

Le textile habillement tunisien et le défi de la libéralisation

*Quel rôle pour l'investissement
direct étranger ?*

© AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT, 2005
5 rue Roland Barthes - 75598 Paris cedex 12

Tél : 33 (1) 53 44 31 31 - Fax : 33 (1) 44 53 99 39 - Internet : www.afd.fr

Le textile habillement tunisien et le défi de la libéralisation

Quel rôle pour l'investissement direct étranger ?

Remerciements

Ce document a bénéficié de discussions avec une vingtaine d'entreprises du secteur textile habillement en Tunisie en mai et juin 2004, ainsi qu'avec les organismes suivants : API, APIE, CETTEX, FENATEX, IEQ. Qu'ils en soient tous remerciés. Nous remercions également l'agence AFD de Tunis pour avoir organisé ces entretiens dans des délais très courts, ainsi que Hervé Bougault et Dominique Logeay pour leurs commentaires. La relecture de ce document a été assurée par Françoise Tiffoin.

Jean-Raphaël CHAPONNIÈRE



CNRS et CEPN
Université Paris XIII

Serge PERRIN



Département de la Recherche
Agence Française de Développement

AVERTISSEMENT

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence Française de Développement.

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Résumé | 8 |
| Abstract | 9 |
| Introduction | 11 |
| 1. L' internationalisation du textile habillement | 15 |
| 1.1. Une première étape de l'industrialisation | 15 |
| 1.2. De la filière à la chaîne de valeur | 19 |
| 1.3. La géographie mondiale des échanges et des IDE dans le textile habillement | 26 |
| 1.4. De la sous-traitance aux produits finis | 37 |
| 1.5. La stratégie des acteurs | 42 |
| 2. Le textile habillement tunisien face aux défis de la libéralisation | 49 |
| 2.1. L'industrie du textile habillement en Tunisie | 50 |
| La « vocation » textile habillement de la Tunisie | 50 |
| Le poids du textile habillement dans l'économie | 57 |
| 2.2. La compétitivité de la Tunisie | 64 |
| Avantages coûts | 65 |
| Avantage hors coût : la proximité | 72 |
| 2.3. Les exportations tunisiennes face à la concurrence | 75 |
| Des exportations assez concentrées | 75 |
| Les concurrents de la Tunisie | 79 |
| Les modalités d'exportation | 81 |
| 2.4. Les défis de la libéralisation commerciale | 85 |
| L'entrée de la Chine à l'OMC et la fin de l'ATV | 87 |
| Les effets attendus de la libéralisation commerciale | 91 |
| 3. L'IDE dans le textile habillement tunisien | 103 |
| 3.1. Caractéristiques des IDE | 103 |
| Le poids du textile habillement dans les IDE | 104 |
| L'origine des IDE | 109 |
| Répartition sectorielle | 110 |
| IDE et entreprises tunisiennes : la taille | 113 |
| 3.2. Quelle contribution des IDE dans le textile habillement ? | 117 |
| La part des IDE dans l'investissement | 117 |
| IDE et exportation | 118 |
| Incitations à l'investissement et développement régional | 121 |
| Profil des investisseurs étrangers et intégration | 125 |
| Conclusion | 139 |
| Bibliographie | 146 |

Résumé

Ce document analyse le rôle des investissements directs étrangers (IDE) dans le textile habillement en Tunisie. Ce secteur est à l'origine de la moitié des exportations manufacturières, emploie la moitié des salariés de l'industrie manufacturière et a attiré plus de la moitié des investisseurs étrangers dans l'industrie. Cette spécialisation est devenue un sujet de préoccupation, qui s'est accentuée avec la fin de l'Accord multifibres au 1^{er} janvier 2005. Outre le coût du travail et la proximité géographique avec l'Europe, la mise en place du régime offshore en 1972 – qui offre notamment des incitations très généreuses aux entreprises totalement exportatrices – a été un facteur déterminant de l'attractivité du pays. L'IDE apporte une contribution importante à l'investissement privé, les exportations et l'emploi mais demeure faiblement intégré dans l'économie. Les entreprises à capitaux étrangers importent l'essentiel de leurs biens intermédiaires et les perspectives d'une intégration accrue en amont sont limitées en raison de problèmes de qualité et de délais de livraison. Au niveau de la demande, le potentiel du marché local n'a pas été suffisamment exploité. Les entreprises textile tunisiennes demeurent, pour la plupart, cantonnées dans un rôle de façonnier. Il est sans doute trop tard pour considérer que l'IDE peut leur permettre de remonter la chaîne de valeur ; la Tunisie peut néanmoins conserver un avantage comparatif sur certaines niches moyenne et haut de gamme.

Abstract

This paper examines the role of FDI in the Tunisian textile and clothing industry (T&C), which is about to face a major challenge with the expiration of the Multifiber Agreement in 2005. T&C still plays a prominent role in the Tunisian economy, accounting for half of industrial employment and exports. The strong presence of foreign investors in this sector is rather unusual, as the most common form of globalization of T&C is more trade-related (through outsourcing) than FDI-related. In Tunisia, FDI affiliates represent about half of the 2000 enterprises and 250 000 persons employed in this sector. Apart from labor costs and geographic proximity, the promotion of an offshore regime since the 1970s – which notably offers generous financial incentives to fully-exporting enterprises – has enhanced Tunisia's attractiveness. As to the impact issue, FDI does contribute significantly to private investment, exports and employment in T&C, but is not very integrated into the rest of the economy. Foreign firms import most of their inputs and there is little prospect of increasing local sourcing due to problems of delays and low quality. On the demand side, the potential of the local market has also been neglected. Tunisia has not climbed up the value chain in T&C: the country has not invested in the textile and finishing industry and is still heavily dependent on subcontracting. It may be too late to consider that FDI can facilitate the move up the value chain. Tunisia may nevertheless remain competitive in the near future in some medium- and high-quality niche markets.

Introduction

L'évolution de l'industrie du textile habillement illustre les opportunités créées par la mondialisation pour les économies en développement. En Tunisie, ce secteur est à l'origine de la moitié des exportations manufacturières, emploie la moitié des salariés de l'industrie manufacturière et a attiré plus de la moitié des investisseurs étrangers dans l'industrie. Son essor a justifié le bien fondé de l'orientation prise en 1972 par la Tunisie qui a profité de l'ouverture du marché européen (traité d'association de 1976) aux exportations industrielles. Cet accord éliminait les tarifs douaniers mais également les quotas que l'Accord multifibres de 1973 (AMF) avait établi pour freiner les importations de produits textiles en provenance des pays en voie de développement. La Tunisie s'est adaptée aux exigences des donneurs d'ordre européens et se classe au cinquième rang des fournisseurs de l'habillement de l'Union européenne.

Cette spécialisation textile constitue désormais un sujet de préoccupation. En 1994, les pays industrialisés se sont engagés à démanteler l'AMF et à libéraliser les échanges textiles d'ici au 1^{er} janvier 2005 (Accord sur les Textiles et les Vêtements, ou ATV). Cette décision, qui annonçait un aiguisement de la concurrence sur le marché mondial, aurait pu susciter un mouvement de diversification des exportations tunisiennes. Non seulement cela n'a pas été le cas, mais la spécialisation tunisienne s'est renforcée. En encourageant l'investissement, le programme de mise à niveau a peut-être permis à des entreprises d'améliorer leur productivité mais n'a pas

transformé leur position sur la chaîne de valeur et elles demeurent, pour la plupart, cantonnées dans un rôle de façonnier.

Cette situation est inquiétante car la géographie mondiale des échanges de textile habillement est à la veille d'un profond bouleversement. L'élimination des quotas qui devrait provoquer une augmentation des échanges mondiaux de textile, constitue tout à la fois une menace pour les pays qui dépendent des seuls quotas pour accéder aux marchés et une opportunité pour ceux qui sont handicapés par ces quotas. Paradoxalement, la disparition de ces quotas mis en place pour protéger les entreprises des pays industrialisés aura plus d'impact sur les entreprises des pays en développement. En effet, depuis 1973, la production des pays industrialisés a diminué, les entreprises ont abandonné la fabrication des articles les plus courants et se sont appuyés sur des sous-traitants situés dans des pays bénéficiant d'un accès privilégié à leurs marchés. Les accords préférentiels ont favorisé la multiplication des sites de production : le tissu peut être fabriqué en Asie, coupé et teint aux Etats-Unis ou en Europe, et les pièces cousues aux Caraïbes ou dans le Sud de la Méditerranée. L'élimination des quotas entraînera une rationalisation des politiques d'approvisionnement des plus grands donneurs d'ordre et une baisse des prix qui risque de marginaliser de très nombreux exportateurs. Cela constitue une menace pour plusieurs millions de salariés de l'industrie de l'habillement des pays en développement.

Compte tenu de l'importance de la spécialisation textile habillement en Tunisie et du poids des investissements directs étrangers dans ce secteur – un cas de figure assez inhabituel pour un pays émergent –, on peut se demander si l'investissement direct

étranger (IDE) contribue à renforcer la compétitivité et à moderniser l'ensemble du secteur ou si, au contraire, il demeure enclavé et n'entretient que peu de liens avec le reste de l'économie. Une première partie précise les modalités d'internationalisation de cette activité et les défis auxquels la Tunisie – comme de nombreux pays – sera confronté. Une seconde partie analyse la place du textile habillement dans l'économie tunisienne. Le rôle de l'investissement direct étranger est abordé dans la troisième partie. Les entreprises à participation étrangère et les entreprises tunisiennes totalement exportatrices jouissent d'avantages importants dans le cadre du régime *offshore* d'investissement qui crée des distorsions entre entreprises exportatrices et entreprises tournées vers le marché intérieur. On s'attachera à apprécier si la présence des IDE contribue à préparer la Tunisie aux défis de la fin de l'ATV.

1. L' internationalisation du textile habillement

Le textile habillement, qui a très souvent été la première étape de l'industrialisation, est une industrie très internationalisée. Dans ce secteur, la mondialisation passe davantage par les échanges que par l'investissement direct à l'étranger. Commencée à la fin des années 1950, la montée de l'Asie dans les exportations d'habillement a été freinée par l'Accord multifibres qui a soustrait le textile du droit commun des échanges, tandis que la multiplication d'accords commerciaux préférentiels a favorisé une véritable prolifération de « vocations textiles » parmi les pays en développement. Ces évolutions ont façonné la géographie des échanges internationaux du textile habillement dans laquelle s'insère la Tunisie.

1.1. Une première étape de l'industrialisation

Le textile a dominé le paysage industriel occidental jusqu'au milieu du XIX^e siècle. Il assurait près des trois quarts des exportations de la Grande-Bretagne en 1830 et la moitié en 1870. C'est en construisant une industrie textile, à l'abri d'une protection tarifaire, que les « tard venus » se sont industrialisés : qu'il s'agisse des Etats-Unis (Rosenbloom, 2002), de la France, de l'Allemagne – le textile a été sa première exportation jusqu'en 1900 – ou du Japon¹. Parmi les pays en développement, l'Inde et la Chine avaient une longue tradition textile et les premières industries datent du XIX^e siècle ;

1. Les produits textiles ont représenté un tiers des exportations japonaises de 1910 à 1950.

les industriels de Shanghai ont ensuite « essaimé » à Hong Kong puis à Taiwan. Le textile a commencé au début du xx^e siècle en Corée où il a été dynamisé par la division internationale du travail qu'a organisée le Japon dans son Empire (Eckert, 1996) : le textile était la première exportation industrielle de Corée et de Taiwan dans les années 1930. Commencé avec le Japon, le « basculement » du textile vers l'Asie s'est accéléré après la Seconde Guerre mondiale avec l'émergence des Nouveaux Pays Industriels (NPI) et de la Chine.

La percée des NPI sur le marché mondial a suivi dix années de substitution aux importations, au cours desquelles leur industrie textile s'est modernisée. Cette percée ne s'est toutefois pas faite dans le textile mais dans l'habillement. Le différentiel de salaire vis-à-vis du Japon n'ayant pas suffi à assurer la compétitivité de leurs exportations, ces pays ont offert des subventions déguisées à leurs exportateurs pour surmonter la concurrence japonaise sur le marché américain (Amsden, 2001). Le succès de leurs exportations d'habillement sur la base de tissus importés a élargi les débouchés de leur industrie textile qui, ayant réussi à fabriquer des tissus répondant aux exigences des confectionneurs, est devenue à son tour exportatrice. Ce processus de « remontée de la filière » décrit par le CEPII (1978), s'est prolongé jusqu'à l'industrie des fibres synthétiques devenue à son tour exportatrice.

En dehors de l'Asie, très peu de pays en développement avaient une expérience industrielle dans le textile. Parmi les exceptions ², il y a la Turquie et l'Égypte. Un artisanat de la soie a prospéré à Bursa, l'une des dernières étapes de la Route de la Soie mais, établies au début du xix^e siècle, les premières industries n'ont pas

2. Au Mexique les premières filatures – surnommées les « barcelonettes » – ont été créées par des émigrés français dans les années 1820.

résisté à la concurrence des produits importés après la signature du traité de libre-échange avec la Grande-Bretagne ³ : les importations assuraient les trois quarts de la consommation apparente de tissu au début du xx^e siècle et l'Empire était le troisième débouché du textile britannique. Le redémarrage de l'industrie turque dans les années 1950, dans un contexte de substitution aux importations, a coïncidé avec le « boom » du coton qui a fait la fortune des entrepreneurs de la région d'Adana. En Égypte, les premières usines de filature-tissage datent du début du xix^e siècle – l'Égypte se situait alors à la neuvième place mondiale en termes de capacité installée – mais cette industrie (qui n'était sans doute pas très compétitive ; Owen, 1993) n'a pas résisté à l'ouverture commerciale de 1838 (Bairoch, 1997). A la fin du siècle, une seconde tentative d'industrialisation a avorté ⁴.

Les autres pays du Sud de la Méditerranée n'avaient aucune expérience industrielle significative avant la Seconde Guerre mondiale. Ces pays ont ainsi fait leur premier pas dans le textile plus d'un demi-siècle après les NPI. En Algérie, le lancement d'une entreprise de tissage à l'initiative d'un gouverneur en 1947 a tourné court ; pareille initiative était peu concevable en Tunisie, où le dernier responsable économique de la colonisation avait conclu dans son rapport sur la situation de l'économie tunisienne : « la Tunisie, avec 30 000 ouvriers, est un pays sur-industrialisé et il est

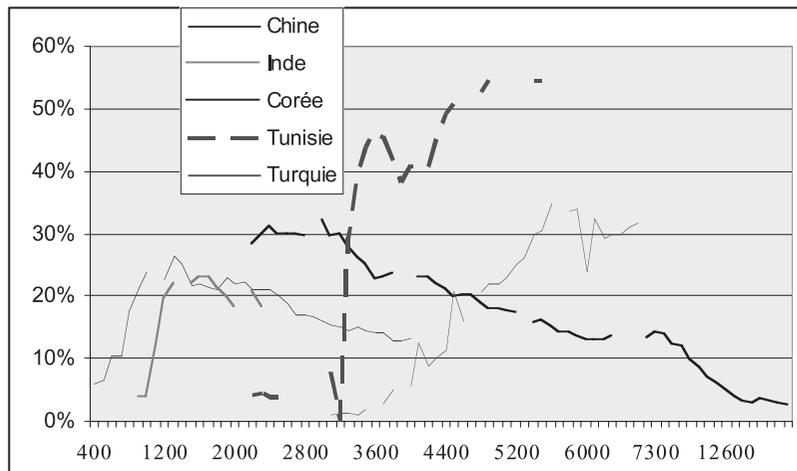
3. Le Premier Ministre britannique M. Disraeli avait attribué aux méfaits du libéralisme la disparition de l'industrie textile ottomane florissante, une appréciation sans doute plus polémique que fondée.

4. Les industriels de Manchester ont obtenu des autorités égyptiennes qu'elles imposent des taxes sur la production pour faire capoter une entreprise de filature tissage selon Clark (1969), cité dans Amsden (2001).

temps qu'il revienne à sa vocation qui est agricole⁵ ». Après dix années de substitution aux importations, la Tunisie s'est orientée à l'exportation à partir de 1972, soit quelques années avant que la Turquie s'engage sur la même voie et que la Chine ne « s'éveille ».

Graphique 1

**Part de l'habillement dans les exportations manufacturières
et niveau de revenu**



Source : à partir des données Banque mondiale (place de l'habillement) et CEPII (PIB en PPA).

5. J. Vibert : *Tableau de l'économie tunisienne*, Ed. du Best, Tunis, 1955. Cité dans Judet (2003).

Le graphique 1 retrace l'évolution de la place du textile dans les exportations manufacturières en fonction du revenu *per capita* mesuré en parité de pouvoir d'achat (PPA) en Chine, Inde, Corée, Tunisie et Turquie. Il montre que ce démarrage s'est fait à des niveaux de revenu assez bas en Chine et en Inde. Cette approche indique que l'orientation de la Tunisie et la Turquie à l'exportation s'est faite à des niveaux de développement plus élevés. Ce ratio baisse très rapidement en Chine : toutes choses égales par ailleurs, une comparaison avec la Corée conduirait à un ratio plus élevé si la Chine n'avait pas fait l'objet de fortes contraintes. La Chine est le pays dont les exportations ont été le plus freinées par l'AMF et, comme l'indique Lemoine (2004), la fin de l'ATV pourrait provoquer un « retour à la spécialisation textile ».

1.2. De la filière à la chaîne de valeur

Le principal débouché de l'industrie textile est l'habillement et le textile est le principal fournisseur de l'industrie de l'habillement. Ces relations d'intégration verticale justifient de parler de filière à propos du textile. Chaque étape possède des caractéristiques en termes d'intensité capitaliste, de concentration et de taille des entreprises et de structure de marché.

Les principales activités du textile sont la filature, le tissage et l'ennoblissement. Cette dernière étape est assez stratégique⁶. Ces opérations ont connu des évolutions technologiques rapides tant du point de vue des procédés que des produits (introduction des divers types de métiers sans navette, création du Goretex, Lycra, tissus « intelligents »). Même si les entreprises sont souvent de taille moyenne, les économies d'échelle jouent un rôle important au niveau de la production.

6. La détermination des couleurs (les tendances) exige une proximité des marchés.

La confection de vêtement a longtemps été une activité domestique ou artisanale. Commencée par les articles de bonneterie, son industrialisation s'est généralisée à la fin du XIX^e siècle lorsque la productivité des ateliers a dépassé celle des artisans. L'industrialisation a suivi l'introduction de la machine à coudre par Singer en 1852 et a commencé par la confection des uniformes puis celle des vêtements pour homme. La standardisation des tailles a permis au « prêt-à-porter » de se développer sans que l'industrie ne soit transformée par des innovations technologiques majeures. Difficile à automatiser, la couture mobilise près des trois quarts du temps de fabrication d'un article et l'automation reste circonscrite à la coupe. L'automation est en revanche plus développée dans la bonneterie ⁷.

Dans l'habillement, on distingue la confection des articles de chaîne et trame (chemises, pantalons, vestes, etc.) réalisée à partir de tissus découpés selon des patrons de celle des articles de la maille (tricots, T-shirt, chaussettes, articles de sport, etc.) tricotés à partir de fils ou montés à partir d'étoffes de bonneterie. D'une manière générale, la confection d'articles de la maille plus souples que ceux de chaîne et trame, requiert moins de savoir-faire. L'industrie de l'habillement est une activité à haute intensité de main-d'œuvre qui utilise des techniques simples et efficaces à petite échelle. Les principales innovations ont concerné l'organisation avec la généralisation des flux tendus (le « circuit court ») en réponse aux exigences de réduction des stocks de la distribution. Ces caractéristiques influent sur la structure des coûts.

7. Le temps moyen de fabrication d'un T-shirt (article de bonneterie) est de trois minutes alors que celui d'une chemise (chaîne et trame) est d'environ vingt minutes. Un article plus technique, comme une parka de montagne, peut exiger jusqu'à trois heures de montage. Voir également les temps de production par pays dans le tableau sur le *benchmarking* de la confection (section 2.2).

Tableau 1
Structure des coûts en 2001
 (en pourcentage de la valeur de la production)

| | Main-d'oeuvre | | Capital | Valeur ajoutée | Cons. Intermédiaire | dont importé |
|--------------------------|---------------|-----------|---------|----------------|---------------------|--------------|
| | Non qualifiée | Qualifiée | | | | |
| Etats-Unis | 21 | 5,80 | 5,80 | 33 | 67 | 14 |
| France | 22 | 5 | 9 | 35 | 65 | 24 |
| Italie | 14 | 3 | 16 | 34 | 66 | 14 |
| Corée | 15 | 3 | 5 | 23 | 77 | 16 |
| Chine | 18 | 3 | 12 | 33 | 67 | 6 |
| Inde | 21 | 3 | 8 | 32 | 68 | 2 |
| Vietnam | 9 | 1 | 4 | 14 | 86 | 40 |
| Maroc | 15 | 2 | 11 | 28 | 72 | 38 |
| Source : Nordhas (2004). | | | | | | |

Source : Nordas (2004).

Les différentes opérations de la filière textile peuvent être intégrées : il existe des usines filature/tissage et même des complexes associant le textile et l'habillement. Mais les avantages de l'intégration sont discutables et les opérations sont le plus souvent dissociées. Chacune peut ainsi être gérée par des acteurs différents dans des lieux éloignés les uns des autres car le coût de transport des demi-produits, sans être une charge négligeable, est assez faible ; en revanche, la durée du transport qui alourdit les besoins de financement des stocks (demi-produits et produits finis) constitue un obstacle plus important que le coût du fret. La segmentation de la filière textile habillement favorise l'éclatement spatial des activités. Au sein de l'habillement, l'externalisation (*outsourcing*) des opérations de coupe et de montage d'articles (*Cut, Make and Trim*, ou CMT) a toujours été une pratique courante que l'ouverture des frontières a permis d'internationaliser.

L'approche en termes de filière privilégie les liaisons physiques mais, comme le met en évidence Albernathy (1997), depuis les années 1980 et l'introduction des « codes barres » qui permet à la distribution de suivre les ventes, ce sont les relations informationnelles qui sont les plus intenses. Ces évolutions ont accompagné la transformation de la place respective des acteurs de la filière au sein de la « chaîne de valeur » textile.

Elaborée par Michaël Porter, la notion de « chaîne de valeur » décrit l'ensemble des activités nécessaires pour porter un produit ou un service de la conception, via les étapes intermédiaires de production au cours desquelles il subit des transformations, jusqu'au stade du consommateur et à sa préparation pour son utilisation finale. Appliquée au textile habillement par Gereffi (1994, 1999, 2002), cette notion se révèle plus opératoire que celle de filière pour rendre compte de l'internationalisation.

On distingue les chaînes de valeur dynamisées par l'offre de celles dynamisées par la demande. Les premières concernent des secteurs industriels où l'accès à la technologie constitue la principale barrière à l'entrée – c'est le cas de la construction automobile, de la fabrication de composants électroniques et de la plupart des activités intensives en capital. Les industriels occupent une place centrale dans l'organisation de la chaîne : ils assurent la coordination des activités, de la conception des produits à la distribution. Cette organisation est différente de celles des chaînes de valeur dominées par les acheteurs. Dans ce cas, ce n'est pas la maîtrise technologique mais la conception des produits et la connaissance du marché qui sont les variables stratégiques. Parmi les industries qui relèvent de cette approche, il y a outre le textile habillement, la

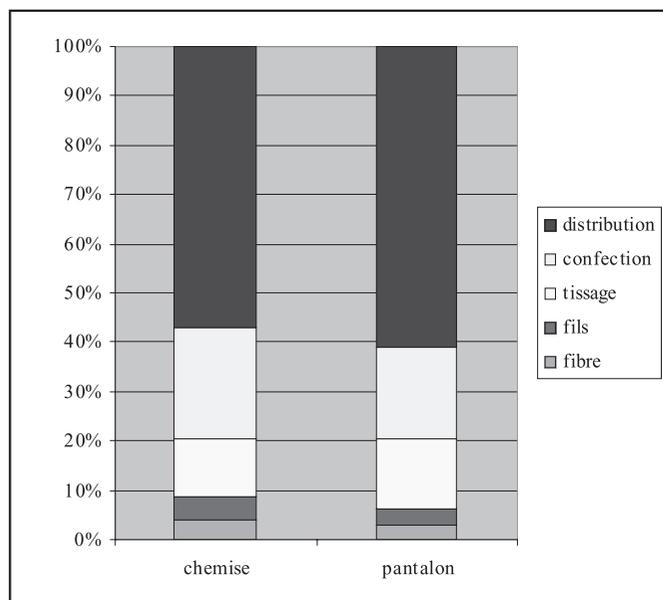
chaussure, les jouets et l'électronique grand public. Ce sont les distributeurs – parfois d'anciens industriels – qui jouent aujourd'hui un rôle central dans l'organisation de la chaîne. Cela n'a pas toujours été le cas : dans les années 1970, les premières discussions à propos des délocalisations insistaient sur le caractère indifférencié des articles d'habillement et l'absence d'image de marque. C'est désormais au niveau de la distribution que se crée le plus de valeur comme l'illustre le tableau 2 et le graphique 2 qui renvoient à un article de grande consommation. Ils suivent la chaîne de valeur, de la fibre à la vente d'un article : 1 kilo de fil de coton est transformé en 0,8 kg de fils qui permet de fabriquer 4,8 mètres de tissus et 2,1 chemises. La filature tissage crée 15 % environ de la valeur finale, la confection 20 % et la distribution 60 %. La part de la distribution est bien plus élevée dans le cas d'un article de moyenne et de haut de gamme.

