que selon les besoins déclarés : la construction d'un appariement institutionnel avec des partenaires africains qualifiés et la couverture du coût de prospection précèdent l'information de marché, sans que celle-ci soit jugée inutile. La consolidation des positions acquises, approfondissement des modes d'engagement, diversification des clients, sécurisation des transactions, y occupe une place aussi importante que la conquête de nouveaux marchés.

Ces conclusions doivent être lues à la lumière des limites de l'instrument. L'enquête est déclarative et transversale ; sa représentativité ne peut être appréciée que par rapport au segment des entreprises de 10 salariés et plus ; le taux de réponse, la période de collecte et le mode d'administration restent à documenter. Plusieurs informations font par ailleurs défaut : la date d'acquisition de l'expérience internationale du dirigeant, les questions de stratégie et de ressources pour les entreprises ayant connu un retrait, les besoins d'information et de financement des entreprises absentes d'Afrique, ou encore une éventuelle présence africaine antérieure, sans laquelle le décrochage total du continent ne peut être mesuré.

Ce baromètre constitue ainsi moins un constat définitif qu'un point de départ. Sa reconduction périodique, sur la base du même questionnaire enrichi de ces quelques questions et de grilles de calcul documentées, permettrait de suivre la trajectoire des entreprises tunisiennes à mesure que la ZLECAF entre pleinement en application, et de mesurer les indicateurs de suivi associés à chaque axe de recommandations. Il offre aux décideurs publics et aux organisations d'appui un instrument de ciblage et d'évaluation de leurs interventions en faveur de l'internationalisation africaine des entreprises tunisiennes.

Références bibliographiques

- Afreximbank. (2026). *African trade report 2026: Leveraging geopolitics for trade and industrialisation in Global Africa*. African Export-Import Bank. https: //doi.org/10.82349/atr.2026
- *Banque centrale de Tunisie. (2024). La balance des paiements. https: //www.bct.gov.tn*
- Banque mondiale. (2020). *The African Continental Free Trade Area: Economic and distributional effects*. World Bank Group. http: //documents.worldbank.org/curated/en/216831595998182418
- World Bank (2025). Africa's Pulse, No. 31, Spring 2025: Améliorer la gouvernance et répondre aux besoins des populations en Afrique. http: //hdl.handle.net/10986/42886
- Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (1999). Exceptional exporter performance: Cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, *47*(1), 1–25.
- CNUCED. (2022). *Le corridor de la route transsaharienne Vers un corridor économique : Commercialisation et gestion de la route transsaharienne*. Nations Unies. https://unctad.org
- CNUCED. (2019). *Economic development in Africa report 2019: Made in Africa – Rules of origin for enhanced intra-African trade* (UNCTAD/ALDC/AFRICA/2019). Nations Unies.
- COMESA. (2020, mars). *Tunisia is now ready to trade under the COMESA FTA*. https: //www.comesa.int
- Commission de l'Union africaine. (2019). *Stratégie de l'Union africaine pour le développement des petites et moyennes entreprises et industries en Afrique*. https: //au.int/sites/default/files/documents/44950-doc-SME_Strategy_-_French.pdf
- Commission Economique pour l'Afrique. *Data and statistics*, consulté 2026. https: //www.uneca.org/data-and-statistics
- Commission Economique pour l'Afrique, Banque africaine de développement, & Commission de l'Union africaine. (2019). *Africa Regional Integration Index report 2019*.
- *Catalogue des produits, Consulté en septembre 2026 sur https: //www.cotunace.com.tn/fr/page/loffre-cotunace*
- Fernandes, J. B., Albuquerque, E. B., & da Silva, A. F. C. (2022). The influence of company size on its internationalization capacity: A comprehensive view on Portugal. *Business: Theory and Practice*, *23*(1), 208–217. https: //doi.org/10.3846/btp.2022.15639
- Institut national de la statistique (2026). (*Balance commerciale par pays*, Séries 2023–2025.
- Institut National de la statistique (2025). *Statistiques issues du répertoire national des entreprises* (édition 2025, données 2024).
- ITCEQ. (2020). *Le service du transport maritime en Tunisie : rôle dans le commerce extérieur*. Institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23–32.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, *91*(2), 257–265.
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, *71*(6), 1695–1725.
- Ministère du Commerce et du Développement des exportations. *L'entrée en vigueur – COMESA*. Portail Accords commerciaux avec l'Afrique. https: //africatradeagreements.tn
- *Ministère du Commerce et du Développement des exportations. Ratification de l'accord ZLECAF. Portail Accords commerciaux avec l'Afrique. https: //africatradeagreements.tn*
- Ministère du Commerce et du Développement des exportations. (2023). *Accélération de la mise en œuvre de l'Accord ZLECAF : quel est le rôle des douanes ?* Document de travail, 6 mai 2023. https: //africatradeagreements.tn/wp-content/uploads/2024/11/Fakhri-Bouzaine_Presentation-de-lAccord-ZLECAf-et-etat-des-negociations-tunisiennes.pdf
- Ministère du Commerce et du Développement des exportations. (2024). *Réunion du comité national de la ZLECAF* [Document de travail non publié].
- Ministère du Commerce et du Développement des exportations (2026), Pôle de compétitivité. *Les accords commerciaux de la Tunisie*. https: //pce.tn/category/les-accords-commerciaux-de-la-tunisie/
- Rauch, J. E. (1999). Networks versus markets in international trade. *Journal of International Economics*, *48*(1), 7–35.
- République tunisienne. (2020). Loi organique n° 2020-34 du 7 août 2020 portant approbation de l'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine. Jort n° 2020-080.
- Secrétariat de la ZLECAF. (2022). *Rules of origin manual* (Vol. 1.0). https: //au.int/sites/default/files/documents/42397-doc-AfCFTA_RULES_OF_ORIGIN_MANUAL.pdf
- SMAEX. *Catalogue des produits* [Site institutionnel]. Consulté en septembre 2026 sur https: //www.smaex.com
- Union africaine. (2018). *Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine*. https: //au.int/sites/default/files/treaties/36437-treaty-consolidted_text_on_cfta_-_fr.pdf
- Union africaine. (2023). *Protocole à l'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine sur l'investissement*. https: //bilaterals.org/IMG/pdf/ex_cl_1394_xlii_annex_2__f.pdf
- Volpe Martincus, C., & Carballo, J. (2010). Export promotion : Bundled services work better. *The World Economy*, *33*(12), 1718–1756.
- World Economic Forum. (2021, février). *6 reasons why Africa's new free trade area is a global game changer*. https: //www.weforum.org/stories/geographies-in-depth/afcfta-africa-free-trade-global-game-changer/