Tableau 2
La valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne de valeur

| Etape | Fibre | Fils | Tissage | Confection | Distribution |
|-----------------------|-------|---------|---------|--------------|--------------|
| <u>Chemise homme</u> | | | | | |
| Unité | 1 kg | 0,8 kg | 4,85 m | 2,1 chemises | 2,1 chemises |
| valeur (USD) | 1 | 2,05 | 4,70 | 9,85 | 22,75 |
| valeur ajoutée (USD) | | 1,05 | 2,65 | 5,15 | 12,90 |
| % de valeur finale | 4 | 5 | 12 | 23 | 57 |
| <u>Pantalon</u> | | | | | |
| Unité | 1 | 0,75 kg | 2,3 m | 2 pantalons | 2 pantalons |
| valeur en USD | 1 | 2,25 | 7,50 | 14,50 | 37,50 |
| valeur ajoutée en USD | | 1,25 | 5,25 | 7,00 | 23,00 |
| % de valeur finale | 3 | 3 | 14 | 19 | 61 |

Source : Kurth Salomon Associates, cité dans *Textile Outlook International*, janvier 2004.

Graphique 2
La valeur ajoutée par chaque étape de la chaîne de valeur



Source : KSA dans *Textile Outlook International*, janvier 2004.

Cette création de valeur recouvre toutes les dépenses de services et, selon la qualité d'un article, son prix de vente au détail varie entre trois fois (bas de gamme) et quinze fois voire plus (haut de gamme) son prix sortie usine. Ce n'est ni l'utilisation d'un tissu de meilleure qualité, ni le temps de travail supplémentaire⁸ qui explique cet écart de prix mais les coûts de promotion et de distribution et la « rente » procurée par une marque établie. Car, si l'usine fabrique des produits, les consommateurs achètent des marques. Sur les marchés des pays industrialisés où la demande est particulièrement volatile, la création de valeur est de plus en plus basée sur l'immatériel. Elle renvoie aux dépenses de publicité, aux campagnes de promotion faites pour promouvoir et soutenir une marque mais aussi à la mise en place de systèmes d'information sophistiqués pour suivre en temps réel les ventes et être ainsi capable de développer une réponse rapide qui limite les invendus. Après 2005, la libéralisation des échanges multipliera les possibilités d'approvisionnement des plus grands distributeurs. Selon Kurth & Salomon Ass., les dix plus grands pourraient contrôler entre 25 et 30 % de la vente d'articles d'habillement à l'horizon 2010⁹.

Une bonne anticipation des tendances des consommateurs est un élément stratégique sur un marché qui stagne en valeur, où la demande est très capricieuse et les cycles de vie des produits très courts. Dans ces conditions, les modalités d'articulation des entreprises à la chaîne de valeur déterminent les fonctions qu'elles peuvent remplir.

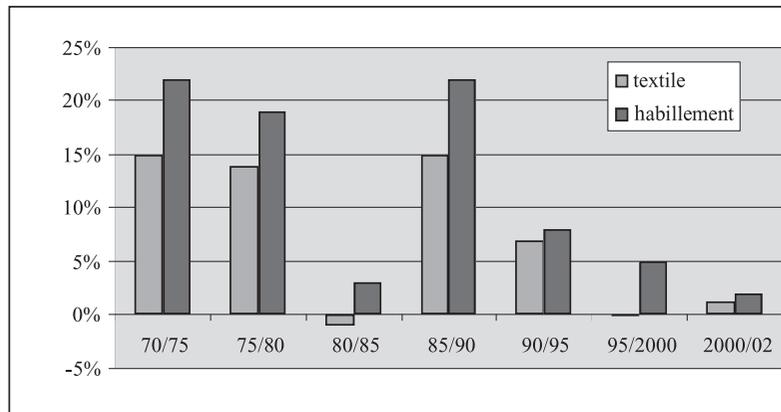
8. La différence entre la fabrication d'une chemise vendue 30 euros et une vendue 150 euros est un temps de travail supplémentaire de 20 minutes environ.

9. *Textile Outlook International*, janvier 2004.

1.3. La géographie mondiale des échanges et des IDE dans le textile habillement

En 2003, selon l'OMC, les échanges mondiaux de textile habillement ont porté sur 395 milliards de dollars – 226 milliards pour l'habillement et 169 milliards pour le textile – ce qui représente 7 % des échanges de produits manufacturiers. Leur croissance a été plus rapide que celle de l'ensemble des produits manufacturiers jusque dans les années 1990, mais elle a ralenti depuis.

Graphique 3
Evolution du commerce mondial (textile et habillement)

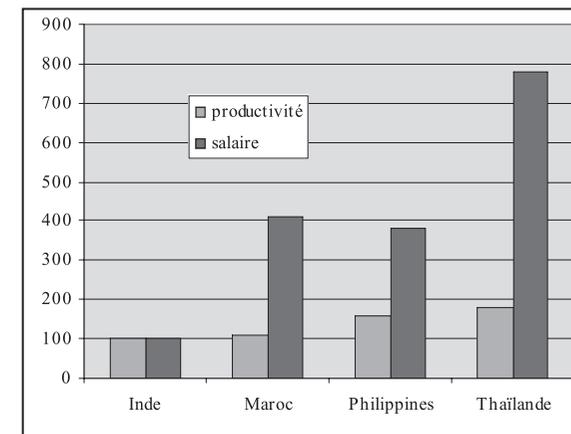


Source : à partir de Chelem et OMC.

La moitié des exportations de fils et tissus est assurée par les pays en développement et la Chine, Taiwan et la Corée en assurent les trois quarts. Les exportations d'habillement, à 70 % en provenance des pays en développement, sont très dispersées : la Chine, le Mexique, l'Inde et la Turquie assurent 38 % des exportations mondiales et une vingtaine de pays exportent 1 % ou plus.

Cette dispersion est étonnante sur un marché où la compétitivité repose en grande partie sur les coûts salariaux. Cela donne un avantage considérable à la Chine : les salaires horaires en 2004 vont, en effet, de 7 euros en France à 1,2 en Turquie, 0,66 en Tunisie, 0,5 en Roumanie et 0,25 en Chine. Les salaires chinois ne sont pas les plus bas, mais la productivité en Birmanie ou au Cambodge est très inférieure à celle de la Chine et les coûts unitaires chinois sont les plus bas. La productivité de la main-d'œuvre au Maroc est environ la même qu'en Chine et à peine plus élevée que celle de l'Inde. Toutefois, les salaires dans les usines marocaines sont environ deux fois plus élevés qu'en Chine et quatre fois plus élevés qu'en Inde. Les données de l'étude Gherzi montrent que le niveau de la productivité tunisienne est proche de celle de l'Inde pour les articles les plus courants alors que les salaires sont deux fois plus élevés.

Graphique 4
Productivité et salaire dans l'habillement (Inde = 100)



Source : Banque mondiale.

La compétitivité asiatique dans l'habillement repose moins sur le niveau des salaires que sur le prix des tissus, le poste le plus important (entre 50 et 70 %) du prix de revient d'un vêtement. La compétitivité asiatique dans le textile s'explique par la qualité et la durée d'utilisation des équipements et par les économies d'échelle. L'utilisation de tissus meilleur marché donne un avantage aux exportateurs asiatiques d'habillement par rapport à ceux qui confectionnent à partir de tissus importés des Etats-Unis et d'Europe. Salaires faibles, productivité élevée et accès à des tissus bon marché ont permis à la Chine de se hisser au premier rang des exportateurs mais sa part de marché aurait été plus grande si le textile habillement relevait du droit commun des échanges.

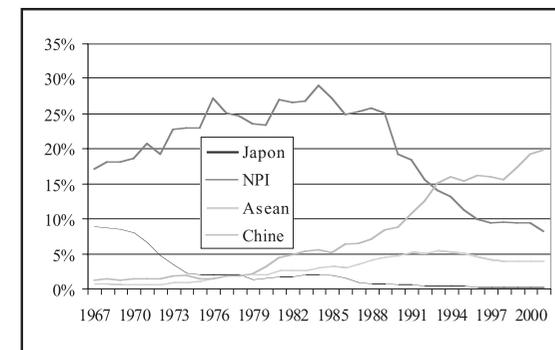
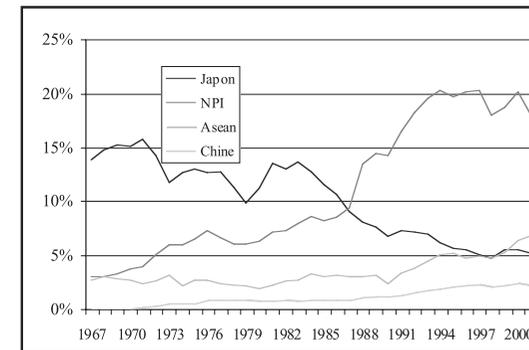
La géographie mondiale des exportateurs d'habillement est la résultante de deux évolutions :

1) Le déplacement de cette production des pays à revenu élevé vers les pays à plus bas revenu. Ce mouvement, très marqué dans le cas de l'habillement, a favorisé la montée des producteurs asiatiques. La Chine est le premier fournisseur d'habillement des Etats-Unis, de l'Union européenne et du Japon et l'offre chinoise d'articles à bon marché répond également à la demande sur de nombreux marchés des pays du Sud (cf. graphique 5).

Cette tendance a été enrayée par les accords d'« autolimitation » imposés aux exportateurs asiatiques. Les premiers datent des années 1950 et ont concerné les exportations de produits en coton du Japon et de Hong Kong. Les Etats-Unis et la Communauté européenne les ont ensuite étendu à la Corée et Taiwan (accord à long terme en 1962) et ils ont été élargis à toutes les fibres par

l'AMF de 1974, dont le démantèlement a été décidé à Marrakech en 1994. Cette réglementation qui devait permettre aux industriels des pays de l'OCDE de s'ajuster à la concurrence des pays à bas salaires a « gelé » des situations acquises en permettant aux « premiers arrivés » de rester sur le marché alors qu'ils perdaient une partie de leur compétitivité. En limitant les quantités exportées, le système des quotas a permis aux exportateurs de monter en gamme.

Graphique 5
Part des fils, tissus et habillement dans les exportations mondiales
 Fils et tissus (% des exportations mondiales) Habillement (% des exportations mondiales)



Source : Chelem - CEPII.

2) Alors que l'AMF a freiné la progression asiatique, les accords commerciaux préférentiels ont favorisé la prolifération des vocations textile et la régionalisation des échanges. Ce phénomène est particulièrement marqué sur le marché américain où l'on a assisté à la montée des importations en provenance des Caraïbes puis du Mexique (après l'entrée en vigueur de l'ALENA). La place des exportateurs relevant d'un régime préférentiel est passée de 14 à 34 % (1990 à 2003) ; les Caraïbes figurent parmi les pays qui ont connu la progression la plus rapide (le Honduras est au 3ème rang des exportateurs en 2002 derrière le Mexique et la Chine). En 2001, les Etats-Unis ont ouvert leur marché au Vietnam¹⁰ (accord de libre-échange bilatéral) lequel s'est hissé à la cinquième place des fournisseurs en 2003.

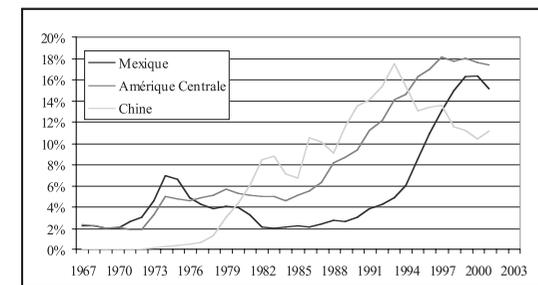
Enfin, l'AGOA¹¹ a ouvert le marché américain aux exportations d'habillement des pays africains sans imposer de restrictions sur l'origine des tissus utilisés. Cet avantage qui arrivait à échéance en novembre 2004 a été prolongé jusqu'à 2008 : les pays africains devront ensuite se fournir en intrants dans un pays bénéficiaire de l'AGOA (ou aux Etats-Unis). Cette exigence leur posera problème car ils s'approvisionnent en Asie. Les exportations d'habillement de ces pays ont augmenté très rapidement, passant de 600 millions à 1,2 milliard de dollars en 2003, et même si elles n'occupent qu'une place marginale sur le marché américain (moins de 2 %), elles représentent un pourcentage parfois considérable de leurs

exportations. En Méditerranée, l'accord de libre-échange avec la Jordanie (octobre 2000) a permis une progression spectaculaire des exportations jordaniennes. L'accord plus récent conclu avec le Maroc, en juin 2004, pourrait avoir les mêmes conséquences.

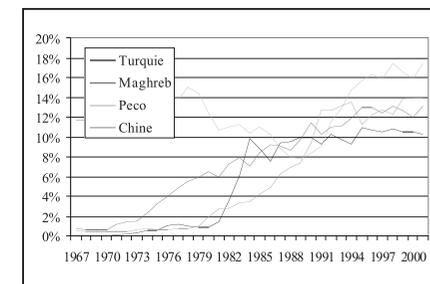
Dans le cas de l'UE, les accords ACP ont permis à l'île Maurice de s'engager dans l'exportation d'habillement dès les années 1960. Les accords d'association signés dans les années 1970 ont ensuite accompagné la progression des exportations des pays méditerranéens puis des pays d'Europe centrale dans les années 1990. L'UE a ouvert son marché à des PMA dans le cadre de l'accord « Tout sauf les armes » (février 2001) dont ont bénéficié le Népal mais aussi le Bangladesh qui s'est hissé à la quatrième place parmi les fournisseurs (hors UE).

Graphique 6
La montée des exportateurs régionaux dans l'habillement

Sur le marché américain



Sur le marché européen (% total hors UE)



Source : Chelem – CEPII.

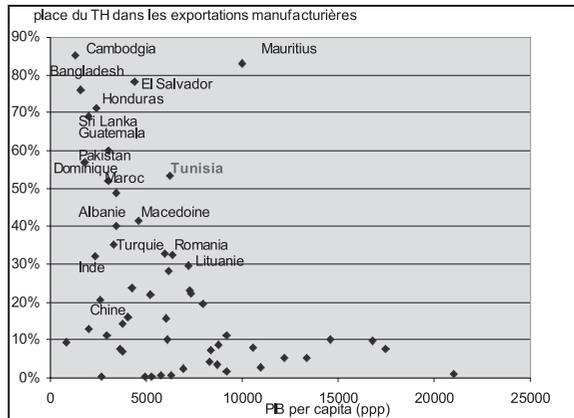
10. Le Vietnam, n'appartenant pas à l'OMC, ne bénéficie pas de l'accord ATV.
 11. L' *African Growth and Opportunity Act* a été adopté en mai 2000 pour permettre aux pays d'Afrique subsaharienne d'accéder au marché américain en franchise de douane et sans contingentement. Les importations américaines couvertes par l'AGOA s'élevaient à 14 milliards de dollars en 2003, dont 80% de produits pétroliers. L'accord a été prolongé jusqu'en 2015.

Ces évolutions ont conduit à l'émergence de deux catégories d'exportateurs d'habillement :

- quelques exportateurs « universels » présents sur tous les marchés. C'est le cas des pays industrialisés – en particulier de la France et de l'Italie – et des NPI qui ont ensuite été relayés par la Chine, l'Inde et la Turquie. Ces pays ont en commun d'avoir « remonté » la filière et d'avoir une offre textile abondante et diversifiée sur laquelle peut s'appuyer leur secteur de l'habillement ;
- de nombreux exportateurs « régionaux » présents sur le marché américain ou européen mais qui ne sont pas présents sur les deux marchés. C'est le cas du Mexique, des pays des Caraïbes, des pays d'Europe centrale et du Maghreb. Ces pays qui ont en commun d'avoir une industrie textile assez faible, achètent leurs tissus auprès de leurs donneurs d'ordre américain ou européens ou sur le marché mondial.

Graphique 7

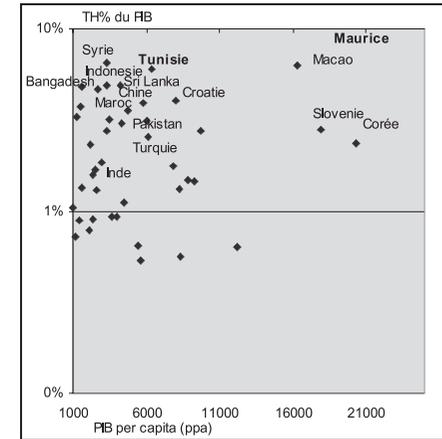
Place du TH dans les exportations manufacturières en 2000



Source : à partir de Banque Mondiale et de Chelem CEPIL.

Graphique 8

Place de la valeur ajoutée TH dans le PIB en 2000



Source : à partir de Banque Mondiale et de Chelem CEPIL.

Ces deux ensembles se différencient également par la place qu'occupe le textile habillement dans leurs économies. Ce secteur joue un rôle parfois considérable dans l'économie des exportateurs « régionaux ». Le textile habillement est ainsi à l'origine de plus de 40 % des exportations manufacturières au Bangladesh, Cambodge, Dominique, Egypte, El Salvador, Guatemala, Haïti, Honduras, Jordanie, Lesotho, Madagascar, Maroc, Maurice, Népal, Pakistan, Sri Lanka, Syrie, Tunisie. Dans ces pays dont plusieurs font partie des moins avancés, l'essor des exportations de l'habillement a eu un impact social considérable. Il a parfois pallié les difficultés rencontrées par les exportations traditionnelles (le sucre à Maurice, le jute au Bangladesh dans les années 1990). Ce secteur est souvent le principal employeur industriel. Il s'agit d'emplois peu qualifiés et, à cause de cette faible productivité, la valeur ajoutée du secteur dans le PIB reste assez faible (entre 7 et 10 % au Bangladesh, en Indonésie, Maurice, Sri Lanka, Tunisie). Ce secteur est parfois le seul qui ait attiré des investisseurs étrangers.

Encadré 1

La place des IDE dans le textile habillement

L'investissement direct étranger a joué un rôle assez limité dans l'internationalisation de l'habillement. En outre, dans cette activité, une filiale de production n'est pas toujours assurée d'avoir un avantage marqué sur les producteurs locaux aussi, il peut être préférable de recourir à la sous-traitance plutôt que d'investir à l'étranger. L'industrie américaine, plus concentrée, a davantage investi à l'étranger (maquilladoras et Caraïbes) que l'industrie européenne dominée par des petites entreprises qui disposent rarement des moyens d'investir à l'étranger.¹²

Les IDE ont joué un rôle limité dans le textile (*joint venture* avec des sociétés japonaises) des NPI et marginal dans l'habillement¹³. En revanche, les entreprises des NPI asiatiques ont investi ailleurs en Asie. Au Vietnam, la réorientation de l'industrie à l'exportation a été dynamisée par les investisseurs de Hong Kong et de Taiwan : en 1999, ces filiales étrangères assuraient 30 % de la production de textile et 25 % de l'habillement (d'après *Textile Outlook*). En Chine (Lemoine et Unal Kesenci, 2004), les filiales étrangères, pour la plupart originaires de Taiwan ou de Hong Kong, assureraient près de 30 % des exportations

d'habillement et la sous-traitance auprès d'autres entreprises asiatiques représenterait 43 % des exportations. L'accord de coopération qui liait le groupe coréen Daewoo à l'entreprise Dosh Garment du Bangladesh en 1979 a permis de former 130 employés et a contribué à la forte croissance de l'industrie de la chemise (de 43 000 pièces en 1980 à 2,3 millions de pièces en 1987). Sur ces 130 employés, 115 ont quitté Dosh au cours des années 1980 pour créer leur propre entreprise de confection, contribuant ainsi au dynamisme des exportations dans ce secteur, qui représentait plus de 50 % des exportations totales du Bangladesh au milieu des années 1990 (Easterly, 2002).

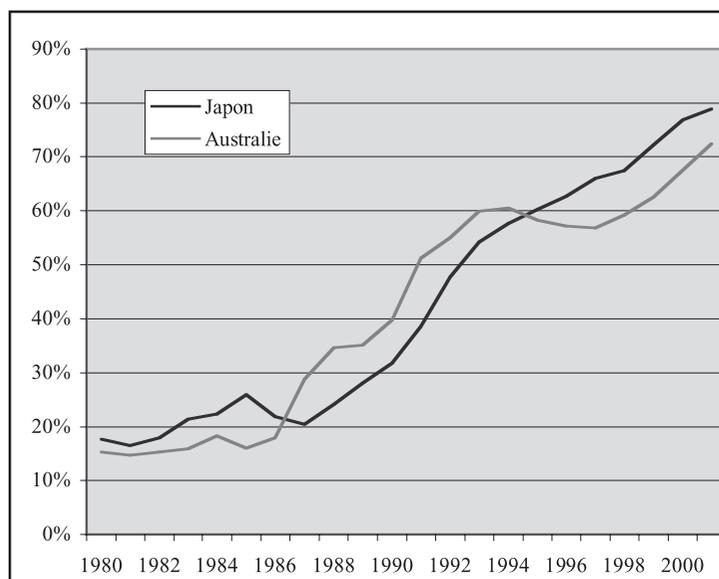
12. Vu de France, l'IDE du textile habillement chaussure s'est dirigée vers les pays de l'Union Européenne (dont 40 % dans l'Europe du Sud) et assez peu (20 %) vers les pays non européens.

13. En Corée, de 1962 à 1980, on a recensé 68 projets dans le textile habillement pour un montant de 72 millions de USD sur un total de 926 millions dans le secteur manufacturier.

L'importance acquise par le textile habillement dans ces pays, contraste avec son rôle plus modeste dans l'économie des exportateurs « universels » qui sont les plus compétitifs : il assure ainsi 17 % des exportations chinoises et 21 % des exportations indiennes et il représente 5 % du PIB chinois et 2 % en Inde.

Graphique 9

Place de la Chine dans les importations australiennes et japonaises d'habillement



Source : Chelem CEPIL.

La dispersion des fournisseurs sur les marchés américain et européen contraste avec leur concentration très élevée dans les pays qui ont éliminé les quotas. C'est ce que l'on constate en Australie et au Japon. La Chine assure en effet 80 % des importations d'habillement du Japon devant le Vietnam, la Corée et l'UE. On peut certes attribuer cette différence à la proximité de la Chine et au rôle des *sogo shosha* (sociétés de commerce) japonaises dans la gestion des importations japonaises, mais l'absence de quota est sans doute la principale explication de cette situation ; en l'absence d'accords préférentiels, les « exportateurs régionaux » n'ont pas percé sur le marché japonais. On constate la même évolution sur le marché australien qui s'est ouvert dans les années 1980.

Ces évolutions font craindre que le démantèlement des quotas ne provoque un raz de marée d'exportations chinoises qui évincera les exportateurs « régionaux ». Ce scénario se concrétisera dans le cas des exportateurs qui n'ont pas d'autres avantages que les quotas (c'est notamment le cas des Emirats Arabes Unis qui exportent des produits basiques). Ce serait le scénario le plus vraisemblable si la régionalisation des échanges ne s'expliquait pas également par les stratégies d'internationalisation entre la distribution et l'industrie.

1.4. De la sous-traitance aux produits finis

Les statistiques du commerce international ne suffisent pas pour apprécier la place d'un pays dans les échanges d'articles d'habillement. L'exportation de 100 millions de dollars de chemises sous une marque locale n'est pas l'équivalent de l'exportation de 100 millions de chemises confectionnées pour un donneur d'ordre qui a conçu les modèles et fourni les tissus à couper et monter. En

effet, dans de très nombreux cas, les industriels n'exportent pas des produits finis mais vendent un service, le façonnage, aux donneurs d'ordre. Le flux d'exportation est le même mais la valeur créée est très différente. La réponse aux donneurs d'ordre revêt plusieurs formes qui peuvent se classer selon leur degré d'autonomie.

Cette autonomie est minimum dans le cas d'une filiale productive qui réalise une « production propre » pour sa maison mère. Cette filiale peut toutefois négocier un « coût minute » bien plus élevé que les autres façonniers lorsque – c'est le cas en Tunisie – la fiscalité conduit à localiser le bénéfice dans le lieu de production.

Le tableau 3, réalisé à partir d'une enquête auprès de donneurs d'ordre européens, précise les modes d'approvisionnement des confectionneurs (industriels), des grands distributeurs et des marques (chaînes spécialisées). Les confectionneurs et les marques sont ceux qui ont le plus recours à la sous-traitance, alors que la grande distribution pratique la co-traitance et l'achat de produits finis.

Tableau 3
Modes d'approvisionnement des marques, distributeurs
et confectionneurs*

| | Production propre | Sous-traitance | Co-traitance | Achats produits finis |
|-----------------|-------------------|----------------|--------------|-----------------------|
| Marques | 16 | 54 | 27 | 3 |
| Distributeurs | 5 | 29 | 51 | 15 |
| Confectionneurs | 47 | 47 | 6 | 0 |

(*) en pourcentage de la valeur totale des approvisionnements.

Source : Espace Textile IFM, juin 2004.

Cette position est assez proche de celle du **sous-traitant** « façonnier » qui reçoit en dépôt le fil et les tissus et les confectionne à partir des patrons que lui envoie le donneur d'ordre. Ces tissus sont parfois prédécoupés, les plus petits façonniers ne disposant pas d'un équipement de coupe automatique qui limite les chutes. Pratique courante au sein d'une même région ou d'un même pays, le recours à des façonniers s'est développé au-delà des frontières. Le sous-traitant a une connaissance limitée de son marché et dans de nombreux cas, il ne connaît que le donneur d'ordre avec lequel il négocie le temps de travail et le coût minute. Les industriels font régulièrement appel à un façonnier pour faire face à une commande plus importante (sous-traitance de capacité) ou pour diminuer ses coûts (externalisation des opérations les plus intensives en travail). Lorsque le donneur d'ordre est un distributeur, ce dernier doit remplir auprès du sous-traitant les mêmes fonctions qu'un industriel : il se charge du choix et de l'achat des matières (fils et tissus), il conçoit les modèles et contrôle le travail du sous-traitant. Autant de fonctions qui ne relèvent pas de son métier.

L'activité de fabrication du **co-traitant** ne diffère pas de celle du sous-traitant sinon par le fait qu'il assure toujours la coupe du tissu et le conditionnement des articles. La différence réside dans l'approvisionnement. C'est en effet le co-traitant qui choisit le tissu. Pour ce faire, il doit avoir une bonne connaissance du marché des tissus pour en choisir un répondant aux spécifications du donneur d'ordre. Il doit pouvoir financer cet achat et cela augmente de façon considérable son besoin de fonds de roulement. Son degré d'autonomie est assez variable. Dans certains cas, le donneur d'ordre sélectionne directement le fournisseur et la qualité de tissu

et indique au sous-traitant à quel prix il doit les acheter. Dans d'autres cas, le co-traitant a toute latitude pour faire son choix à partir du cahier des charges du donneur d'ordre.

La co-traitance est plus facilement mise en œuvre dans un pays disposant d'une industrie diversifiée car les fabricants sont alors assurés de trouver rapidement les fournitures (en particulier le tissu) dont ils ont besoin. Dans ce cas, l'autonomie du co-traitant ouvre des possibilités aux fabricants locaux qui n'ont pas été « référencés » par le donneur d'ordre étranger. Mais lorsque l'offre textile nationale est inexistante, le co-traitant doit s'adresser à des fournisseurs étrangers sans disposer de plus d'information que son donneur d'ordre. Dans ce cas, loin de signifier une plus grande autonomie, la co-traitance apparaît seulement comme un transfert de charge : le co-traitant assure le financement du fonds de roulement du donneur d'ordre.

La différence entre le co-traitant et le **fabricant de produits finis** réside dans la conception des articles – il dispose de sa propre collection – qui sont proposés au donneur d'ordre. Le modèle retenu est celui du fabricant que le donneur d'ordre distribuera sous sa marque¹⁴. Enfin, lorsque l'industriel réussit à promouvoir sa marque, il peut chercher à vendre directement en établissant son propre réseau de commercialisation.

Dans la pratique, ces distinctions sont moins tranchées. Les donneurs d'ordre pratiquent simultanément la sous-traitance, la co-traitance et le négoce. Ces modalités sont parfois mises en concurrence. Il n'en demeure pas moins qu'il y a des « spécificités » nationales : en Europe, les pays du Nord pratiquent plus la co-traitance,

alors que la France, l'Italie et l'Espagne font plus de la sous-traitance. Cette dernière est davantage le fait des donneurs d'ordre industriels et, inversement, la co-traitance est plus pratiquée par la distribution. Lorsque le donneur d'ordre dispose de filiales, un premier arbitrage peut opposer le département, qui souhaite « charger » ses filiales, au département négoce qui souhaite placer des commandes auprès de fabricants de produits finis souvent asiatiques. Une fois le choix de produire au sein du groupe fait, une seconde négociation conduira au choix d'un site de production.

Du côté des entreprises sous-traitantes ou co-traitantes, toutes les fonctions sont parfois pratiquées de façon simultanée. Un industriel qui possède sa griffe peut faire de la sous-traitance. Même si au sein d'un même pays, ces situations coexistent, il existe des différences notables entre pays. La sous-traitance est très peu pratiquée entre donneurs d'ordre européens (américains) et fabricants asiatiques. Par contre, elle est fréquente entre entreprises asiatiques : celles-ci proposent à leurs donneurs d'ordre des produits finis qu'elles font fabriquer par des sous-traitants asiatiques. Très peu pratiquée en Turquie, la sous-traitance constitue la principale modalité d'exportation des pays d'Afrique du Nord, des pays d'Europe centrale et des Caraïbes.

Cette typologie suggère l'existence d'une continuité de la sous-traitance à l'exportation sous marque propre en passant par la co-traitance. Mais un retour sur l'histoire des modalités d'insertion internationale des différents pays montre qu'en réalité, cela n'est pas le cas.

14. Les donneurs d'ordres utilisent parfois le terme de *collectioning* pour décrire l'achat de produits finis.

1.5. La stratégie des acteurs

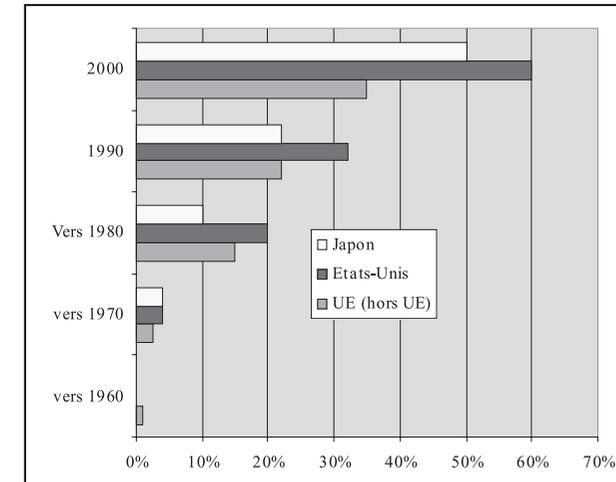
L'entrée des articles made in Asia sur le marché américain date des années 1950. Elle a été favorisée par la grande distribution qui a commencé à s'adresser aux sociétés commerciales japonaises et chinoises de Hong Kong pour trouver des industriels capables de concevoir et de fabriquer des modèles en grande série. Ces intermédiaires ont ensuite mobilisé les fabricants japonais et chinois (Hong Kong, Taïwan). Quelques années plus tard, lorsque la Corée a adopté des mesures favorisant l'exportation, les *sogo soshas* japonaises ont passé des commandes aux Coréens et les distributeurs américains ont établi des centrales d'achat en Corée (Michell, 1988).

En s'articulant à la grande distribution, les industriels des NPI asiatiques ont été, dès le départ, des co-traitants. Ils ont d'abord importé leurs tissus du Japon avant d'utiliser des tissus fabriqués par des entreprises locales ou des *joint-ventures* avec des entreprises japonaises. A partir des années 1970, la hausse des coûts salariaux a amené les industriels de l'Est Asiatique à implanter dans les pays de l'ASEAN puis en Chine des filiales important leurs fils et tissus de la maison mère et exportant vers les donneurs d'ordre américains ou européens.

Concurrencés par les importations asiatiques (dont la part dans la consommation apparente a augmenté de 2 à 10 % entre 1962 et 1975), les industriels américains ont externalisé les opérations les plus intensives en travail (la coupe, le montage et le trim). Pour cela, ils ont pu faire jouer une réglementation douanière datant des années 1930 (Bonacich, 2002) qui n'avait été que rarement utilisée : le tarif 807 prévoyait un régime spécial pour les produits importés aux Etats-Unis fabriqués à partir de demi produits

Graphique 10

Part des importations en provenance des pays en développement dans la consommation apparente d'habillement (en %)



Source : à partir de Gereffi (2002), Kym (1992), Chelem, Euratex.

américains. Dans le cas de l'habillement, les importations d'articles fabriqués à partir de tissus coupés sur le sol américain sont taxés sur la base de la valeur ajoutée réalisée à l'étranger, et un avantage supplémentaire a été introduit dans le cas d'articles réalisés à partir de tissus non seulement coupés mais également fabriqués aux Etats-Unis. L'acheminement de tissus américains vers l'Asie étant trop onéreux (coût mais aussi durée du transport qui augmente le besoin de financement des stocks), les industriels ont investi dans les *maquilladoras* situées à la frontière mexicaine (les premières datent de 1965) et ensuite dans les pays des Caraïbes qui ont bénéficié de l'initiative Reagan en 1984. Ces zones de délocalisation ont également attiré les investissements directs des Hongkongais, Taiwanais et Coréens¹⁵ qui s'étaient déjà implantés à Maurice (années 1970), en Chine, en Malaisie, en Thaïlande et ont investi dans les différents pays bénéficiant d'accords préférentiels (Vietnam, au Cambodge, Afrique australe, Jordanie).

Les producteurs asiatiques ont pratiqué, dès le départ, la sous-traitance et ont évolué rapidement vers les produits finis et la construction de marques, alors que les producteurs des Caraïbes sont souvent restés cantonnés dans la sous-traitance. Cela a été le cas des producteurs mexicains jusqu'à l'établissement de l'ALENA qui a affranchi les exportateurs des exigences du code 907. Ils ont exporté en utilisant des tissus fabriqués au Mexique. L'ALENA a favorisé l'intégration de la filière textile habillement mexicaine, l'investissement direct étranger dans le textile et le passage aux produits finis.

15. En décembre 2002, on recensait 998 filiales textile habillement dans les *maquilladoras* mexicaines, dont 583 américaines, 141 coréennes, 31 chinoises et 50 européennes. Un milliard de dollars a été investi dans le TH des *maquilladoras* entre 1999 et 2002. (*Textile Outlook*, juillet 2003).

En Europe, les entreprises allemandes et néerlandaises ont été les premières confrontées à la pression asiatique. Elles ont commencé par sous-traiter auprès des entreprises d'Etat des pays de l'Est auxquelles elles ont fourni les matières et prêté des machines. Au début des années 1970, les importations d'habillement représentaient 5,6 % du marché allemand (6 % du marché anglais et 1,5 % du marché français). C'est au cours de la décennie 1970 que les entreprises françaises et belges ont subi la pression asiatique et ont réagi en sous-traitant dans les pays du Maghreb. Cela a été facilité par l'introduction en 1986 du régime de perfectionnement passif qui impose la valeur ajoutée produite à l'étranger sous réserve du respect des règles d'origine. Ce système a de facto disparu avec l'ouverture du marché européen mais les règles d'origine subsistent : un article peut être importé en franchise douanière s'il est le résultat d'une double transformation au sein de l'espace pan euroméditerranéen. C'est le cas d'une chemise assemblée en Tunisie à partir de tissu tunisien ou européen ou de tissu fabriqué dans un pays méditerranéen ayant signé un accord de libre-échange avec la Tunisie. Ces délocalisations n'ont toutefois pas empêché la fermeture de nombreux sites de production en Europe. Un grand nombre d'entreprises se sont désengagées de la production pour investir dans la distribution en maintenant parfois une filiale dans les pays du Maghreb.

Dans le cas des Etats-Unis comme de l'Union européenne (UE), l'industrie a délocalisé le segment de production le plus gourmand en main-d'œuvre tandis que la distribution a importé des produits finis fabriqués en Asie (de Turquie) et sous-traités aux Caraïbes, au Maghreb et en Europe de l'Est. La stratégie de la

distribution a renforcé l'industrie textile asiatique ; les délocalisations industrielles ont multiplié les « vocations » dans l'habillement sans favoriser un mouvement d'intégration. En exigeant l'emploi de tissus américains, la législation douanière américaine a constitué un obstacle à cette intégration. La législation européenne n'a pas représenté le même obstacle ; aussi, la non intégration que l'on constate dans la région s'explique-t-elle par la frilosité des investisseurs locaux et les réticences des investisseurs européens qui n'avaient peut-être pas intérêt à investir dans le textile dans les années 1980. Le résultat est que, dans les Caraïbes et le Maghreb, l'industrie exportatrice de l'habillement est composée de sous-traitants travaillant « à façon » pour des donneurs d'ordre qui leur achètent des « coûts minutes » et leur expédient les tissus. Rares sont ceux qui ont dépassé cette fonction pour exporter des produits finis ou des articles sous leur propre griffe ¹⁶.

Au-delà des similarités entre exportateurs « régionaux », il y a des différences qu'expliquent les spécificités de leurs débouchés. Le marché américain très homogène est dominé par la grande distribution qui passe des commandes importantes, de préférence aux sous-traitants de grande taille. Les grands fabricants asiatiques transfèrent ainsi la même ligne de fabrication de pays à pays ¹⁷. La fragmentation du marché européen a favorisé l'émergence de chaînes spécialisées – parfois établies par des industriels – qui ont multiplié les modèles et généralisé la pratique du circuit court pour

16. Parmi les exceptions, on peut citer le cas de SOPRODITE (lingerie, jean, blouson), une entreprise totalement exportatrice de 850 employés qui a démarré son activité en 1989 et qui aurait été l'une des premières entreprises tunisiennes à faire du produit fini.

17. C'est le cas d'Esquel, le plus grand fabricant mondial de chemises en coton. Il emploie 44 000 salariés en Chine, Vietnam, Maurice, Sri Lanka et Maldives.

concurrencer la grande distribution et les grandes séries fabriquées en Asie. Du fait de cette différence, les entreprises des exportateurs des Caraïbes ou de Chine, ont des unités de production plus importantes ¹⁸ que les fournisseurs de l'UE dans un secteur où les économies d'échelle sont assez limitées au niveau de la production et où une unité de grande taille n'a pas intérêt à se réorganiser pour répondre à de petites commandes.

18. Une commande de 100 000 articles est la norme en Europe alors que les donneurs d'ordre américains peuvent commander jusqu'à 1 million d'articles.

2. Le textile habillement tunisien face aux défis de la libéralisation

L'industrie du textile habillement tunisienne emploie environ 200 000 salariés dans 2 135 entreprises et réalise un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros et 2,7 milliards d'euros d'exportation¹⁹. Par comparaison, on recense 120 000 d'emplois dans les entreprises de plus de 20 personnes du textile et de l'habillement en France, dont 80 000 dans l'habillement qui réalise un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros.

L'économie tunisienne partage plusieurs traits avec les autres « exportateurs régionaux ». Elle est confrontée aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre et aux menaces que fait planer la fin de l'ATV. Elle doit en outre achever l'ouverture de son marché intérieur dans le cadre de l'accord euro-méditerranéen. Mais, à la différence de nombreux pays, le TH tunisien a une dimension étrangère importante. Ce secteur a effé attiré une part importante des IDE dirigés vers le secteur manufacturier. Cette spécificité peut constituer un avantage dans la mesure où elle traduit des liens étroits entre les industries des deux rives de la Méditerranée mais elle pourrait également être considérée comme un facteur supplémentaire de fragilité car aux arbitrages des donneurs d'ordre (acheter ou non en Tunisie) peut s'ajouter l'arbitrage des sociétés étrangères (produire ou non en Tunisie).

19. Si on compte les entreprises de moins de 10 salariés, l'API (2002) recense plus de 252 000 employés dans le TH. Cela représente près de la moitié de l'emploi manufacturier.

2.1. L'industrie du textile habillement en Tunisie

La « vocation » textile habillement de la Tunisie

Pendant la période du Protectorat français, la Tunisie disposait d'un artisanat textile et d'ateliers exportateurs – fez en laine, tissus – (Issawi, 1982). Le début de l'industrie date du lendemain de l'indépendance. En 1960, le gouvernement a lancé un plan de développement du secteur qui a été conçu dans une optique de substitution aux importations. Pour accompagner le développement de cette activité, l'Etat a investi dans la construction d'unités de filature tissage. Plusieurs entreprises privées se sont établies dans les années 1960 et une trentaine occupent aujourd'hui une place assez importante sur le marché intérieur et exportent. En Tunisie, comme dans d'autres pays, l'expérience accumulée au cours de la période de substitution aux importations ne doit pas être sous-estimée. Menée dans un pays de petite taille, cette stratégie²⁰ n'en a pas moins rapidement atteint ses limites. En 1970, l'indicateur de production manufacturière *per capita* situait la Tunisie (90 dollars) derrière l'Égypte. L'industrie était dominée par le secteur agroalimentaire (65 %) devant l'industrie chimique (22 %) et le textile habillement (10 %)²¹.

La loi de 1972 marque un changement d'orientation de la politique industrielle. En établissant le statut d'entreprise exportatrice²² doté d'avantages fiscaux importants, le gouvernement a cherché à attirer des investisseurs étrangers et à susciter des vocations exportatrices parmi les entreprises tunisiennes. En 1974, une loi a offert des

20. A travers la Sogitex, l'Etat a implanté plusieurs unités (Ksar Hellal, Sousse, Tunis) pour construire une filière textile allant de la filature à la confection.

21. Banque mondiale (1980), cité dans Issawi (1982).

22. Les entreprises dites totalement exportatrices (ETE), exportent au moins 80 % de leur production.

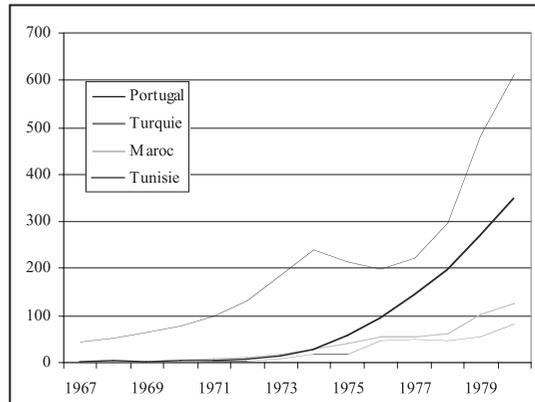
incitations aux entreprises produisant pour le marché intérieur qui est resté protégé des importations. La Tunisie a ainsi été le premier pays méditerranéen à s'engager vers l'exportation, une orientation que les pays asiatiques avaient empruntée depuis la fin des années 1950. L'ouverture égyptienne date de 1973 et la Turquie a attendu 1980 pour promouvoir les exportations.

Cette réorientation de la politique industrielle a coïncidé avec les premières délocalisations européennes dans le textile habillement. Ces premiers investissements ont ainsi été à l'origine d'une montée rapide des exportations qui ne semblent pas avoir été freinées par l'accord AMF de 1973. Dès 1976, les traités d'association signés par la Communauté européenne ont ouvert le marché européen aux exportations industrielles des pays du Maghreb sous certaines conditions. Pour bénéficier de l'exonération douanière, les exportations tunisiennes étaient tenues de respecter les règles d'origine qui permettent aux seuls articles confectionnés à partir de tissus tunisiens ou européens – la double transformation – d'entrer en exonération de droits de douanes en Europe. Une provision de cet accord qui autorisait l'utilisation de tissus algériens ou marocains et favorisait une intégration régionale de l'industrie textile n'a pas été mise en cause.

D'après Sethom (1992), entre 1972 et 1981, le textile habillement a créé 40 % des nouveaux emplois (62 000 sur 160 000) dans le manufacturier et 27 000 des 32 000 emplois créés par la loi de 1972. En 1980, le textile habillement représentait 40 % des exportations manufacturières de la Tunisie et les exportations tunisiennes d'habillement dépassaient celles du Maroc et de la Turquie. A l'époque, l'Allemagne, la France et les Pays Bas absorbaient respectivement 38 %, 28 % et 15 % de ces flux qui représentaient

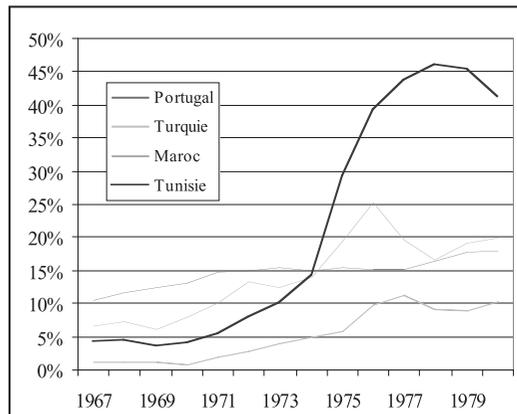
Graphique 11

Evolution des exportations d'habillement (en millions de dollars)



Graphique 12

Part dans les exportations manufacturières

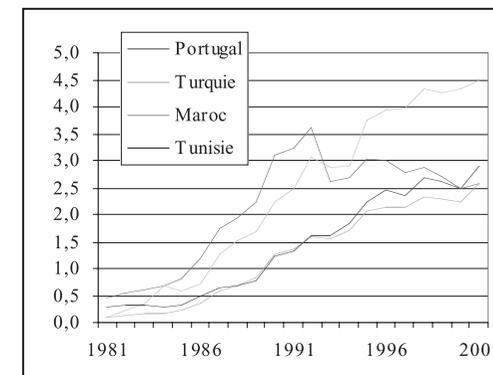


Source : CEPIL Chelem.

respectivement 4 % et 12 % des importations extra européennes de l'Allemagne et de la France. L'Asie du Sud-Est (50 % et 39 %) et les PECO (16 % et 13 %) étaient alors les premiers fournisseurs et la Chine n'occupait qu'une place marginale sur ces deux marchés.

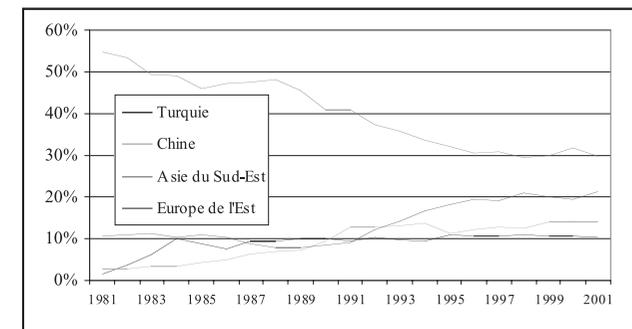
Graphique 13

La montée de la concurrence Med sur le marché européen (milliards de dollars)



Graphique 14

Montée de la Chine et des PECO sur le marché européen (en % des importations extra européennes)

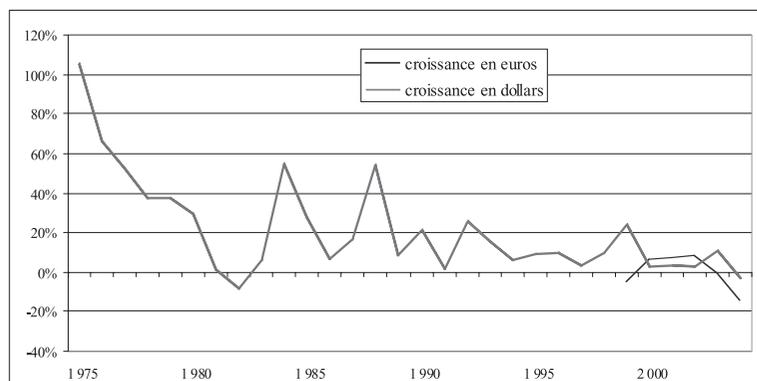


Source : CEPIL Chelem.

Après le ralentissement du début des années 1980 provoqué par la récession européenne, la croissance a repris à un rythme soutenu, plus rapide que celui des exportations manufacturières dans les années 1980. La Tunisie a légèrement conforté sa position pendant cette décennie qui a pourtant vu l'apparition de nouveaux concurrents. En Méditerranée, elle a été confrontée à celle du Maroc et de la Turquie où les réformes du début de la décennie ont débridé l'industrie textile : les exportations turques ont rapidement dépassé les exportations tunisiennes. La Tunisie a également été soumise à la pression de la Chine qui a supplanté les autres producteurs asiatiques du marché européen. A partir de 1990, la progression des exportations des pays de l'Est a affecté les exportations tunisiennes vers l'Allemagne, cette érosion étant pour partie compensée par la percée tunisienne en Italie (de 4 % à 13 % des importations européennes) et plus timidement en Grande Bretagne.

Graphique 15

**Taux de croissance (dollars courants et euros)
 des exportations d'habillement**



Source : Chelem et Institut National de la Statistique (INS).

La part de marché tunisienne en Europe a culminé en 1998 (6,1 %) et connaît depuis une lente érosion qui s'est accélérée depuis 2002. Les donneurs d'ordre qui se préparent à l'échéance 2005 imposent des baisses de prix à leurs fournisseurs. Mesurées en euros, les importations européennes en provenance de Tunisie et du Maroc se sont contractées au premier semestre 2004 alors que les importations en provenance de Chine ont progressé. Selon les exportateurs tunisiens, on assiste à une diminution progressive des quantités demandées – les commandes qui atteignaient 90 000 pièces ont été ramenées au maximum à 30 000 pièces – et à une pression sur les prix. Cette montée de l'incertitude a comme conséquence de raccourcir l'horizon des entreprises tunisiennes : en mai 2004, certaines n'avaient aucune perspective à plus de trois mois. Dans ce contexte, les opérateurs oscillent entre le pessimisme (la production va chuter de 60 %) et une attitude plus réaliste (positionnement sur des niches plus profitables)²³.

C'est l'exportation qui a très largement contribué à la croissance du textile habillement. Mais la consommation intérieure a également progressé. Les comptes de la nation montrent qu'entre 1994 et 2002, la consommation des ménages a augmenté de 50 % à prix constant (au lieu de 70 % pour les exportations). Le poste textile habillement et cuir absorbe 12 % des dépenses de consommation des ménages, un pourcentage voisin de celui que l'on constate dans les pays émergents. Ce marché est alimenté par les entreprises non totalement exportatrices et, pour l'essentiel, par des entreprises tunisiennes qui ont longtemps bénéficié de protections tarifaires assez importantes. Ces entreprises commencent à faire face à l'ouverture du marché dans le cadre de l'accord Euro Méditerranée.

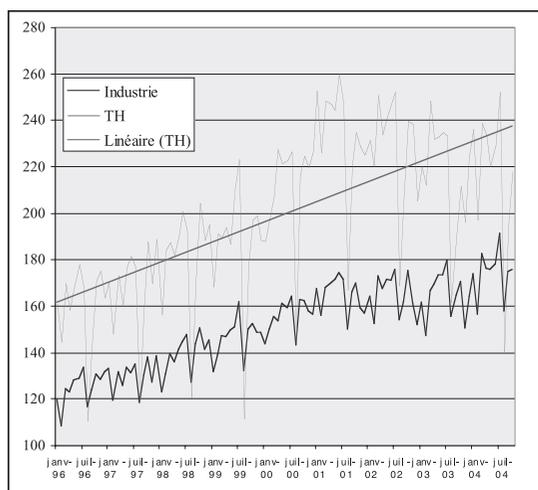
23. Ces informations ressortent d'entretiens réalisés auprès d'une vingtaine d'entreprises du secteur en mai et juin 2004 à Tunis.

L'une des conséquences de l'échéancier retenu pour le démantèlement tarifaire, qui commence avec les biens d'équipement, continue avec les biens intermédiaires et s'achève avec les biens de consommation, a été d'élever le taux de protection effectif des producteurs de biens de consommation : on estimait que cette rente passerait à encourager à investir pour se préparer à l'ouverture. Depuis janvier 2003, le taux de protection effective de l'industrie a diminué et l'ouverture sera achevée en 2008. A cette date, il ne devrait donc plus exister de distinction entre le secteur *offshore* et le régime général.

Les effets de cette ouverture ont été ressentis par l'industrie textile (filature tissage) mais l'industrie de l'habillement n'a pas encore été concernée : la baisse du dinar vis-à-vis de l'euro a permis de maintenir les niveaux de prix.

Graphique 16

Indice de la production industrielle et de la production de textile habillement (janvier 1997 – septembre 2004)



Source : Banque Centrale de Tunisie.

Le poids du textile habillement dans l'économie

Le textile habillement vient aussitôt après l'agriculture en termes de valeur ajoutée produite : il est à l'origine de 7 % du PIB. Les salaires distribués par le secteur représentent 7,8 % de la masse salariale totale et 12,5 % des salaires du seul secteur marchand, une part qui a légèrement augmenté depuis 1994. Le solde commercial du secteur représente 4,7 % du PIB et il est assurée par le secteur *offshore*. La contribution à la balance courante est inférieure car une partie des bénéfices (non imposés) des entreprises *offshore* sont rapatriés : si l'on fait l'hypothèse que toutes les entreprises non résidentes rapatrient leurs bénéfices, la contribution au solde courant du secteur serait de 3 % du PIB.

Tableau 4

Contribution du secteur textile habillement à l'économie nationale (en pourcentage)

| | Textile habillement | | Industries mécaniques électriques | |
|-------------------------------------|---------------------|------------|-----------------------------------|------------|
| | 1994 | 2002 | 1994 | 2002 |
| Salaires % total | 7,3 | 7,8 | 3,4 | 3,4 |
| Salaires % marchand | 11,7 | 12,5 | 5,4 | 5,4 |
| Impôt et taxes/ total | 5,7 | 4,7 | 7,2 | 5,7 |
| Excédent brut d'exploitation /total | 7,1 | 7,5 | 2,5 | 3,1 |
| VA / PIB | 6,5 | 7,0 | 2,9 | 3,3 |

Source : à partir du TES.

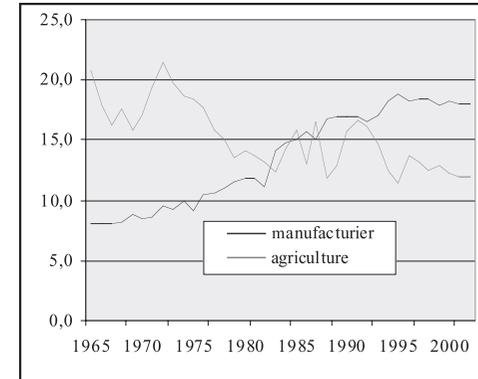
La comparaison avec les industries mécaniques et électriques (IME), fait apparaître l'incidence du statut *offshore* : le textile est à l'origine de 4,7 % des impôt et taxes indirects, au lieu de 5,7 % pour les IME, alors que sa production (en valeur ajoutée) est deux fois plus importante.

Le secteur manufacturier est à l'origine de 18 % du PIB, un pourcentage qui, après avoir augmenté rapidement jusqu'en 1990, a peu évolué depuis. L'évolution de la structure de la production manufacturière entre 1962 et 2002 fait apparaître la diminution relative du secteur de l'agroalimentaire relégué à la seconde place derrière le textile habillement dans les années 1970 : la place du TH a en effet progressé de 10 % (1962) à 17 % (1972) et 22 % en 1982. Cette évolution est traditionnelle dans le cadre d'un processus d'industrialisation. Mais, et en ce sens l'expérience tunisienne diffère de celles d'autres pays émergents, la place du TH a continué d'augmenter depuis 1982 pour atteindre 33,4 % en 2002.

Le textile habillement a, en effet, enregistré un taux de croissance plus rapide que le secteur manufacturier dans son ensemble. Cette progression a coïncidé avec un ralentissement de l'effort d'investissement. Mesuré en valeur courante, la progression entre 1992 (moyenne 1991 à 1993) et 2002 (moyenne 2001 à 2003) a ralenti par rapport à la période précédente et plus encore par rapport aux autres secteurs manufacturiers.

Graphique 17

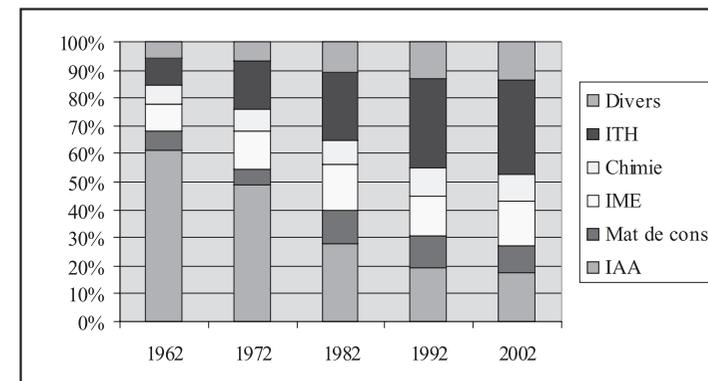
Place du secteur manufacturier dans le PIB (en pourcentage)



Source : Banque mondiale.

Graphique 18

Structure de la production manufacturière (1962 - 2002)



Sources : Annuaire statistiques.

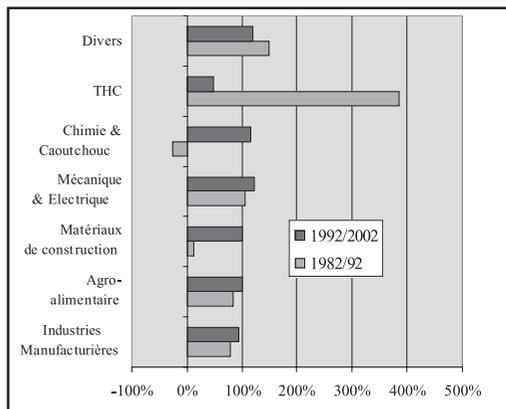
Graphique 19

**Evolution de la croissance du textile habillement
 et de la production manufacturière**



Graphique 20

Taux de croissance des secteurs manufacturiers



Source : à partir des Comptes de la Nation (1982, 1992 et 2002 : moyenne de 3 années).

Compte tenu de la place occupée par le textile habillement, on pourrait s'attendre à ce que les entreprises du secteur occupent une place importante au palmarès des plus grandes entreprises. Ce n'est pas le cas. Elles sont 35 parmi les 400 plus grandes entreprises tunisiennes en 2003 (classement *L'Economiste maghrébin*), les plus grandes (Benetton et la Sitex) sont de taille assez modeste comparées aux plus grandes entreprises industrielles (Groupe Chimique Tunisien, groupe Délice). En revanche, on recense 40 entreprises du textile habillement parmi les 200 plus grandes entreprises exportatrices : Benetton qui, à travers sa plate-forme, est le premier exportateur d'habillement, se classe à la huitième place. Il assure à lui seul 4 % des exportations du secteur et les 40 premiers exportateurs en assurent 25 %. Gherzi (2003) estime que la moitié des exportations est assurée par une centaine de sociétés. Les six plus grands exportateurs sont à l'origine de 10 % des exportations du secteur, avec des exportations annuelles moyennes de 72 millions DT. Le secteur n'apparaît donc pas particulièrement concentré.

Tableau 5
Les dix premières entreprises du textile habillement

| Rang | En 2003 | CA en millions de dinars |
|------|-------------------------|--------------------------|
| 31 | Benetton | 113,6 |
| 51 | Confection Idéale Sud | 66,8 |
| 59 | Lee Cooper | 65,0 |
| 77 | Iness | 52,8 |
| 94 | Sartex | 43,0 |
| 112 | Jacques Bruynoogh | 36,0 |
| 117 | Manuf Associé Confe Hab | 35,0 |
| 127 | Management Assistance | 30,0 |
| 130 | PTX Bonneterie | 29,4 |
| 133 | TextTu | 28,2 |

Source : L'Economiste maghrébin, janvier 2004.

Ces données sont entachées de très nombreuses incertitudes. Elles ignoreraient certaines entreprises et d'autres présentées comme indépendantes appartiennent *de facto* au même propriétaire. Ces patrons choisissent de « gérer à l'aveugle » – c'est-à-dire en étant capable de les « toucher » – leurs différentes entreprises au lieu de les gérer à travers un *holding*. Ce mode de gestion s'accompagne d'un souci de discrétion, voire de secret, qui semble caractériser les entreprises tunisiennes et étrangères en Tunisie. Plusieurs entreprises étrangères, également présentées comme indépendantes, appartiennent à un même groupe. Ces entreprises étrangères n'ayant aucun accès à des financements bancaires n'ont, en outre, que très peu d'incitations à faire preuve de plus de transparence.

La vocation textile de la Tunisie s'est façonnée dans les années 1970. En dix ans (1972 – 1982), la place du textile dans les exportations manufacturières est passée de 9 % à 42 %. Depuis, le TH est resté à la première place et sa place relative s'est renforcée pour dépasser les 50 %. Cette croissance s'est accompagnée d'une progression tout aussi rapide des importations mais le taux de couverture s'est un peu amélioré.

Le secteur exporte près des trois quarts de sa production et les importations représentent 66 % de la consommation apparente. Dans la mesure où les importations d'articles d'habillement sont très faibles, on peut estimer que les importations sont pour l'essentiel des fils, des tissus et des fournitures : elles assurent ainsi les deux tiers des consommations intermédiaires du secteur. Ce pourcentage témoigne de la nature très enclavée du textile habillement *offshore*. Mais la comparaison avec l'industrie mécanique et électrique ne fait pas apparaître une très grande différence.

Tableau 6

**Intégration du textile habillement dans
 le tissu manufacturier tunisien (en %)**

| | Textile habillement | | Industrie mécanique électrique | |
|--------------------|---------------------|------|--------------------------------|------|
| | 1994 | 2002 | 1994 | 2002 |
| VA /Production | 32 | 32 | 26 | 28 |
| X/ Production | 69 | 73,8 | 37 | 56 |
| M/ Cons. apparente | 62 | 66 | 60 | 77 |

Note : VA (valeur ajoutée), X (exportation), M (importation).

L'offre textile tunisienne peu diversifiée ne répond pas aux demandes des confectionneurs. Des entreprises ont été rachetées par des groupes étrangers et leur production redéployée vers l'exportation. De ce fait, même lorsque leur produit est adapté, elles ne sont pas toujours capables de répondre aux confectionneurs qui réalisent de petites commandes. L'internationalisation du textile tunisien est une cause, parmi bien d'autres, de la très faible intégration de la filière textile. Ce manque d'articulation apparaît désormais comme un handicap.

2.2. La compétitivité de la Tunisie

Cinquième fournisseur de l'UE en articles d'habillement, la Tunisie est un producteur et un exportateur de taille comparable à plusieurs « exportateurs régionaux » de la Méditerranée et des Caraïbes (tableau 7).

Quels sont les principaux éléments de la compétitivité tunisienne ? L'analyse doit distinguer les avantages coûts des avantages hors coût. Les premiers – en particulier les coûts salariaux – sont souvent mis en avant car ils sont facilement mesurables. Les seconds – en

Tableau 7

Le textile habillement dans les pays « exportateurs régionaux »

| En 2002 | Exportation | | Solde | Emploi | | IDE |
|------------|----------------------|-------------|-------|-------------|-------------|--------------------------------------|
| | En milliards d'euros | | | En milliers | | |
| | Textile | Habillement | | Textile | Habillement | |
| Tunisie | 0,2 | 2,7 | 0,9 | 7 | 192 | 50% des entreprises |
| Maroc | 0,1 | 2,6 | | 65 | 127 | 20% des entreprises |
| Roumanie | 3,0 | | | 400 | | |
| Bulgarie | | 1,1 | | 100 | | |
| Honduras | 0,01 | 2,6 | 0,9 | | 110 | 50% investissement |
| Dominique | 0,07 | 2,4 | 0,9 | nd | 126 | |
| Costa Rica | 0,02 | 0,8 | 0,2 | 5,9 | 30,8 | 2,5 milliards de dollars 97/2001 |
| Sri Lanka | 0,2 | 2,5 | 1,8 | | 450 | |
| Maurice | 0,1 | 0,8 | 0,5 | 4,5 | 72 | 40% investissement en zones franches |

Sources nationales.

particulier la proximité – sont plus difficilement quantifiables mais ils sont sans doute les plus importants dans le cas de la Tunisie.

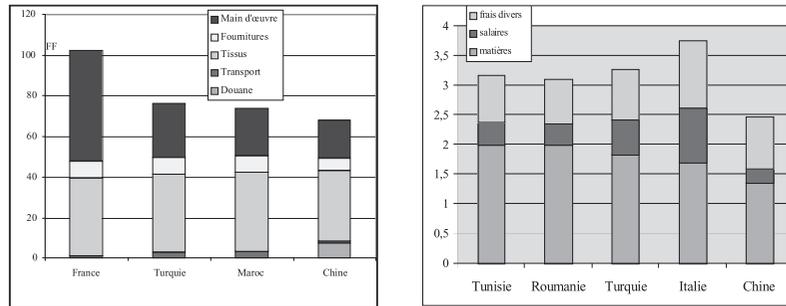
Avantages coûts

Le marché mondial de l'habillement est extrêmement concurrentiel et le prix est le facteur déterminant de la compétitivité comme en témoigne l'engouement pour les enchères inversées sur internet : le donneur d'ordre indique sur son portail les caractéristiques de l'article qu'il veut faire fabriquer et les fournisseurs proposent des cotations, celui qui propose le prix le plus bas emportant la commande. Cela joue même pour les articles où le temps de fabrication est très réduit comme les T-shirt (trois minutes).

La compétitivité de la Tunisie repose aujourd'hui assez peu sur les coûts de production et davantage sur la stabilité du change et la proximité du marché européen.

Graphique 21

Prix de revient d'une chemise moyenne gamme et d'un T-shirt



Source : Institut français de la mode.

En 2004, le salaire d'une ouvrière varie, selon l'expérience, entre 240 et 300 dinars par mois (moins de 200 euros) et il est en moyenne de 400 dinars pour un technicien et un agent de maîtrise. Ce niveau de salaire donne un avantage à la Tunisie par rapport à l'UE mais aucun par rapport à de pays d'Europe orientale (Bulgarie, Roumanie) et aux concurrents asiatiques. Selon un donneur d'ordre français : « *La Tunisie ne fait pas partie des concurrents du Maroc car elle est trop chère pour nous, contrairement à la Roumanie qui a des prix compétitifs* ». Le taux élevé de scolarisation donne un très net avantage à la Tunisie par rapport au Maroc mais, proche de la Turquie, le niveau moyen de formation reste inférieur à celui des PECO ou des concurrents asiatiques. Par rapport à la concurrence asiatique, les industriels tunisiens sont également handicapés par une législation qui, votée en 1997, exige qu'ils titularisent leurs salariés après quatre années d'ancienneté. Cette décision, qui a rendu le

marché du travail plus rigide²⁴, a également suscité des stratégies de contournement dont les effets sont assez pervers : des entreprises procédant à des licenciements systématiques (avant l'échéance de quatre ans), d'autres offrent une prime pour que les salariés démissionnent avant le terme de quatre ans et les réembauchent ensuite.

L'évolution des salaires dans le textile suit les hausses régulières du salaire minimum. Selon certaines entreprises enquêtées, les hausses de salaires ont été compensées par les gains de productivité qui ont résulté des efforts de mise à niveau²⁵. Jusqu'en juin 2004, 746 dossiers/entreprises du textile habillement portant sur 505 millions de dinars d'investissement ont été approuvés dans le cadre du programme de mise à niveau²⁶. Ce dernier a parfois financé des investissements (notamment pour la coupe automatique) que les entreprises auraient effectué en l'absence de programme. Certaines entreprises – souvent les plus performantes – ont même anticipé la mise à niveau dans leur plan d'investissement en raison des délais assez longs entre les premiers diagnostics et le moment où la prime était versée. Mais à côté de cet effet d'aubaine, il y a sans doute eu des gains sensibles de productivité pour d'autres entreprises.

La montée des salaires en dinars a également été compensée par l'érosion de la parité du dinar vis-à-vis de l'euro. Jusqu'en 2001, l'appréciation du dollar face à l'euro avait favorisé des transferts de commandes de l'Asie vers la périphérie européenne. L'inversion de ce mouvement a redonné l'avantage à l'Asie et plus particulière-

24. En l'absence d'assurance chômage, l'entreprise est tenue d'offrir un minimum d'un mois de salaire par année d'ancienneté.

25. Pour plus de détails sur les programmes de mise à niveau en général et sur le programme tunisien en particulier, voir S. Marniesse et E. Filipiak (2003).

26. Cela représente 40 % des dossiers approuvés dans l'industrie et 18 % de l'investissement (source : bureau de mise à niveau).

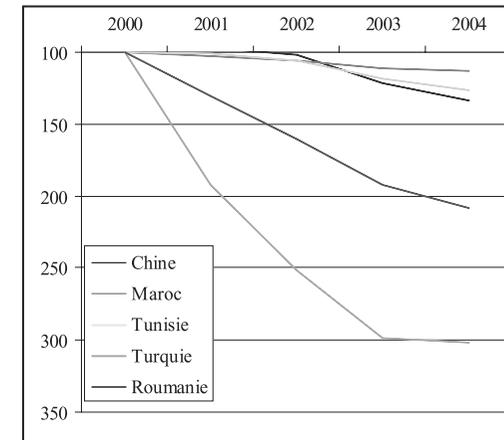
ment à la Chine qui bénéficie de l'ancrage du yuan sur le dollar. Les cours des monnaies des concurrents méditerranéens de la Tunisie ont connu des fluctuations importantes : la crise turque de 2001 a provoqué une très forte dévaluation de la livre turque (LT) en 2001, la livre égyptienne et le lev roumain ont fortement diminué depuis 2002 et la parité du dirham marocain a été corrigée.

Ces évolutions nominales sont trompeuses car les dépréciations ont souvent été inférieures aux différentiels de hausse de prix entre ces exportateurs et leurs partenaires commerciaux. Le taux de change effectif réel s'est apprécié depuis 2000 dans le cas de la Roumanie et de la Turquie, il s'est légèrement déprécié dans le cas de la Chine et du Maroc. La stabilisation de ce taux est l'objectif de la Banque centrale de Tunisie.

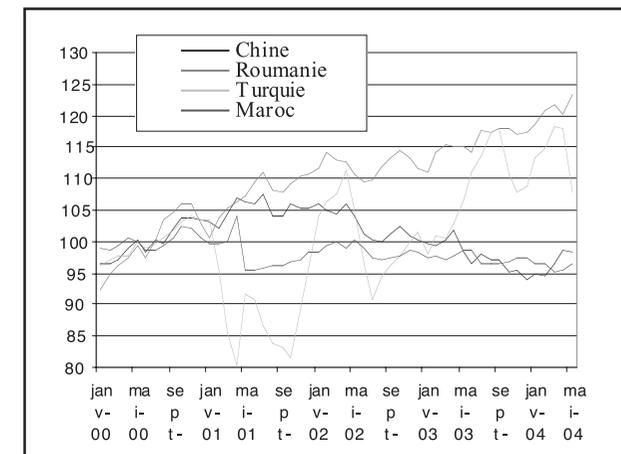
Ces évolutions ont permis à la Tunisie d'afficher des augmentations de salaires moins rapides que plusieurs de ses concurrents : d'après Werner International, au cours des dix dernières années, les salaires horaires tunisiens en dollars ont augmenté moins vite (+ 46 %) que les salaires marocains (+ 120 %) qui ont plus que doublé. La stabilité des prix est un avantage que reconnaissent les donneurs d'ordre. Cette stabilité donne un avantage aux produits tunisiens vis-à-vis des produits turcs.

L'attention portée au coût de la main-d'œuvre ne doit pas faire perdre de vue le fait que l'achat de tissu est le principal poste du prix de revient d'un article. Les articles fabriqués en Tunisie à partir de tissus tunisiens ou européens – le cas le plus fréquent – bénéficient d'une exonération de tarifs douaniers en Europe. Dans le cas contraire, ils sont soumis à une taxe de 18 %.

Graphique 22
Evolution du taux de change nominal vis-à-vis de l'euro
(janvier 2000 : base 100)



Graphique 23
Evolution du taux de change effectif réel
(base 100) de 2000 à mai 2004



Source : JP Morgan.

Encadré 2

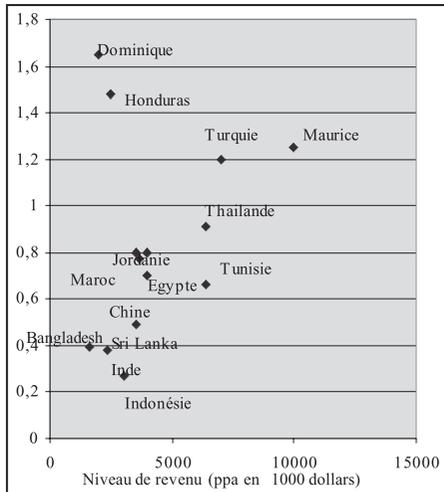
Critères discriminants du recours à la sous-traitance

Sur le marché de la sous-traitance, les salaires ne sont pas la variable la plus pertinente. En effet, la négociation avec le donneur d'ordre porte sur deux éléments : la durée de fabrication d'un article et la valeur du coût minute. Il y a de moins en moins de discussion sur le premier point car les donneurs d'ordre ont une très bonne connaissance du temps de fabrication d'un article. Ils imposent aux sous-traitants de se rapprocher des « meilleurs temps » : trois minutes pour la confection d'un T-shirt – une activité très automatisée –, une vingtaine de minutes pour une chemise de milieu de gamme et jusqu'à trois heures pour des blousons de montagne. La négociation porte sur le coût minute. Ce coût se mesure en rapportant l'ensemble des coûts de production dont les frais généraux, les coûts indirects et l'amortissement au temps de travail de la main-d'œuvre directe que peut mobiliser l'entreprise en tenant compte de l'absentéisme. En 2004, les coûts minutes varient de douze centimes d'euros en Turquie,

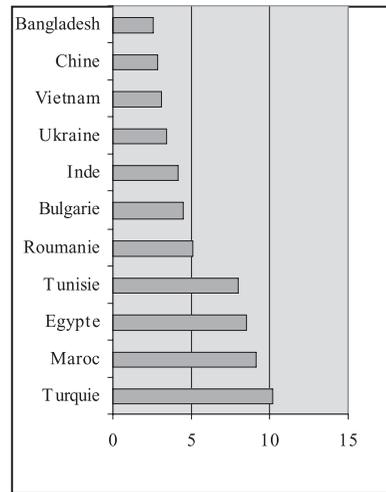
huit en Tunisie, à cinq en Roumanie, deux au Vietnam et en Chine. Les écarts de coût minutes entre pays sont donc plus élevés que les écarts de salaires horaires. Mais dans chaque pays, ces moyennes recouvrent des situations assez différentes : les entreprises les plus performantes qui font de la qualité peuvent négocier des coûts minutes plus élevés (jusqu'à treize centimes en Tunisie). Ces niveaux peuvent également être très élevés dans le cas de filiales de production dans la mesure où la société mère peut souhaiter faire apparaître des profits dans sa filiale tunisienne qui est exonérée d'impôt.

Le rapprochement entre le coût minute et le salaire minute montre que l'avantage de la Chine est plus important dans les éléments autres que le salaire du coût minute : en effet, le salaire minute représente un tiers du coût minute et environ 15 % dans le cas tunisien.).

Graphique 24 a
Salaire horaire dans la confection
(en dollars 2002)



Graphique 24 b
Salaire horaire dans la confection
(en dollars 2002)



Source : Werner International et journée Fenatex de juin 2004.

Avantage hors coût : la proximité

La proximité a plusieurs dimensions.

- La première est géographique. Si la proximité ne donne pas d'avantage nécessairement déterminant en termes de coût de transport, elle favorise la réactivité dans un secteur où les flux tendus sont devenus la règle. Les délais de réponse de la Tunisie sont, en général, de trois semaines pour une première commande et d'une semaine pour une commande de « réassort ». Les délais pour la Turquie sont plus longs (trois semaines) et ils sont compris entre deux et trois mois avec l'Asie dans le cas d'acheminement par

bateau. Mais le textile peut voyager par avion²⁷ : le coût du fret est moins une fonction de la distance que de la fréquence des vols, de la taille des porteurs et de la stratégie des compagnies aériennes. Le transport d'une chemise entre l'Asie et l'Europe revient à 1 euro, soit 0,9 euro de plus que le transport par bateau entre les deux rives de la Méditerranée. Les articles de moyenne gamme peuvent facilement supporter ce surcoût qui est inférieur à l'économie réalisée en utilisant des tissus asiatiques.

La proximité ne concerne pas seulement les marchandises. Les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants ne se font pas exclusivement par courriel ou téléphone. Les donneurs d'ordre sont amenés à visiter leurs clients. Les petites chaînes veulent pouvoir envoyer un styliste jusqu'au dernier moment pour faire de dernières transformations. Alors qu'un aller/ retour avec la Tunisie se fait en une journée, un déplacement vers l'Asie exige beaucoup plus de temps. En outre la proximité culturelle facilite les transactions entre les donneurs d'ordre belges, français, espagnols, italiens et leurs sous-traitants des pays du Maghreb²⁸.

L'ensemble de ces facteurs donne un avantage à la Tunisie qui, difficilement quantifiable, est sans doute considérable, mais cet avantage « hors coût » sera-t-il suffisant ? Les exportateurs tunisiens font remarquer que la concurrence chinoise demande pour leurs produits finis des niveaux de prix équivalents à ce que les

27. Le transport aérien concernerait 10 % des exportations chinoises (et 30 % en cas de pointes) d'après la Mission économique de Shanghai.

28. L'avantage de la proximité et la bonne réactivité de la Tunisie ont notamment été soulignées dans le cas de l'implantation de Lafuma, qui a délocalisé une partie de sa production à Sousse dès 1986 et emploie 250 salariés (sans compter l'emploi indirect via la sous-traitance). Le site tunisien est visité en moyenne tous les deux mois par une modéliste venant du Siège.

Tableau 8
Le benchmarking de la confection pour la Tunisie

| Valeurs exprimées en US\$ | Tunisie | Bangladesh (ZFE) | Inde (ZFE) | Maurice (ZFE) | Roumanie (ZFE) | Turquie |
|--|-------------|------------------|------------|---------------|----------------|-------------|
| 1. Incitations fiscales : | | | | | | |
| 1a. Réduction d'impôts (%) | 35 max. | 25 | 50 max. | 0 | Oui | Déclaration |
| 1 b. Régime totalement exportateur/années d'exonération | 10 | 5-10 | 5 | 10 | Oui | Déclaration |
| 1 c. Subvention pour : | | | | | | |
| . Equipements | 10-20% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| . Equipements CAO | 50% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| . Assistance technique | 70% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| . Formation | 50-100 % | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Prix du terrain en US\$/m2 | 25-36 | 20 | 10 | 45 | 40 | 30 |
| 3. Bâtiments en béton (US\$/m2) | 176-211 | 140 | 300-400 | 600 | 850 | 600 |
| 4. Electricité (kWh) US cents/Moyenne tension/jour | 4.5 | 6.75 | 10.8 | 5.8-10.5 | - | 10 |
| 5. Eau (US cents/m3) | 59 | 24-35 | 13.37 | 34-41 | - | 115 |
| 6. Transport: conteneur 20' (en US\$) vers UE | 1400 - 2500 | 1800-2500 | 2000-2500 | 1750-2500 | 1250-1750 | 750-1250 |
| 7. Salaires en US\$: | | | | | | |
| 7a. Main-d'oeuvre ouvrière (US\$/heure) | 1.03 | 0.23 | 0.44 | 0.55 | 0.72 | 2.85 |
| 7b. Ingénieur (US\$/mois) | 550-800 | 450-900 | 540-1620 | 350-750 | 550-1100 | 950 |
| 8. Nombre d'heures travaillées par an | 2272 | 2400-3900 | 2400 | 2250 | 1870 | 2231 |
| 9. Charges sociales cumulées pour l'entreprise (%) | 19-21.5 | 50 | 20-25 | 24 | 36 | 29 |
| 10. Droit de douane (régime de réexportation) : | | | | | | |
| 10a. Fils | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10b. Tissus | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10c. Confection | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11. Temps de production en minute : | | | | | | |
| 11a: Jeans 5 poches | 17-30 | 30-65 | 27-34 | 26-65 | 24-46 | 25-52 |
| 11b. Pantalon homme | 42-55 | 40-70 | 40-60 | 35-55 | 35-50 | 35-55 |
| 11c. Chemise homme | 24-40 | 32-61 | 32-62 | 27-36 | 26-34 | 27-35 |
| 11d. Pull-over | 30-44 | - | 26-42 | 8-20 | 9-20 | 18-25 |
| 12. Gestion de production assistée par ordinateur : | | | | | | |
| 12a. Systèmes CAO-DAO | Moyen | Faible | Faible | Moyen | Moyen | Bon |
| 12b. Découpe automatique | Moyen | Faible | Faible | Moyen | Moyen | Bon |
| 13. Utilisation de matières locales pour l'export : | Très | | | | | |
| 13a. Tissu chaîne et trame | Faible | 20% | 95% | 5% | 12% | 75% |
| 13b. Tissu maille | Faible | 80% | 100% | 80% | 16% | 85% |

Source : CETTEX-GHERZI, Mise à jour de l'étude du secteur textile habillement, rapport de synthèse, mars 2004.

Tunisiens proposent pour le seul façonnage. Des salaires faibles, une productivité élevée et des tissus beaucoup moins onéreux que les tissus européens permettent à l'Asie de proposer des articles qui sont 50 % à 60 % moins chers que la Tunisie.

2.3. Les exportations tunisiennes face à la concurrence

Les exportations tunisiennes de textile habillement sont assez concentrées et elles se réalisent dans le cadre de contrats de sous-traitance avec des donneurs d'ordre européens. La concurrence des exportations des PECO et de la Turquie a entamé la place de la Tunisie sur le marché européen.

Des exportations assez concentrées

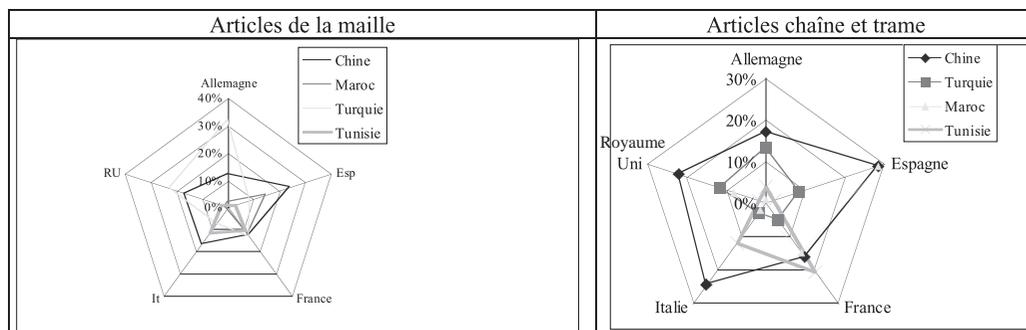
Les exportations tunisiennes de textile habillement, qui se dirigent presque exclusivement vers l'UE, sont concentrées sur trois pays qui sont pour la plupart les pays d'origine des IDE dans le secteur. Ces pays (France, Italie, Allemagne) absorbent 75 % des exportations d'habillement. Les exportations tunisiennes n'ont pas percé sur les autres marchés européens.

L'industrie textile (filature tissage) a percé sur quelques niches (tissu denim) mais les exportations du secteur sont essentiellement composées d'articles d'habillement. La Tunisie exporte principalement des articles « chaîne et trame » mais ce sont les exportations d'articles de la maille qui ont enregistré une croissance la plus rapide depuis 1990.

Les exportations d'habillement sont concentrées sur quelques articles. Le premier poste (pantalons pour homme) représente 16 % des exportations vers l'UE. Une désagrégation fine (nomenclature à

Graphique 25

La Tunisie et ses principaux concurrents sur les marchés européens



Source : Eurostat.

six chiffres, soit 246 postes) montre que les dix premiers articles assurent 57 % du total, ce qui correspond à un niveau de concentration assez proche de celui des exportations marocaines (57 %) et inférieur à celle de la Turquie (65 %).

La cartographie des exportations tunisiennes et turques fait apparaître, selon l'axe des ordonnées, la place d'un poste (au niveau 6 de la nomenclature) dans les importations européennes (extra UE). L'axe des abscisses indique sa place dans les exportations de la Tunisie ou de la Turquie ; la surface des bulles est proportionnelle à la part de marché qu'occupe le pays exportateur en Europe. Ainsi, les T-shirts (610 910) représentent 18 % des importations d'habillement de l'UE, 8 % des exportations d'habillement de la Turquie qui occupe 33 % du marché européen de ce produit.

La part de marché de la Tunisie dépasse les 20 % sur sept produits, qui sont des niches (0,8 % des importations européennes et 4,7 % des

Tableau 9

**Les dix premiers postes des importations de l'UE
 (nomenclature à six chiffres) en pourcentage du total habillement 2003**

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Pantalons coton homme | 16 |
| Pantalons coton femme | 12 |
| Soutiens-gorge et bustiers | 6 |
| T-shirts coton | 4 |
| Pantalons synthétiques homme | 4 |
| Autres T-shirts | 3 |
| Pulls laine | 3 |
| Chemises coton homme | 3 |
| Slips, culottes synthétiques femme | 3 |
| Pulls synthétiques | 2 |
| Total | 56 |

Source : Eurostat.

exportations tunisiennes). Elle est comprise entre 10 et 20 % dans quinze cas (soit 48 % des exportations tunisiennes et 22 % des importations de l'UE). Le poste le plus important est le pantalon coton homme (620 342) : sur ce poste (16 % des exportations tunisiennes), la Tunisie occupe 13 % du marché européen. Sur le poste 620 462 des pantalons coton femme (12 % des exportations tunisiennes), la Tunisie occupe 11 % du marché européen. Parmi les autres postes importants, il y a les soutiens-gorge (621 910) et les T-shirts coton (610 910).

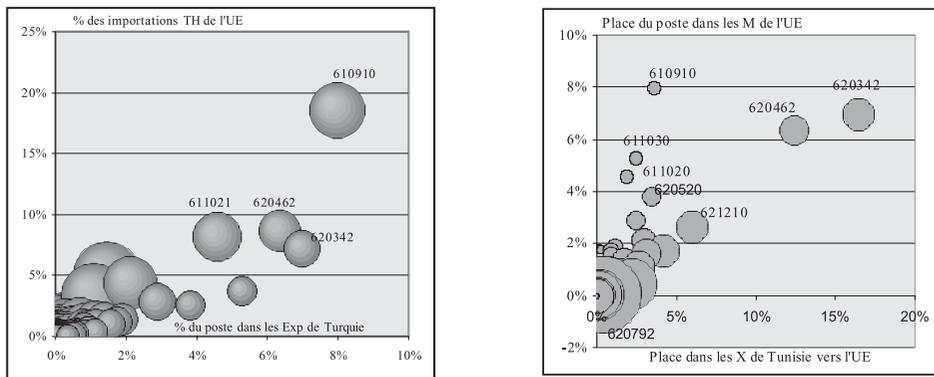
Sur douze produits, la part de marché turc dépasse les 50 % : il s'agit d'articles qui correspondent à des niches (2 % des importations européennes) et qui pèsent peu (7 %) dans les exportations turques. Sur trente-huit produits, la part de marché de la Turquie dépasse les 20 % et ces produits représentent 40 % de ces exportations.

La « cartographie » des exportations chinoises révèle un profil différent qui illustre les contraintes exercées par l'AMF sur la Chine. Sur 44 postes, la part de marché de la Chine dépasse les 50 %, ces postes représentent 44 % des exportations chinoises et 14 % des importations européennes. Sa part de marché est comprise entre 20% et 50% pour 90 postes (34 % des exportations chinoises et 21 % des importations européennes). Sur les autres postes (65 % des importations européennes), la part de marché des exportations de la Chine limitée par les quotas est en dessous des 20 %.

L'élimination des quotas commencée en 1995 a été en partie factice et son impact a été très limité. Les onze catégories libérées n'ont en effet concerné que 12 % des exportations tunisiennes ; aussi la libéralisation de janvier 2005 pourrait avoir un impact considérable car elle affectera les postes les plus sensibles.

Graphique 26

Cartographies des importations de l'UE de Turquie et de Tunisie (2003)



Source : à partir des données Eurostat.

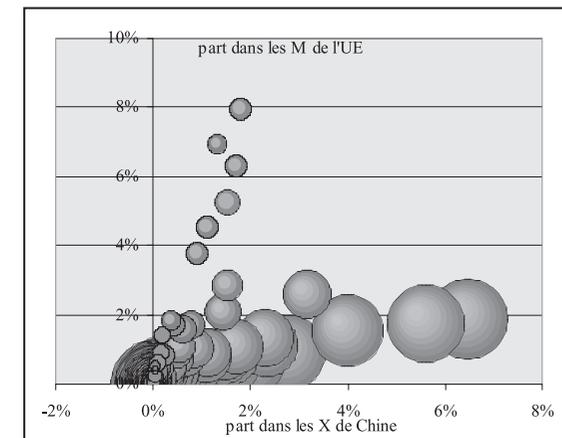
Les concurrents de la Tunisie

Au cours des six dernières années, on a constaté une lente érosion de la part de marché de la Tunisie et du Maroc sur le marché européen. Cette baisse s'accompagne d'une montée progressive de la Roumanie et de la Bulgarie, et plus brusque de la Turquie (après la crise de 2001 qui a provoqué une baisse des coûts unitaires de près de 20 %) et de la Chine.

L'évolution des parts de marché permet de mesurer la performance d'un pays sur un poste donné mais elle ne renseigne pas sur le niveau de la concurrence structurelle entre pays. Qui est le principal concurrent de la Tunisie en Europe ? Que dire de la concurrence chinoise ? On peut répondre à cette question en mesurant la proximité des structures

Graphique 27

Cartographie des importations de l'UE en provenance de Chine (2003)



Source : à partir des données Eurostat.

Tableau 10

Exportations selon les catégories AMF (2003) de l'UE (en pourcentage)

| | | % des exportations tunisiennes | Part de marché tunisienne |
|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Catégories ouvertes | 10, 18, 19, 31, 24, 73, 76 | 12,0 | 5,0 |
| Vont s'ouvrir | Toutes les autres | 88,0 | |
| <i>Les plus sensibles</i> | <i>Catégorie 6 : pantalons</i> | <i>36,0</i> | <i>11,0</i> |
| | <i>Catégorie 5 : pulls, chandails</i> | <i>8,3</i> | <i>3,3</i> |
| | <i>Catégorie 4 : T-shirts, polos</i> | <i>7,2</i> | <i>3,4</i> |

Source : Eurostat et IFM.

d'exportation : plus elles sont proches, plus cette concurrence est aiguë. Pour mesurer le degré de concurrence, on a désagrégé les exportations d'habillement, articles tissés et articles de la maille, en 236 postes (nomenclature à six chiffres). Le vecteur qui représente la structure des exportations n'est pas construit dans un espace à deux dimensions mais à 236 dimensions. Le degré de concurrence est apprécié par le cosinus de l'angle entre ces vecteurs. Ce calcul montre que le Maroc mais aussi la Pologne, la Roumanie, la République tchèque et la Bulgarie sont les principaux concurrents de la Tunisie et que la Chine n'est pas aussi menaçante. Cependant, ce calcul souffre d'un biais important car les exportations chinoises sont bridées par les quotas.

Pour corriger cette distorsion, on a mesuré le degré de concurrence entre la Tunisie et la Chine en considérant non pas la structure des exportations chinoises vers l'UE (qui est bridée par les quotas) mais la structure des exportations chinoises vers le Japon dont le marché est libre de quotas²⁹. La valeur de l'indice corrigé

29. Cette comparaison est valide car la structure à 236 postes des importations japonaises est très proche de la structure des importations extra européennes de l'UE : le cosinus entre les vecteurs représentatifs de ces deux structures est en effet de 0,89.

Tableau 11

Evolution des parts de marché : articles d'habillement sur le marché de l'UE

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| Maroc | 5,4 | 5,2 | 5,0 | 5,3 | 5,2 | 4,9 |
| Tunisie | 6,1 | 5,9 | 5,4 | 5,8 | 5,8 | 5,5 |
| Turquie | 11,7 | 11,4 | 11,3 | 11,6 | 13,5 | 14,3 |
| Chine | 14,0 | 15,4 | 15,6 | 15,8 | 17,4 | 19,0 |
| Roumanie | 4,9 | 5,2 | 5,5 | 6,6 | 7,2 | 7,3 |
| Bulgarie | 1,3 | 1,4 | 1,6 | 2,0 | 1,8 | 1,9 |
| Pologne | 4,9 | 4,4 | 3,9 | 3,9 | 3,4 | 2,9 |

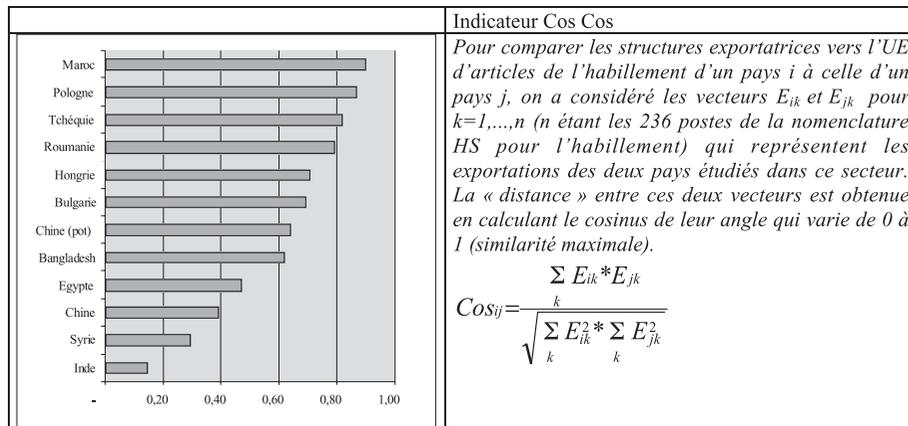
Source : Eurostat.

(Chine potentielle) est très proche de sa valeur pour le Bangladesh (dont les exportations sont, elles, libres de quotas). Une fois que ces exportations seront « débridées », la Chine constitue un concurrent sérieux pour la Tunisie sur le marché européen. Par ailleurs, même s'il n'y a pas encore de concurrence directe entre produits, l'échéance de janvier 2005 amène les donneurs d'ordre à exercer de fortes pressions sur leurs fournisseurs. Cela paraît toucher l'ensemble des exportateurs à qui les donneurs d'ordre ont exigé des baisses allant jusqu'à 40 % (en euros) entre 1999 et 2004.

Les modalités d'exportation

L'étude Gherzi (2003) constate que la place de la sous-traitance n'a pas changé en Tunisie depuis 1997 : elle représenterait près de 90 % des exportations. La situation est peu différente au Maroc. Car si l'association marocaine des industries du textile habillement (AMITH) estime que la sous-traitance concernerait 65 % des exportations de chaîne et trame (10 % dans le cas de la maille),

Graphique 28
Degré de concurrence avec la Tunisie
(mesuré par l'indicateur Cos Cos) en 2003



Source : Calculs de J-R Chaponnière.

l'analyse des statistiques de l'Office des changes montre que, pour l'ensemble des exportations d'habillement, les admissions temporaires sans achat – c'est-à-dire les tissus que les sous-traitants reçoivent en dépôt – représentent 70 % des importations totales. La situation des pays du Maghreb est assez proche de celle des autres « exportateurs régionaux » : au Honduras, à La Dominique, la sous-traitance est la principale modalité d'exportation. Comme on l'a vu, cela constitue une fragilité car les donneurs d'ordre ont désormais tendance à donner la préférence à la co-traitance et à l'achat de produits finis.

La sous-traitance ne permet pas aux confectionneurs de réaliser des marges suffisantes pour se positionner sur des produits à plus

forte valeur ajoutée ou dans de nouvelles compétences (création, marketing) qui leur permettraient de s'orienter vers la conception de leurs collections. Mais le passage de la sous-traitance à la co-traitance multiplie en général par six le besoin de fonds de roulement. Pour réussir cette transition, les entreprises doivent avoir l'appui des banques. Ce soutien est devenu plus délicat du fait des incertitudes qui pèsent sur l'avenir du secteur ³⁰.

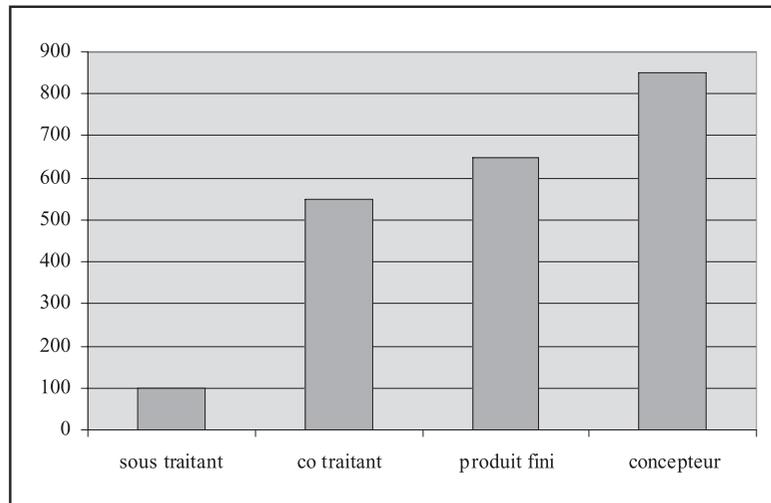
Lorsque l'offre textile locale est faible, la co-traitance consiste à transférer sur le sous-traitant le financement d'une partie de la trésorerie du donneur d'ordre qui peut imposer les fournisseurs et les prix. La co-traitance n'est qu'une étape vers l'exportation de produits finis. Celle-ci exige davantage de moyens, à volume de production identique, et ces moyens augmentent pour le concepteur tenu de financer une collection, les opérations de marketing et la commercialisation.

Le problème posé par la co-traitance est pour partie contourné par la création de « plates-formes » d'exportations. Les premières ont fait leur apparition à la fin des années 1970 et une enquête menée par le Cettex (2004) en a recensé une cinquantaine qui ont été pour la plupart créées dans les années 1990. La plate-forme centralise l'ensemble des services (gradation, coupe, groupage, conditionnement, expédition...) de façon à ne présenter aux donneurs d'ordre qu'un seul interlocuteur. Elle offre des services d'assistance aux sous-traitants qui débutent et des services de contrôle après. Les plus grandes plates-

30. L'une des recommandations de l'UTICA-Fédération Nationale du Textile (Fenatex) est de demander des mécanismes de financement spécifiques pour les PME du textile habillement afin qu'elles renforcent leurs compétences en *sourcing*, en création et marketing. Cela peut passer par le développement de consortiums d'exportation et le rachat de marques à l'étranger pour maîtriser le circuit de distribution.

Graphique 29

Besoin de fonds de roulement : de sous-traitant (base 100) à concepteur
- simulation à partir de données d'enquêtes -



Source : Zaccarpoulos, journée Fenatex, Tunis, juin 2004.

formes (Benetton³¹, Iness) ont été créées par des donneurs d'ordre étrangers mais certaines ont été établies par des entreprises tunisiennes qui peuvent être elles-mêmes des co-traitants et utilisent la plate-forme pour gérer leurs sous-traitants. Elles font parfois travailler de très petits sous-traitants pour de petites commandes, qui facturent des coûts

31 La plus grande construite par Benetton emploierait 35 techniciens expatriés et gère environ une soixantaine de sous-traitants tunisiens. Cela représente des coûts de transaction élevés et Benetton serait en train d'investir 13 millions de dinars dans une unité de teinturerie qui démarrerait en 2005. La Tunisie représente 10 % des 100 millions de vêtements produits par an par la firme italienne, et cette part devrait doubler à partir de 2005, selon un porte-parole du groupe, cité dans : Gautam Naik, « Tunisia Wins Population Battle, and Others See a Policy Model », *The Wall Street Journal*, 8 août 2003.

minutes assez faibles. Cette modalité introduit de la coordination dans un secteur parcellisé mais on peut se demander si elle ne représente pas davantage un palliatif à la faible intégration du secteur qu'un remède.

2.4. Les défis de la libéralisation commerciale

La sous-traitance dans l'habillement est organisée par les industriels mais également par les distributeurs qui se sont dotés des mêmes compétences (conception, achats de tissus) que les industriels. Cette stratégie est de plus en plus remise en cause et les distributeurs souhaitent externaliser ces fonctions et « nettoyer leurs bilans » en réduisant leurs stocks. Pour cela, ils cherchent à traiter avec des entreprises qui ont les moyens humains mais aussi financiers de prendre en charge le choix et l'achat de tissus.

Pour s'adapter à ces exigences, les exportateurs, dans les Caraïbes comme dans le Maghreb, doivent passer de l'état de sous-traitants à celui d'exportateurs de produits finis. Ce changement suppose l'existence d'une offre textile. Certes, dans un contexte d'ouverture des marchés, l'absence d'intégration n'est pas nécessairement un handicap pour les exportateurs libres d'importer mais l'intégration permet de réduire les délais d'approvisionnement qui sont rédhitoires dans une industrie où la réactivité est un facteur de la compétitivité.

Cette préférence des donneurs d'ordre pour la co-traitance est inquiétante pour les pays comme la Tunisie qui travaillent presque exclusivement comme sous-traitants car elle conduit à donner la préférence aux fabricants asiatiques dont les exportations vont être dynamisées par la libéralisation des échanges textiles. L'élimination des quotas pourrait renforcer la place de la distribution et diminuer

Encadré 3

Qui sont les donneurs d'ordre ?

Les exportations tunisiennes relèvent de la sous-traitance auprès de donneurs d'ordre européens qui ont des cahiers de charges de plus en plus exigeants, les plus grands prenant désormais en compte les conditions sociales pour éviter d'être éclaboussés par des scandales. La montée de ces exigences ne signifie pas que les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants soient stables. Elles sont beaucoup plus volatiles que dans des secteurs caractérisés par de fortes exigences technologiques comme l'automobile. Car si les donneurs d'ordre apprécient le respect des délais et la fiabilité, ils réagissent surtout au prix dans une industrie où l'offre est mondiale. Aucune information n'est disponible sur la nature des donneurs d'ordre de la Tunisie. Cette précision permettrait pourtant de mieux situer la place respective du bas, moyen et haut de gamme dans les exportations tunisiennes. La grande distribution et la vente par correspondance qui traitent de plus en plus avec l'Asie sur les grandes séries jouent probablement un rôle assez limité (entre 20 et 40 %). La place des confectionneurs semblerait *a priori* importante car plus de la moitié de la production (et sans doute davantage des exportations) est le fait d'investisseurs étrangers. Ces investisseurs sont rarement des sociétés étrangères mais plus souvent de « investisseurs étrangers individuels » qui ne sont pas assurés d'une commande de leur société mère. Les chaînes spécialisées semblent jouer un rôle important (entre 40 et 50 %), ce sont les donneurs d'ordre les plus dynamiques mais aussi les plus exigeants en termes de délais.

les opérations de sous-traitance, augmenter la demande pour les produits finis et les importations asiatiques.

L'entrée de la Chine à l'OMC et la fin de l'ATV

La Chine est le premier producteur et exportateur mondial de textile et d'habillement mais les statistiques ont du mal à cerner la production d'habillement. Selon l'association professionnelle des confectionneurs chinois (CNTC), 50 000 entreprises employant plus de 4 millions de salariés fabriqueraient 25 milliards d'articles (moitié chaînes et trame) mais ces chiffres ignorent la production de milliers de petites entreprises. Cette production a augmenté rapidement depuis 2000 et cette croissance s'accompagne d'une augmentation plus rapide encore des coûts. Selon l'expression de la CNTC, l'industrie chinoise qui est grande doit devenir forte et cette inflexion doit s'accompagner d'une montée vers la qualité.

La libéralisation du textile a commencé en 1995. En janvier 2002, après la troisième phase, le taux théorique de libéralisation atteignait 51 %³² mais le taux réel est bien inférieur. En effet, l'accord ATV couvrant tous les articles, y compris ceux qui ne faisaient pas l'objet de quotas, les pays importateurs ont commencé par réintégrer les articles qui ne posaient pas de problèmes, puis ceux pour lesquels les quotas n'étaient pas ou peu remplis. D'après l'OMC, seulement 20 % des articles ayant été réintégrés depuis 1995 étaient protégés par des quotas. Cela signifie que l'ouverture ne portera pas sur la moitié mais sur 80 % des échanges. Elle devrait avoir deux séries de conséquences : une chute des prix et la concentration

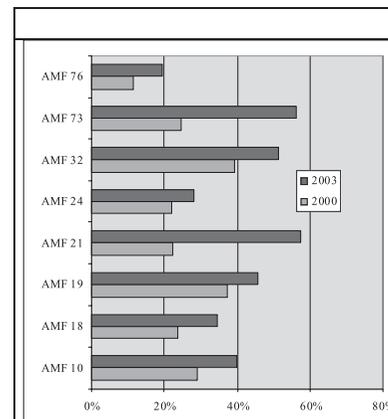
³² Parallèlement, les quotas ont été élargis et, mesurés en volume, leur progression annuelle a été portée à 16 % entre 1995 et 1998, 25 % jusqu'en 2002 et 27 % ensuite.

des commandes des donneurs d'ordre. Jusqu'en 2002, cette libéralisation n'a pas concerné la Chine qui n'était pas membre de l'OMC. Les évolutions qui ont eu lieu entre 2002 et 2004 annoncent l'après-2005.

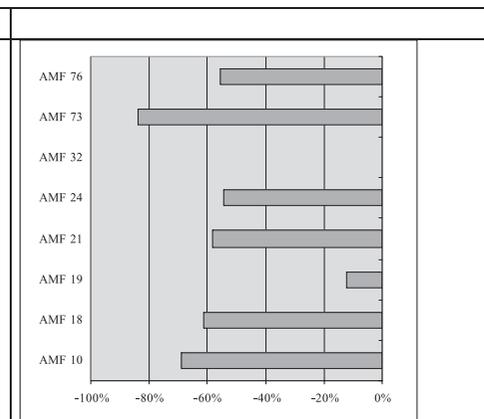
En 2002, l'UE et les Etats-Unis ont éliminé les quotas sur onze catégories AMF (dont huit concernent l'habillement). La percée chinoise a été spectaculaire. Sur les catégories libérées, la part de marché chinoise a grimpé en moyenne de 13 % à 45 % dans l'UE et de 9 % à 60 % aux Etats-Unis ³³. Sur certaines catégories (AMF 21 et AMF 73), les progressions ont été plus marquées encore (cf. graphiques 30 a et 30 b). Cette forte hausse contraste avec la progression très lente sur les articles les plus sensibles (T-shirts, pulls, pantalons) qui sont sous quotas ³⁴. La percée sur les catégories libérées a permis à la Chine d'augmenter de quatre points sa part de marché sur l'ensemble des importations européennes d'articles d'habillement.

Cette percée s'est accompagnée d'une chute tout aussi spectaculaire du prix unitaire de ces exportations. Selon les catégories AMF, la baisse de ces prix d'importation (mesurés en euros) a été de 12 % à 80 % en deux ans. Comment expliquer cet effondrement ? Il est en grande partie dû à la disparition des quotas qui avaient un coût : pour exporter, les entreprises devaient les acheter aux enchères. Cela n'a plus été le cas pour ces catégories depuis 2002. En outre, les quotas avaient parfois été attribués aux

Graphique 30 a
Part de marché chinoise sur les listes
ouvertes (marché de l'UE)



Graphique 30 b
Baisse des prix unitaires des exportations
chinoises (en euros)



| | |
|--------|---|
| AMF 10 | ganterie de bonneterie |
| AMF 18 | sous-vêtements tissés pour hommes et femmes |
| AMF 19 | mouchoirs et pochettes |
| AMF 21 | anoraks et blousons |
| AMF 24 | pyjamas de bonneterie |
| AMF 68 | vêtements et accessoires pour bébés |
| AMF 73 | survêtements de sport en bonneterie |
| AMF 76 | vêtements de travail tissés |

Source : Mesuré à partir des données Eurostat.

33. Sur le marché américain, la part de la Chine sur les articles libérés est passée de 9 % (2001) à 71 % (juin 2004) et les prix unitaires ont chuté de moitié. Cette progression s'est faite au détriment de 31 exportateurs, les plus touchés étant les pays des Caraïbes, la Thaïlande et le Mexique (NCTO, 2004).

34. La Chine assure 3 % des importations (UE) de pantalons, 5 % des pulls, 6 % des T-shirts en 2003.

entreprises d'Etat qui ont ainsi perdu leurs privilèges et la libéralisation a permis à des exportateurs plus performants d'exporter.

Les produits concernés par ces onze listes représentaient 39 % des exportations chinoises vers l'UE mais seulement 12 % des exportations tunisiennes vers l'UE. Sur la même période, la part de marché de la Tunisie n'a que légèrement diminué (de 5,6 % à 5,1 %) et, mesurés en euros, les prix unitaires des produits tunisiens ont augmenté sur toutes les listes à l'exception notable des vêtements de travail. La stabilité des prix unitaires et des parts de marché suggère que ces exportations ne sont pas directement concurrencées par les exportations chinoises. C'est ce que confirme le tableau 11 : sur le marché européen, le prix unitaire tunisien est près de deux fois plus élevé que le prix des importations chinoises dans le cas des importations de chaîne et trame (qui sont les plus importantes). Les articles vietnamiens qui utilisent également des tissus européens sont à des niveaux de prix proches des articles tunisiens.

Assurées de pouvoir gagner très rapidement des parts de marché, les entreprises chinoises se préparent activement à l'échéance de 2005 en investissant. Le textile habillement ne représente en effet que 17 % de ses exportations manufacturières qui sont, en grande partie, dirigées vers le Japon et les Etats-Unis, l'UE n'absorbant que 20 % des exportations chinoises d'habillement (au lieu de 35 % en 1990). Selon un rapport de l'administration américaine sur la compétitivité des fournisseurs des Etats-Unis (Otexa, 2004), la Chine est « le fournisseur rêvé » car elle dispose de la capacité de faire tous les types d'articles quelle que soit l'exigence en termes de qualité et ce, à un prix très compétitif. La levée

des quotas signifie que l'offre chinoise de produits finis devient disponible alors même que les donneurs d'ordre deviennent plus réticents à organiser la sous-traitance.

Les effets attendus de la libéralisation commerciale

De nombreux travaux se sont attachés à évaluer les conséquences pour les économies émergentes de la fin de l'ATV. Les travaux de modélisation qui ont été menés conduisent à des résultats assez variés en fonction des paramètres retenus. Les projections, qui ont été réalisées, ont conclu à une forte progression de la Chine au détriment des « exportateurs régionaux » .

Les quotas sont l'équivalent d'une taxe à l'exportation imposée aux entreprises par le pays exportateur. Le taux de remplissage des quotas est un bon indicateur de la contrainte qu'ils exercent : il est très élevé dans le cas de la Chine, du Bangladesh, de l'Inde, de l'Indonésie. En Chine, les quotas font l'objet d'un marché et leurs prix offrent un ordre de grandeur de ce que pourrait être l'impact de leur élimination. Le graphique 31 retrace l'évolution du prix des quotas d'articles appartenant à deux catégories sensibles (catégories 5 et 6 de l'AMF) : sur ces deux catégories, le taux de remplissage par les exportateurs chinois est en moyenne supérieur à 85 % (et en juillet 2004, il était déjà supérieur à 63 %).

Le prix des quotas évolue de façon saisonnière : il augmente lorsqu'on s'approche de la fin de l'année. En moyenne, en 2003, le prix des quotas par article a été de 2,5 dollars (catégorie 6) et de 3,7 dollars (catégorie 5). Dans le cas de la catégorie 5 (produits de la maille), il est proche du prix unitaire des articles exportés par la Tunisie. Une fois les quotas supprimés, on pourrait – comme on l'a

Tableau 12
Impact de la levée de listes AMF sur les importations de l'UE
en provenance de Chine et de Tunisie

| | Part de marché européen | | | | Prix unitaire en euros | | Prix unitaire en euros | | |
|----------------------|-------------------------|-------|---------|-------|------------------------|------|------------------------|------|------|
| | Chine | | Tunisie | | Chine | | Tunisie | | |
| | 2000 | 2003 | 2000 | 2003 | 2000 | 2003 | 2000 | 2003 | |
| AMF 10 | 29,0% | 39,8% | 1,5% | 2,8% | 1,1 | 0,3 | 0,7 | 0,9 | 25% |
| AMF 18 | 23,7% | 34,7% | 9,1% | 10,4% | 4,9 | 1,9 | 5,4 | 5,9 | 9% |
| AMF 19 | 37,3% | 45,7% | 3,8% | 4,7% | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,4 | 13% |
| AMF 21 | 22,2% | 57,3% | 2,0% | 2,0% | 6,8 | 2,8 | 16,1 | 19,0 | 18% |
| AMF 24 | 22,1% | 28,1% | 2,8% | 2,4% | 4,4 | 2,0 | 4,8 | | |
| AMF 73 | 24,7% | 56,3% | 1,4% | 0,6% | 10,9 | 1,7 | 8,2 | 6,4 | -22% |
| AMF 76 | 11,4% | 19,4% | 19,8% | 16,1% | 9,3 | 4,1 | 21,2 | 24,0 | 13% |
| Ensemble des postes* | 24% | 45% | 5,6% | 5,1% | | | | | |
| Produits tissés | 15,4% | 21,4% | 7,2% | 7,1% | | | | | |
| Produits maille | 15,8% | 16% | 3,0% | 3,4% | | | | | |
| Habillement | 15,6% | 19,1% | 5,4% | 5,6% | | | | | |

Source : à partir des données Eurostat.

Tableau 13
Evolution des prix unitaires sur le marché de l'UE entre 2000
et 2003 (en euros)

| | Articles tissés | | Articles de la maille | | |
|----------------|-----------------|--------------|-----------------------|-------------|-------------|
| | 2000 | 2003 | 2000 | 2003 | |
| Chine | 8,52 | 5,92 | Turquie | 3,19 | 2,35 |
| Turquie | 4,99 | 9,18 | Chine | 2,95 | 2,37 |
| Tunisie | 9,42 | 10,54 | Bangladesh | 2,15 | 2,01 |
| Roumanie | 11,07 | 10,53 | Inde | 2,44 | 2,23 |
| Maroc | 7,19 | 8,79 | Roumanie | 2,35 | 2,88 |
| Bangladesh | 4,30 | 3,52 | Maroc | 2,96 | 3,03 |
| Inde | 5,85 | 5,40 | Tunisie | 3,24 | 3,09 |
| Vietnam | 8,78 | 8,38 | | | |

Source : données Eurostat.

constaté dans le cas des 11 catégories précédentes – assister à une chute de 50 % des prix des importations en provenance de Chine. La concurrence chinoise sera redoutable sur les articles de bas de gamme mais elle concerne également les articles de haut de gamme (c'est le cas des produits de laine italiens qui commencent à en subir les effets³⁵). Elle n'aura probablement pas la même intensité sur les articles qui relèvent du circuit court et qui répondent à une demande fragmentée.

Les estimations en équivalent de taxe à l'exportation (ETE) dans les modèles GTAP révèlent que les Etats-Unis ont, en général, des quotas plus restrictifs que l'Union européenne et sont plus contraignants dans l'habillement que dans le textile. La Chine et l'Inde sont les plus touchés avec des ETE pour la confection estimés à environ 33 % dans le cas des Etats-Unis et 15 % dans le cas de l'UE.

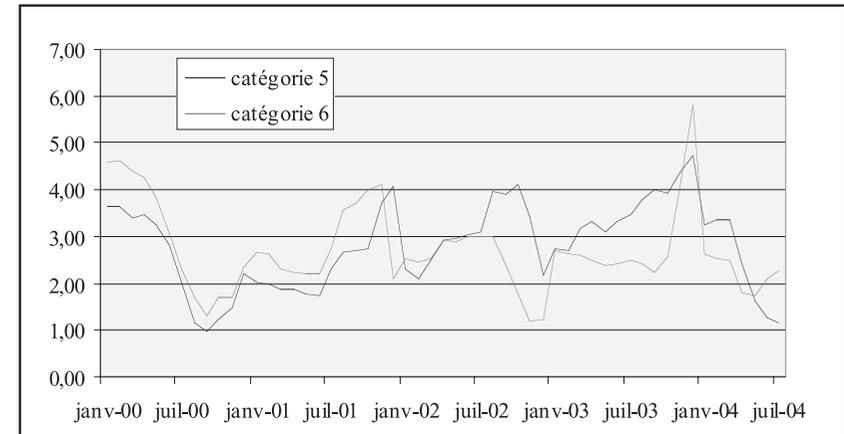
35. Wall Street Journal, 17 décembre 2003.

De nombreuses analyses sur les effets de la libéralisation commerciale dans le secteur du textile et de l'habillement ont été réalisées. Les résultats de ces simulations (modèles d'équilibre général) s'accordent pour souligner les gains potentiellement importants de la libéralisation au niveau mondial, mais elles varient sur l'ampleur et la répartition de ce gain, en fonction des paramètres des modèles. Ainsi, sur seize études quantitatives, on trouve des estimations de gain global qui varient entre 6,5 milliards de dollars et 324 milliards de dollars (Walkenhorst, 2003). Certaines montrent que les pays en développement sont les principaux bénéficiaires de la fin de l'ATV, d'autres qu'ils y perdent dans l'ensemble ³⁶.

Avisse et Fouquin (2003) ont simulé l'impact de la suppression complète des quotas au 1^{er} janvier 2005 pour les membres de l'OMC avec le modèle GTAP (version 5). Les principaux gagnants sont les grands pays d'Asie (Chine, Inde) qui voient leurs gains en bien-être augmenter de manière substantielle, suivis de l'ALENA et de l'Union européenne. Les gains des pays développés – qui peuvent paraître paradoxaux dans la mesure où ce sont eux qui sont à l'origine du régime de l'AMF – s'expliquent par les effets positifs pour les consommateurs qui l'emportent sur les pertes des producteurs. Le bien-être de la plupart des zones en développement diminue face à la levée des quotas et à la concurrence de la Chine, notamment l'Amérique latine, l'Europe de l'Est et le Bassin méditerranéen, ainsi que les pays émergents d'Asie. Les pays d'Amérique latine apparaissent comme les principaux perdants avec une baisse de 50 % de leurs exportations d'habillement.

36. Cf. Otexa (2004), chapitre 2, pour une revue de la littérature sur ce thème.

Graphique 31
Evolution du prix (en dollar) des quotas par article



Source : www.chinaquota.com.

Nordas (2004) estime que la levée des quotas va entraîner une augmentation importante de la part de marché combinée Chine-Inde dans l'UE, qui passerait de 24 % à 38 % pour l'habillement. Aux Etats-Unis, la marge de progression est logiquement plus grande et passerait de 20 % à 65 %. Les pays dont les parts de marché sont les plus menacées sont notamment ceux qui bénéficiaient d'un accès préférentiel aux marchés américain et européen, c'est-à-dire le Mexique et la République dominicaine dans le premier cas, la Turquie, l'Afrique du Nord et l'Europe de l'Est dans le second cas. On notera néanmoins que ces analyses peuvent sous-estimer l'importance des barrières tarifaires et des accords préférentiels qui permettront vraisemblablement aux pays proches des grands marchés développés

de demeurer encore un certain temps des exportateurs importants.

Dans le cas de la Tunisie, Marouani (2004) a utilisé un modèle d'équilibre général calculable intertemporel, multisectoriel et tenant compte d'un fonctionnement imparfait du marché du travail. Cette approche dynamique prend compte les effets du choc sur l'investissement que les modèles statiques considèrent comme une composante de la demande. Les phénomènes d'ajustement, supposés instantanés dans le modèle statique, sont modélisés et les acteurs adaptent leurs comportements pour tenir compte du choc. La détermination des salaires se fait par un mécanisme multisectoriel de salaires d'efficience, la levée de l'hypothèse d'état régulier de l'économie à l'année de base – hypothèse fort peu réaliste pour les pays en développement – et le calibrage dynamique permettant de reproduire approximativement le sentier suivi par l'économie pendant les années ayant suivi celle de la construction de la matrice. Le modèle analyse deux scénarios :

- le premier simule une baisse des prix mondiaux de textiles de 5 % par an étalée sur cinq ans, de 2001 à 2005 (SIM_{ATV}) ;
- le second ajoute le démantèlement des barrières tarifaires prévu par l'accord d'association UE-Tunisie (SIM_{ATV-UE}).

Les résultats sont présentés en variation par rapport au scénario de référence, le sentier d'évolution que l'économie tunisienne aurait suivi en l'absence du choc.

Comme on le voit, la levée des quotas représente un choc très sévère pour l'industrie tunisienne dont la production pourrait diminuer de près de moitié à l'horizon 2020 (par rapport au scénario de référence). Selon le modèle, les industriels qui anticipent ce choc

diminuent leurs investissements avant le démantèlement – ce qui se vérifie depuis deux ans. La baisse de l'investissement est moins forte dans le scénario 2 car l'accord de libre-échange diminue les prix des biens d'équipement. Les résultats font apparaître un effondrement de la demande de travail du secteur. Cela commence par la main-d'œuvre très qualifiée – du fait de la chute de l'investissement – et se généralise ensuite à toutes les catégories de main-d'œuvre. L'impact de cette baisse pourrait provoquer une montée du chômage d'environ 12 % (par rapport au scénario de référence).

Le démantèlement de l'ATV permettra aux exportateurs chinois d'augmenter leur part de marché en Europe. Ianchovichina et Martin (2001) ont estimé que la Chine contrôlera la moitié des exportations mondiales d'habillement d'ici 2010. Nordas (2004) prévoit que la levée des quotas amènera de 18 % à 29 % la part de marché chinoise dans l'UE et que cette progression ramènera de 11 % à 9 % la place du Maghreb. D'après l'Institut Français de la Mode (2004), la libéralisation provoquera une augmentation du commerce mondial qui se traduira par une augmentation des ventes sur le marché européen. Sur ce marché, la part de la Chine pourrait progresser de 17 à 40 % des importations d'habillement (tissés et maille) entre 2000 et 2010. L'augmentation de la part de marché chinoise se ferait au détriment des autres pays d'Asie (leur part passerait de 30 à 20 %), des PECO (de 19 % à 15 %) et des pays méditerranéens (de 26 % à 22 %). A cet horizon, une part de marché des pays méditerranéens inférieure à 22 % signifierait une contraction des exportations vers l'UE.

Les pays méditerranéens sont, en outre, confrontés à un second défi : l'ouverture du marché intérieur dans le cadre du traité de

Tableau 14
Évolution des principales variables caractéristiques du secteur textile et habillement, 1994-2014
 (variation en pourcentage du niveau du scénario de référence).

| | t+5 | | t+7 | | t+11 | | t+20 | |
|-------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| | SIM _{ATV} | SIM _{ATV-UE} |
| Production | -7.4 | -6.2 | -16.1 | -14.4 | -41.9 | -39.9 | -47.5 | -45.0 |
| Exportations | -7.3 | -6.0 | -17.1 | -15.2 | -45.9 | -44.3 | -51.5 | -48.8 |
| Investissement | -51.8 | -47.6 | -67.1 | -62.8 | -70.4 | -66.3 | -57.2 | -52.8 |
| Emplois non qualifiés | -4.4 | -3.3 | -14.6 | -12.8 | -46.8 | -44.9 | -48.3 | -46.2 |
| Emplois qualifiés | -4.3 | -3.1 | -14.9 | -13.0 | -47.5 | -45.6 | -49.2 | -47.1 |
| Emplois très qualifiés | -9.3 | -7.3 | -17.5 | -15.9 | -39.2 | -37.2 | -47.7 | -45.1 |

Source : Marouani (2004).

libre-échange avec l'UE. Les industriels tunisiens font, d'ores et déjà, face à la concurrence de la « fripe » et des importations parallèles d'articles de marques (« commerce à la valise ») distribués sur les marchés (Moncef Bey à Tunis). Les tarifs sur les importations légales qui étaient très élevés ont diminué depuis 2003 dans le cadre du traité Euromed, mais ces baisses n'ont pas encore été répercutées sur les prix. Cette situation devrait évoluer. A l'horizon 2008, les importations d'articles d'habillement en provenance de l'UE entreront en franchise de taxe et les entreprises *offshore* pourront vendre sur le marché intérieur³⁷.

Ces perspectives sont particulièrement préoccupantes pour les plus petites entreprises de l'habillement. Celles qui ne sont pas exportatrices devraient souffrir de la concurrence des produits importés et celles qui exportent courent le risque d'être marginalisées par les donneurs d'ordre qui préfèrent traiter avec des entreprises de plus grande taille. Parmi les 1 200 entreprises de l'habillement qui emploient moins de 100 salariés, ce sont sans doute les moins expérimentées qui sont les plus menacées : 800 entreprises employant 32 000 salariés ont moins de 10 ans d'expérience.

37. On peut toutefois se demander si la disparition de la distinction entre NTE et TE conduira les entreprises exportatrices à se redéployer vers le marché intérieur. La plupart sont des sous-traitants et, à ce propos, l'une d'elles déclarait « la distribution n'est pas notre métier ».

Encadré 4

Quels choix pour les donneurs d'ordre ?

À partir de janvier 2005, les donneurs d'ordre disposeront d'une plus grande latitude dans leur choix. Ils vont chercher à réduire le nombre de leurs fournisseurs pour diminuer leurs coûts de transaction. Quels sont les facteurs de choix des donneurs d'ordre ? Une analyse menée auprès de donneurs d'ordre asiatiques par Andriamananjura *et al.* (2004) montre qu'ils sont assez proches de ceux des investisseurs. Ils sont d'abord sensibles à la stabilité politique du pays avec lequel ils traitent et ils donnent la préférence aux pays où les entreprises respectent la législation sociale, notamment l'interdiction de travail des enfants. C'est ce facteur qui apparaît dans les résultats de l'enquête de la Chambre de commerce allemande en Tunisie : 84 % des entreprises allemandes le mentionnent parmi leurs raisons d'investir en Tunisie.

Le deuxième facteur concerne la qualité des infrastructures et notamment des infrastructures de transport. Un délai d'un jour de transport serait équivalent à une augmentation de 0,8 % pour des tarifs douaniers³⁸. Sur ce point, la Tunisie est également très bien placée. La qualité des télécommunications est également un facteur important de décision pour une industrie où l'information circule de plus en plus via l'Internet.

Le troisième élément concerne les politiques commerciales et d'investissement. Il s'agit d'un point également souligné par l'enquête allemande : 81 % des entreprises reconnaissent que les avantages fiscaux qui sont consentis aux entreprises ont joué un rôle déterminant. Par contre, depuis que le Maroc a signé un traité de libre-échange avec la Turquie qui lui permettra d'utiliser des tissus turcs (cumul des règles d'origine), la Tunisie souffre d'un isolement que dénonçaient les entreprises enquêtées. Un tel accord est sans doute plus important pour l'industrie de l'habillement tunisienne qu'un accord de libre-échange avec les Etats-Unis.

Enfin, et contrairement à ce que l'on pourrait penser pour une industrie de main-d'œuvre, le coût du travail n'arrive qu'en quatrième position parmi les critères des donneurs d'ordre cités par l'analyse d'Andriamananjura *et al.* (2004). C'est une bonne nouvelle pour la Tunisie qui n'a pas vraiment d'avantage sur ce point. Parmi ses atouts reconnus, il y a la qualité de ses entrepreneurs et une bonne compréhension des exigences de délai et de qualité qu'explique en partie la « dimension européenne » de l'industrie tunisienne.

38. D. Hummels (2001), « *Time as a Trade Barrier* », mimeo, Purdue University. Cité dans Andriamananjura *et al.* (2004), p.6.

3. L'IDE dans le textile habillement tunisien

Les pays du Sud de la Méditerranée ont peu attiré les IDE et la région qui a reçu ces dernières années à peine 2 % des flux d'IDE à destination des pays en développement, une proportion comparable à celle de l'Asie centrale, souffre d'une marginalisation. La Tunisie fait un peu exception et l'IDE joue un rôle non négligeable dans le textile habillement, bien plus important qu'au Maroc ou parmi les « exportateurs régionaux ».

3.1. Caractéristiques des IDE

En 1980, le sud de la Méditerranée attirait – grâce à l'Égypte – plus de la moitié des IDE dirigés vers le Sud. Cette part relative a été ramenée à 14 % dans les années 1980 pour s'effondrer ensuite. La région n'a guère profité de l'accélération de la mondialisation des années 1990. C'est ce qu'illustre la comparaison avec les PECO qui, en 1995, avait attiré autant d'IDE que le sud de la Méditerranée (35 milliards de dollars) ; cinq ans plus tard, les montants cumulés étaient de respectivement 80 et 120 milliards de dollars. L'élargissement de l'UE a eu un effet d'éviction sur les pays méditerranéens car même si, comme le souligne le rapport « 5 plus 5 »³⁹, la rive Sud ne joue pas dans la même « ligue » que les PECO, l'attention portée à l'Est a détourné les regards de ce qui pourrait

39. Cercle des économistes, *5 plus 5, l'ambition d'une coopération renforcée*, 2003.

se faire au Sud. La perspective d'adhésion explique la préférence accordée aux PECO par rapport aux pays méditerranéens que ne justifierait pas la comparaison des seuls critères macro-économiques. La capacité d'attraction de l'IDE par une nation et son positionnement par rapport à d'autres pays peuvent être appréhendés à l'aide de certains indicateurs simples (voir encadré 5).

Le poids du textile habillement dans les IDE

L'investissement direct étranger peut se mesurer en considérant les entrées de capitaux de la balance des paiements ou les données de l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) qui donne son agrément aux projets proposés par les résidents et les non résidents.

Tableau 15
Répartition des IDE par secteur

| IDE en millions de DT | 1990-95* | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Energie | 245,4 | 166,9 | 271,3 | 201,8 | 194,8 | 323,4 | 327,3 | 427,5 | 315,9 |
| Service | 28,1 | 52,1 | 30,3 | 27,9 | 41,3 | 45,9 | 103,4 | 468,7 | 149,9 |
| Industries manufacturières | 24,2 | 49,5 | 85,7 | 523,3 | 198,0 | 688,3 | 251,0 | 255,4 | 282,9 |
| dont Textile & Habillement | 15,4 | 11,8 | 8,7 | 30,4 | 86,8 | 93,4 | 79,8 | 64,0 | 59,2 |
| Agriculture | | 2,0 | 3,3 | 1,4 | 3,2 | 4,0 | 8,9 | 10,5 | 4,0 |
| Autres | 7,4 | 2,0 | 12,3 | 5,5 | | 6,6 | 9,4 | 5,2 | |
| IDE hors énergie | 59,7 | 105,6 | 131,6 | 558,1 | 242,5 | 744,8 | 372,7 | 739,8 | 436,8 |
| TOTAL IDE | 305,1 | 272,5 | 402,9 | 759,9 | 437,3 | 1 068,2 | 700,0 | 1 167,3 | 752,7 |

(*) moyenne annuelle.

Source : BCT, APIE, MDCI, compilation IEQ.

Encadré 5

La position des nations dans l'investissement international

D'après la mesure de l'IDE effectif de la CNUCED40, l'indice de l'Europe centrale et orientale est proche de l'unité (entre 1998-2000), ce qui signifie que la part de cette région dans l'IDE mondial correspond à son poids économique. En revanche l'indice pour l'Afrique du Nord (égal à 0,42) montre que ces pays apparaissent relativement moins attractifs, mais la Tunisie avec un indice de 0,8 se situe au-dessus de ses voisins. Cet indicateur est complété par l'indice d'IDE potentiel élaboré à partir de variables structurelles censées capturer la capacité d'attraction d'un pays (tels que le taux de croissance, ouverture, infrastructures, recherche, éducation, risque pays). En combinant ces deux indices, la CNUCED définit quatre catégories de pays (UNCTAD, 2003) :

- les pays qui attirent beaucoup d'IDE (classement supérieur à la médiane de l'ensemble des pays) et qui ont un potentiel élevé : ce sont les pays les plus « dynamiques ». On y trouve principalement des pays développés et émergents : France, Allemagne, Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Chili, Chine, Singapour, Malaisie, Thaïlande ;
- les pays qui attirent plus d'IDE que la médiane mais qui n'ont qu'un faible potentiel (IDE effectif supérieur au potentiel). Il s'agit de pays en développement qui disposent d'avantages structurels

intéressants mais dont la base industrielle est encore fragile : Brésil, Bolivie, Maroc, Vietnam, Tanzanie, Mozambique, Mali, etc ;

- les pays dans lesquels l'IDE effectif est inférieur à la médiane et le potentiel supérieur (IDE effectif inférieur au potentiel). Ce sont des pays riches ou d'industrialisation tardive dans lesquels l'IDE est relativement peu important : Etats-Unis, Japon, Corée, Taiwan, Mexique, Egypte, Russie, etc. ;

- les pays dans lesquels l'IDE effectif est faible et le potentiel également faible. Cette dernière catégorie regroupe en général des pays en développement et quelques pays émergents qui n'ont pas attiré autant d'IDE qu'on pourrait s'y attendre compte tenu de leur poids dans l'économie mondiale : Afrique du Sud, Algérie, Bangladesh, Inde, Indonésie, Sénégal, Tunisie, Turquie. La Tunisie figure dans ce groupe d'après le classement de 1999-2001 alors qu'elle se situait dans la deuxième catégorie auparavant, ce qui traduit une baisse relative de son IDE effectif.

Cette « typologie » des nations dans l'investissement international doit être maniée avec précaution dans la mesure où les résultats dépendent de nombreux facteurs : problème de mesure et d'harmonisation des flux d'IDE au niveau mondial, vagues de fusions et acquisitions et programmes de privatisation qui ont un caractère conjoncturel, choix restreint à huit variables pour apprécier le potentiel d'investissement dans un pays, etc.

L'habillement, principale activité du textile habillement en Tunisie, est très peu capitalistique ; aussi, les entrées de capitaux pèsent-elles assez peu. D'après le rapport APIE (2003), les flux cumulés d'IDE dans le TH s'élevaient à la fin 2002 à 1,1 milliard de DT, soit 22 % du total des IDE dirigés vers le secteur manufacturier⁴¹. C'est l'industrie des matériaux de construction qui occupe le premier poste en montant (36 %) et les industries électrique et électronique arrivent en troisième position (11 %), suivies de près par la chimie et le caoutchouc (10 %).

Si le poids du TH ne paraît pas prédominant en valeur dans l'IDE manufacturier, il n'en est pas de même en termes de nombre d'entreprises et d'emplois. En effet, à la fin 2002, plus de la moitié des entreprises et des emplois dans l'IDE manufacturier sont le fait d'entreprises à participation étrangère (EPE) du textile habillement. Cette proportion est comparable si on la rapporte au total des entreprises et de l'emploi du secteur⁴² : 58,8 % et 65,2 %. Cette situation est sans beaucoup d'équivalent car, comme nous l'avons vu, l'internationalisation du textile habillement passe davantage par l'échange que par l'implantation à l'étranger.

Les flux d'investissement étranger dans le TH diminuent depuis 2001, mais les données provisoires pour 2004 (source APIE) font état d'une remontée. On notera toutefois que cette évolution ne s'est pas traduite par une baisse du nombre d'entreprises à participation étrangère, ni de l'emploi dans ces entreprises qui continuent de progresser jusqu'à la fin 2003 (cf. graphique 32).

41. Les IDE manufacturiers représentent 28 % de l'IDE total en Tunisie.

42. C'est-à-dire aux 2 135 entreprises et 204 059 emplois officiellement recensés par l'API dans le secteur TH (entreprises de 10 personnes et plus).

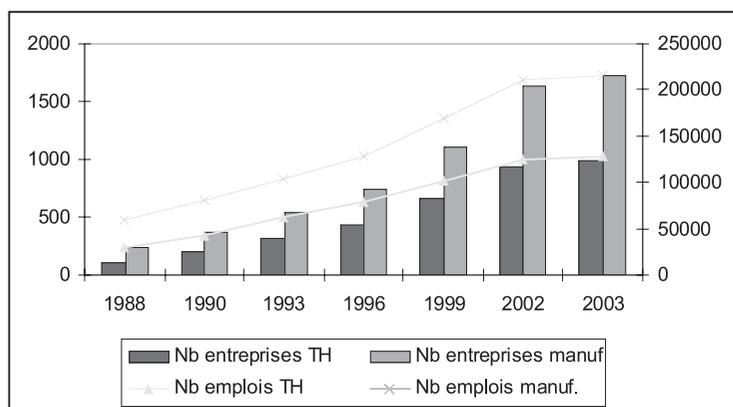
Tableau 16
Entreprises à participation étrangère (EPE) et emplois
(décembre 2002)

| | Entreprises | | Emplois | |
|------------------------------------|--------------|-------------|----------------|-------------|
| | Nombre | % | Nombre | % |
| Total Industries manufacturières | 2 241 | 84,4 | 223 195 | 90,3 |
| dont textile et habillement | 1 255 | 56,0 | 133 088 | 59,6 |
| Total Agriculture | 72 | 2,7 | 2 070 | 0,8 |
| Total Services | 162 | 6,1 | 2 540 | 1,0 |
| Total Tourisme | 178 | 6,7 | 19 333 | 7,8 |
| Total | 2 654 | 100,0 | 247 148 | 100,0 |

Sources : API, APIA, ONTT, compilation IEQ.

Graphique 32

Evolution des entreprises à participation étrangère dans les secteurs TH et manufacturier (en nombre d'entreprises et emploi)



Source : API. Seules les entreprises employant dix personnes et plus sont recensées.

L'origine des IDE

D'après les données de l'Agence de promotion des investissements étrangers (APIE), il y avait 2 063 entreprises étrangères (fin décembre 2002) dans l'industrie qui avaient investi un montant cumulé de 5 milliards de dinars. Les Français sont les plus nombreux dans l'industrie et dans le textile habillement, suivis par les Italiens.

L'exploitation de la base de données du Cettex – qui reprend les données de l'API – conduit à des résultats qui diffèrent parfois des données de l'APIE⁴³. La base API recense en effet 2 050 entreprises dont 877 entreprises étrangères.

Selon cette base, les Français sont les premiers investisseurs étrangers dans le TH tunisien avec 350 entreprises en 2004. Dans les années 1980, les Allemands étaient les plus nombreux.

Les données de l'API ne permettent toutefois pas de vraiment reconstituer la chronologie des IDE. En effet, la base de l'API est actualisée en permanence. Etant nettoyée des entreprises qui ont disparu, elle permet seulement de repérer les dates des entreprises encore en activité. Dans les années 1980, considérées comme les années fastes, il y aurait eu de très nombreux investissements. Cette embellie a pris fin avec la guerre du Golfe et l'élargissement de l'UE. La concurrence introduite par les PECO sur le marché européen aurait provoqué une restructuration du secteur avec la disparition des entreprises tunisiennes les moins compétitives. La conjoncture s'est ensuite améliorée jusqu'en 2000.

43. L'API recense uniquement les entreprises de plus de dix salariés mais, s'agissant d'investissements étrangers, il est peu probable que cela suffise à expliquer la différence.

Tableau 17
Principaux pays d'origine des IDE en Tunisie

| | Industries | | Textile habillement | | TH % industries | |
|-----------|------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|-------------|
| | Nb | Montant investi (millions DT) | Nb | Montant investi (millions DT) | Nb (%) | Montant (%) |
| France | 844 | 757,5 | 468 | 208,4 | 55 | 28 |
| Italie | 494 | 579,5 | 262 | 156,3 | 53 | 27 |
| RU | 48 | 191,0 | 25 | 52,7 | 52 | 28 |
| Espagne | 35 | 210,3 | 18 | 4,3 | 51 | 2 |
| Autres UE | 449 | 1 084,0 | 321 | 195,0 | 71 | 18 |
| UE | 1 870 | 2 822,5 | 1 094 | 617,1 | 59 | 22 |
| Monde | 2 063 | 5 007,5 | 1 159 | 1 102,3 | 56 | 22 |

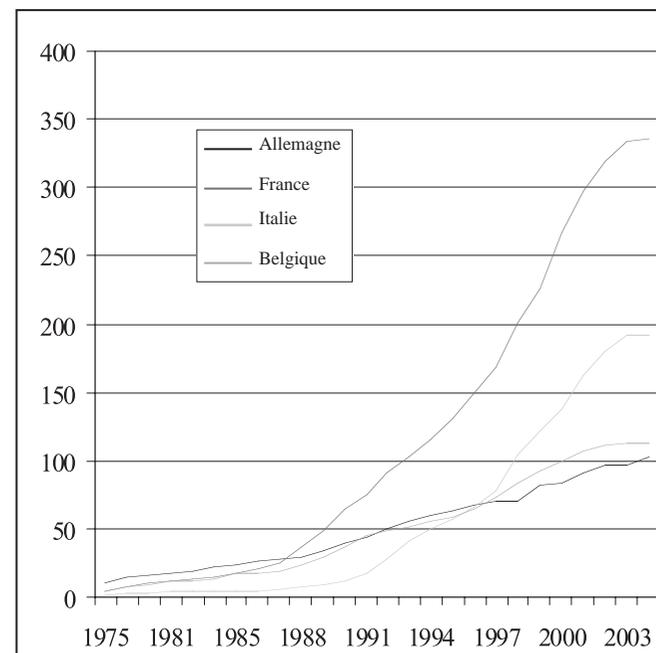
Source : APIE (parmi les autres européens : l'Allemagne et la Belgique).

Mais alors que le rythme des projets français s'est accéléré à partir de 1987, celui des projets allemands s'est seulement maintenu : l'ouverture des pays de l'Est a sans aucun doute eu un effet d'éviction sur ces projets en Tunisie. Les projets belges ont connu une évolution assez proche. Les avantages organisationnels des districts industriels (le modèle du Prato) ont longtemps permis à l'industrie italienne de résister à la concurrence asiatique. Ils ont multiplié les investissements en Tunisie (et également en Roumanie) dans les années 1990 et se situent désormais au deuxième rang derrière les Français en termes de nombre de projets et de nombre d'emplois.

Répartition sectorielle

Sur les 877 entreprises étrangères (renseignées dans la base), plus de 800 sont présentes dans l'habillement – 548 dans la confection chaîne et trame – et leur importance relative dans l'emploi est assez proche.

Graphique 33
Evolution des investissements par pays d'origine (TH)
- entreprises actives en 2004 -



Source : d'après la base CETTEX- API.

Tableau 18

Répartition par activité des entreprises étrangères du secteur TH

| | Entreprises | Emploi (1000) |
|--------------------|-------------|------------------|
| Filature tissage | 12 | 1,7 |
| Chaîne et trame | 548 | 74,7 |
| Maille et broderie | 248 | 29,0 |
| Finissage | 38 | 4,9 |
| Friperie | 8 | 0,6 |
| Accessoires | 14 | 0,4 |
| Autres produits | 26 | 1,5 |
| Services | 13 | 0,9 |
| Total | 877 | 112,1 |

Source : d'après la base CETTEX- API.

Sur les 86 entreprises recensées dans la filature – tissage, les trois quarts appartiennent à des capitaux tunisiens et ne sont pas totalement exportatrices. Les résidents emploient les trois quarts des salariés et produisent presque exclusivement pour le marché intérieur.

La confection chaîne et trame est le secteur le plus important. C'est dans cette activité que l'on trouve le plus grand nombre d'entreprises étrangères et elles sont, dans leur grande majorité, totalement exportatrices. Ces entreprises emploient 60 % des salariés de cette activité et, dans la mesure où elles sont souvent plus productives, elles assurent probablement un pourcentage plus élevé de la production et des exportations. La confection maille, moins développée, a connu une croissance rapide dans les années 1990 (tableau 19).

Tableau 19

Les entreprises dans la filature – tissage

| Filature Tissage | Nombre | | | Emploi | | |
|------------------|--------------|----------|-------|--------------|----------|-------|
| | Non résident | Résident | Total | Non résident | Résident | Total |
| NTE | 2 | 73 | 75 | 0,8 | 5,4 | 6,1 |
| TE | 10 | 1 | 11 | 1,0 | 0,0 | 1,0 |
| Total | 12 | 74 | 86 | 1,7 | 5,4 | 7,1 |

Note : TE = entreprises totalement exportatrices ;
 NTE = entreprises non totalement exportatrices.

Source : d'après la base CETTEX- API.

IDE et entreprises tunisiennes : la taille

L'industrie de l'habillement est une activité de PMI où les économies d'échelle jouent peu au niveau de la production mais davantage au niveau de la commercialisation et de l'image de marque⁴⁴. En Tunisie, la taille moyenne des établissements est de 100 personnes. Plus de la moitié des entreprises ont moins de 100 salariés et emploient le quart des effectifs du secteur. Cette moyenne masque des différences selon l'origine des capitaux. Plus des trois quarts des entreprises tunisiennes, et 58 % des entreprises étrangères, ont moins de 100 salariés et ces petites entreprises représentent respectivement 20 % (étranger) et 41 % (tunisien) des effectifs.

La situation est légèrement différente dans les deux principales activités. La taille moyenne des entreprises étrangères est légèrement supérieure dans le cas de la confection chaîne et trame (136 au lieu de 87) et elle l'est davantage dans le cas de la confection maille (117 au lieu de 67).

44. C'est sans doute pour cette raison que le rapport Gherzi considère que la Tunisie manque de « poids lourds » pour dynamiser le secteur.

Tableau 20

Les entreprises dans la confection chaîne et trame

| Chaîne et trame | Entreprises | | | Emploi | | |
|-----------------|-------------|------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| | Etranger | Tunisien | Total | Etranger | Tunisien | Total |
| NTE | 14 | 161 | 175 | 0,7 | 8,0 | 8,7 |
| TE | 534 | 482 | 1 016 | 74,0 | 44,6 | 118,6 |
| Total | 548 | 643 | 1 191 | 74,7 | 52,6 | 127,3 |

Note : TE = entreprises totalement exportatrices ;
 NTE = entreprises non totalement exportatrices.

Source : d'après la base CETTEX- API.

Tableau 21

Les entreprises dans la confection maille

| Maille | Entreprises | | | Emploi | | |
|--------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | Etranger | Tunisien | Total | Etranger | Tunisien | Total |
| NTE | 9 | 134 | 143 | 0,4 | 6,6 | 7,0 |
| TE | 239 | 163 | 407 | 28,6 | 13,2 | 41,9 |
| Total | 248 | 297 | 550 | 29,0 | 19,8 | 48,9 |

Source : d'après la base CETTEX- API.

Le critère de taille est, par contre, plus discriminant lorsque l'on compare les entreprises totalement exportatrices (TE) et non totalement exportatrices (NTE). En effet, dans ce dernier cas, la taille moyenne (pour l'ensemble des activités maille /chaîne et trame) est de 48 au lieu de 112.

Si la taille ne constitue pas nécessairement un avantage compétitif probant, une petite taille pourrait néanmoins devenir un handicap. Nos entretiens auprès d'opérateurs du secteur ont en

Tableau 22

**Entreprises tunisiennes et à participation étrangère
 du secteur TH, par taille**

| Nb d'entreprises | Etranger | Tunisien | Total | Etranger | Tunisien |
|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Moins de 50 | 272 | 652 | 924 | 31% | 57% |
| 51 à 100 | 238 | 278 | 516 | 27% | 24% |
| 100 à 200 | 226 | 148 | 374 | 26% | 13% |
| 201 à 500 | 116 | 56 | 172 | 13% | 5% |
| plus 500 | 25 | 17 | 42 | 3% | 1% |
| Total | 877 | 1151 | 2028 | 100% | 100% |
| Emploi (1000) | Etranger | Tunisien | Total | Etranger | Tunisien |
| moins de 50 | 6,7 | 14,9 | 21,6 | 6% | 17% |
| 51 à 100 | 15,5 | 20,9 | 36,5 | 14% | 24% |
| 100 à 200 | 34,6 | 21,6 | 56,2 | 31% | 24% |
| 200 à 500 | 36,8 | 18,3 | 55,1 | 33% | 21% |
| plus 500 | 16,2 | 12,6 | 28,8 | 15% | 14% |
| Total | 109,9 | 88,2 | 198,1 | 100% | 100% |

Source : d'après la base CETTEX- API.

effet révélé que les donneurs d'ordre se montrent de plus en plus réticents à disperser leurs commandes ; aussi préfèrent-ils négocier avec un plus petit nombre d'entreprises : une taille minimum de 200 a souvent été évoquée. Par ailleurs, seules les entreprises d'une taille assez importante peuvent mobiliser les moyens financiers et humains pour dépasser le stade de la sous-traitance et s'engager vers l'exportation de produits finis. Ces exigences ne sont sans doute pas à la portée des entreprises des entreprises de moins de 50 voire de 100 salariés. Mais le secteur est peut-être plus concentré que ces statistiques ne le suggèrent. En effet, de nombreuses entreprises présentées comme indépendantes appartiennent au même propriétaire.

Tableau 23
Taille des entreprises confection chaîne et trame

| | Nombre | | | Emploi en milliers | | | Taille moyenne | | |
|--------------|----------|----------|-------|--------------------|----------|-------|----------------|----------|-------|
| | Etranger | Tunisien | Total | Etranger | Tunisien | Total | Etranger | Tunisien | Total |
| Moins de 50 | 131 | 325 | 457 | 4,1 | 9,9 | 14,0 | 32 | 30 | 31 |
| de 50 à 100 | 149 | 191 | 342 | 11,7 | 14,2 | 26,1 | 79 | 74 | 76 |
| de 100 à 200 | 167 | 85 | 252 | 24,2 | 11,8 | 36,0 | 145 | 139 | 143 |
| plus de 200 | 101 | 42 | 143 | 34,7 | 16,8 | 51,5 | 343 | 400 | 360 |
| Total | 548 | 643 | 1 194 | 74,7 | 52,6 | 127,5 | 136 | 82 | 107 |

Source : d'après la base CETTEX- API.

Tableau 24
Taille des entreprises confection maille

| | Nombre | | | Emploi en milliers | | | Taille moyenne | | |
|--------------|----------|----------|-------|--------------------|----------|-------|----------------|----------|-------|
| | Etranger | Tunisien | total | Etranger | Tunisien | total | Etranger | Tunisien | total |
| Moins de 50 | 88 | 192 | 285 | 2,7 | 4,8 | 7,6 | 31 | 25 | 27 |
| de 50 à 100 | 70 | 47 | 117 | 5,5 | 3,4 | 8,9 | 78 | 73 | 76 |
| de 100 à 200 | 58 | 39 | 97 | 8,5 | 5,4 | 13,9 | 146 | 138 | 143 |
| plus de 200 | 32 | 19 | 51 | 12,4 | 6,2 | 18,6 | 388 | 326 | 365 |
| Total | 248 | 297 | 550 | 29,0 | 19,8 | 48,9 | 117 | 67 | 89 |

Source : d'après la base CETTEX- API.

Tableau 25
Taille moyenne (nombre d'employés)

| | Non résident | Résident | Ensemble |
|-------|--------------|----------|----------|
| NTE | 49,0 | 49,3 | 48 |
| TE | 132,8 | 89,7 | 112 |
| Total | 130,3 | 77,0 | 107 |

Source : d'après la base CETTEX- API.

3.2. Quelle contribution des IDE dans le textile habillement ?

La part des IDE dans l'investissement

L'Etat a joué un rôle moteur dans le développement de la Tunisie et, commencé après le plan d'ajustement structurel, son désengagement ne s'est pas accompagné d'un renforcement de l'investissement privé. D'après les données de la Banque centrale de Tunisie, la place relative de l'investissement privé dans le PIB tunisien a diminué, passant d'une moyenne de 23 % (1983-86) à 13 % (1996-2001). Cette situation n'est pas sans relation avec les incertitudes qui pèsent sur le futur de l'industrie textile. Il s'agit en effet de la principale industrie manufacturière et d'un secteur à l'avenir très incertain. En Tunisie, comme dans d'autres pays (à l'exception de la Turquie), l'appréhension de la déferlante chinoise « tétanise » les entrepreneurs. De leur côté, les banques, réagissant aux annonces catastrophiques des médias, estiment parfois que ce secteur est condamné. Mesuré en dollars, l'investissement total dans l'industrie du textile habillement a stagné depuis le début de la décennie 1990 pour diminuer au début de la décennie 2000. Sa part dans l'investissement manufacturier total a été ramené de 25 % en moyenne à 20 % depuis 2000.

Toutefois, alors que l'investissement dans le TH a stagné, la part des investissements étrangers dans la FBCF du secteur a augmenté. Alors que pour la moyenne de l'industrie ce ratio est de 20 %, il a été en moyenne de 40 % dans le cas du textile habillement (soit un ratio légèrement supérieur à celui qui caractérise l'industrie

électrique et électronique) ⁴⁵. Les entreprises étrangères semblent avoir plus confiance dans l'avenir que les entreprises tunisiennes.

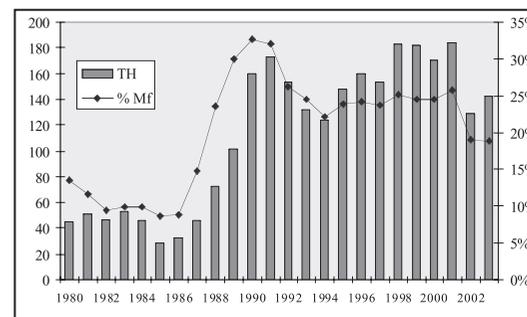
C'est la même conclusion qui se dégage de l'évolution des intentions d'investissement déposées à l'API, la première étape du cycle du projet. Les investisseurs ont ensuite trois années pour mettre en œuvre leurs projets. La comparaison entre les projets déposés chaque année entre 1990 et 2000 et les entreprises qui ont débuté leur production au cours de la même période (et qui sont recensées par la base Cettex) fait apparaître un taux d'abandon très important. En effet, il y a eu près de 5 000 intentions de projets déposés par des non-résidents au cours de cette période, alors que l'on recense seulement 560 entreprises étrangères créées entre 1990 et 2000. L'évolution du nombre de projets et des emplois qu'ils sont supposés créer montre que les projets des non-résidents diminuent davantage que ceux des résidents.

IDE et exportation

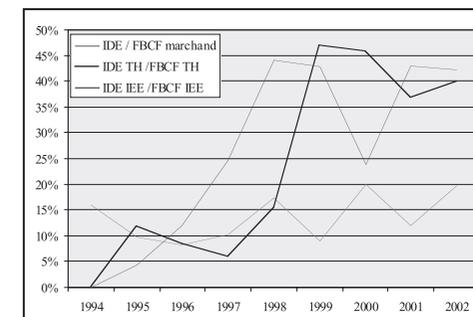
L'exportation est l'activité presque exclusive des entreprises non résidentes (à capitaux majoritairement étrangers) et des deux tiers des entreprises résidentes. En effet, la grande majorité des entreprises étrangères ont investi sous le régime totalement exportateur. Ce régime leur offre la possibilité de vendre jusqu'à 20 % de leur production sur le marché intérieur sous certaines conditions qu'aucune entreprise enquêtée n'a cherché à satisfaire (selon la base Cettex, neuf entreprises totalement exportatrices exporteraient moins de 100 % de leur production). Inversement, parmi les

45. Dans ce secteur où les délais de mise en route sont rapides, le rapprochement entre les flux d'une année et la FBCF de la même année provoque moins d'erreurs que dans des secteurs où l'investissement est caractérisé par des délais assez longs de maturité.

Graphique 34
Investissement dans le textile habillement
 (en millions de dollars courants
 et en % de la FBCF manufacturière)



Graphique 35
Place des IDE dans la FBCF du textile habillement, de l'industrie mécanique et du secteur manufacturier



Source : INS.

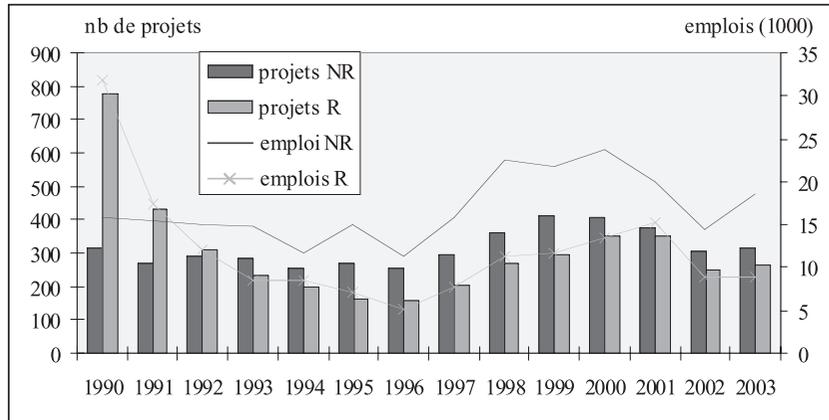
entreprises – pour la plupart tunisiennes – qui ont investi sous le régime NTE, la plupart (plus de 60 %) n'exportent rien et pour 20 % d'entre elles, l'exportation représente moins de 20 % de leur production.

Les données du Cettex montrent que le textile habillement est la principale activité *offshore* (58 %) et les entreprises *offshore* assurent la quasi-totalité des exportations du textile habillement. Les entreprises qui relèvent du régime général exportent très peu et leur solde commercial est négatif. Les entreprises *offshore* dégagent un solde commercial plus important (69 %) que leur part dans les exportations.

La place respective des pays européens parmi les débouchés de la Tunisie est directement liée à l'origine des investissements directs étrangers. C'est ce que l'on constate dans les années 1990, caractérisées par une montée très rapide des exportations vers l'Italie. L'entrée des Italiens a suscité une diversification vers les articles de

Graphique 36

**Intentions d'investissements (non-résidents et résidents :
 projets totalement exportateurs)**



Source : à partir des données de l'API.

la maille, segment le plus dynamique des exportations depuis dix ans. Inversement, le désengagement des Allemands à partir de 1990 s'est accompagné d'une baisse relative de la place de l'Allemagne dans les débouchés tunisiens. On constate la même évolution du côté des importations : la baisse marquée des fournisseurs allemands a accompagné le désengagement des investisseurs allemands et, réciproquement, l'augmentation de la place des tissus italiens a suivi l'arrivée des investisseurs italiens ⁴⁶.

Ces relations très étroites entre origine de l'IDE et destination des exportations montrent que la diversification des exportations

46. Dans le cas italien, ce souci de l'origine est d'autant plus important que le « *made in Italy* » augmente la renommée de l'article.

Tableau 26

Répartition des entreprises TH par orientation à l'export

| | Nombre | | Effectifs en milliers | |
|-------|--------------|----------|-----------------------|----------|
| | Non résident | Résident | Non résident | Résident |
| NTE | 23 | 295 | 1,1 | 14,6 |
| TE | 773 | 645 | 102,6 | 57,8 |
| Total | 796 | 940 | 103,8 | 72,4 |

Note : TE = entreprises totalement exportatrices ;
 NTE = entreprises non totalement exportatrices.

Source : d'après la base CETTEX - API

est « extensive » : elle est provoquée par l'entrée d'IDE venant de nouveaux horizons. En ce sens, on peut dire que les IDE ne « globalisent pas le secteur ».

L'augmentation de la part de l'Italie a compensé la baisse de l'Allemagne mais n'a pas empêché une lente érosion de la place de la Tunisie sur le marché européen. On notera également l'émergence – encore timide – du Royaume-Uni comme débouché (exportations multipliées par huit entre 1995 et 2002), un marché considéré comme difficile en raison de la barrière de la langue, d'exigences fortes de qualité et de normes en matière d'audit qui semblent plus contraignantes ⁴⁷.

Incitations à l'investissement et développement régional

La Tunisie offre des incitations généreuses à l'investissement – notamment en termes d'exonération d'impôt (voir encadré 6) – et est également l'un des rares pays de la région à disposer d'un guichet unique qui bénéficie des délégations de signature des

47. D'après un entretien avec un co-traitant tunisien exportant vers le Royaume-Uni qui a dû se plier à plusieurs audits imposés par son client anglais avant de conclure son premier contrat.

Tableau 27
Commerce extérieur et régime d'investissement

| En milliards d'euros en 2003 | Textile habillement | Ensemble des produits | Part du TH |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|------------|
| Exportations | 2,84 | 6,90 | |
| Régime général | 0,06 | 2,12 | |
| Régime <i>of shore</i> | 2,77 | 4,78 | 58% |
| Importations | 1,96 | 9,36 | |
| Régime général | 0,18 | 6,02 | |
| Régime <i>offshore</i> | 1,79 | 3,34 | 54% |
| Solde | 0,87 | -2,46 | |
| Régime général | -0,11 | -3,90 | |
| Régime <i>offshore</i> | 0,99 | 1,44 | 69% |

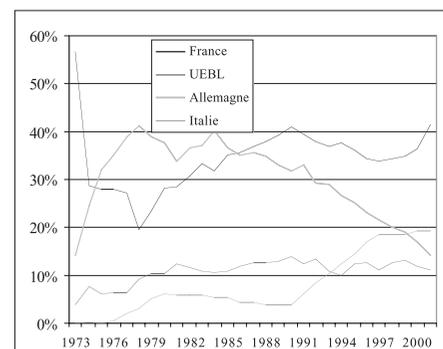
Source : Cepex.

différents ministères. Cette facilité est plus particulièrement intéressante dans le cas d'investissements réalisés par de petites entreprises, voire des individus. Quelle est l'incidence des incitations sur la décision d'investir ? En règle générale, les études sur le rôle des incitations fiscales sur les flux d'IDE tendent à minimiser l'importance de ces politiques – sources de distorsions –, par rapport aux traditionnels « fondamentaux » d'un pays⁴⁸. Ces politiques peuvent néanmoins jouer un rôle non négligeable aux yeux d'un investisseur étranger lorsqu'il devra choisir entre les deux ou trois localisations potentielles de sa *shortlist* pour départager des sites aux avantages comparables. Cette motivation peut également être sous-estimée dans les enquêtes auprès d'investisseurs étrangers qui ne tiennent pas forcément à faire étalage des avantages reçus. C'est pourquoi il est en général très difficile de mesurer l'efficacité de ces politiques et leur coût.

48. Pour une discussion plus détaillée sur les politiques d'incitation à la localisation, voir Sachwald et Perrin (2003), p. 106.

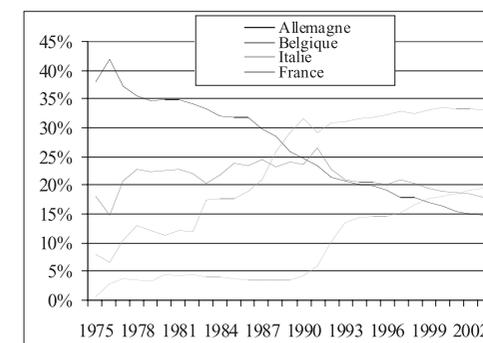
Sur la période 1994-99, le coût annuel moyen des incitations est évalué à environ 23 % de l'investissement privé. Les incitations fiscales représentent l'essentiel des avantages accordés (80 % en 1999), le reste étant le fait des diverses primes d'investissement (développement régional, agricole, recherche...) ⁴⁹. Ce chiffre paraît important mais nous disposons de peu d'éléments de comparaison internationale. Doit-on parler de « coût » de l'investissement, alors qu'il est pratiquement impossible de déterminer si ces investissements auraient eu lieu en l'absence de telles incitations ?

Graphique 37
L'Allemagne, le Benelux, la France et l'Italie dans les exportations tunisiennes d'habillement



Source : Chelem CEPIL.

Graphique 38
Les emplois des entreprises allemandes, belges, françaises et italiennes dans le total étranger



Source : à partir de Cettex Api.

49. Pour un nouveau palier de l'investissement privé, Commission préparatoire de la conférence nationale sur la relance de l'investissement privé et la création des entreprises, juillet 2000, Tunis. L'exonération d'impôt prévue pour 20 ans en 1972 a été renouvelée pour dix ans, puis elle a été prolongée de cinq ans en 2002 : si cela n'avait pas été fait, la création de « fausses nouvelles entreprises » aurait pu permettre à certains de contourner la loi.

Par ailleurs, ce « manque à gagner » potentiel pour l'Etat est à mettre en relation, non seulement avec les flux d'investissements créés mais aussi en tenant compte des effets induits sur l'économie (emploi, exportations, transferts de savoir-faire, etc.).

La particularité du régime d'investissement tunisien est qu'il ne privilégie pas les investisseurs étrangers par rapport aux entreprises locales, mais il distingue les entreprises soumises au régime de la zone franche (*offshore*) du reste des entreprises (*onsshore*). Quelle est l'incidence de ces incitations sur les investisseurs étrangers ? Toutes les entreprises étrangères interrogées ont souligné l'importance du régime fiscal sur leur décision d'investir ou de rester en Tunisie. Si cet avantage fiscal devait être supprimé ou diminué, la question de la relocalisation des activités pourrait se poser pour un bon nombre de ces entreprises.

Parmi les autres mesures incitatives, le Code prévoit des incitations spécifiques pour les entreprises qui contribuent au développement régional en investissant dans les zones dites prioritaires ou d'encouragement. L'analyse de la distribution géographique montre que près de 60 % des entreprises du textile habillement sont concentrées dans quatre régions : Monastir, Nabeul, Sfax, Sousse. Dans la région de Sfax, ce sont essentiellement des entreprises résidentes, en majorité non totalement exportatrices, qui sont présentes. En croisant la liste des gouvernorats et des délégations qui bénéficient des primes de développement régional avec les choix de localisation des entreprises du secteur, nous trouvons que seulement 8,7 % des entreprises du secteur (soit moins de 200 entreprises) sont localisées dans une zone d'encouragement ou prioritaire (respectivement 4,2 % pour les zones d'encouragement

et 4,5 % pour les zones prioritaires). Les entreprises du textile préférèrent se concentrer dans les pôles de développement traditionnels et les primes d'investissement régional ne paraissent pas pouvoir, du moins pour l'instant, rééquilibrer de manière significative la localisation des activités textiles en faveur des zones moins favorisées. L'une des raisons invoquées est le manque de main-d'œuvre qualifiée disponible dans ces régions qui ont pour effet de renchérir le coût du travail. Ce processus de rééquilibrage des activités régionales nécessite du temps et peut être accéléré par un système d'incitations, mais il doit être accompagné d'améliorations plus profondes de l'environnement pour que les entreprises y trouvent leur intérêt à long terme.

Profil des investisseurs étrangers et intégration

Qui sont les IDE ?

La place des IDE, mais aussi le nombre d'implantations étrangères dans la confection, surprend. Il est plus élevé qu'au Maroc (autour de 30 %) et il est plus proche de ce que l'on constate dans les Caraïbes (notamment au Honduras).

Le choix d'investir pour produire à l'étranger, soit pour répondre à la demande du marché local, soit pour réexporter, dépend d'un grand nombre de facteurs (la taille de l'entreprise, la vitesse de l'évolution technologique, etc.) et également de l'avantage compétitif qu'aurait une filiale vis-à-vis d'un fabricant local. Cet avantage est une évidence dans le cas d'investissement dans des activités à fort contenu technologique. Il l'est moins dans le cas d'un secteur comme l'habillement où la technologie de production est banalisée. Dans ces conditions, les distributeurs et les marques qui n'ont pas

Encadré 6

Le code d'incitation aux investissements

Les différentes lois régissant l'investissement ont été unifiées dans le Code d'incitation aux investissements entré en vigueur en 1994 (Loi n° 93-120 du 27 décembre 2003). Ce Code couvre tous les secteurs d'activité à l'exception des mines, de l'énergie, du commerce intérieur et du secteur financier qui sont régis par des textes spécifiques. Pour les activités industrielles et de services, les projets font l'objet d'une déclaration déposée auprès de l'API. Cependant, certaines activités sont soumises à autorisation du ministère dont relève l'activité.

Certaines activités de services, non totalement exportatrices, sont soumises à l'approbation de la Commission Supérieure des Investissements, lorsque la participation étrangère au capital est majoritaire. Cela concerne les transports, communications, tourisme, éducation et formation professionnelle, travaux publics, promotion immobilière, recherche et développement.

Deux types d'avantages sont accordés :

1) Les avantages communs offerts sur simple déclaration à tout investisseur :

- dégrèvement des revenus ou bénéfices réinvestis dans la limite de 35 % des revenus ou bénéfices soumis à l'impôt ;
- exonération des droits de douane sur les biens d'équipement n'ayant pas d'équivalents fabriqués localement ;

- une limitation à 10 % de la TVA à l'importation des biens d'équipement ;

- la possibilité de choix du régime de l'amortissement dégressif au titre du matériel et des équipements de production dont la durée d'utilisation dépasse sept ans.

2) Les avantages spécifiques accordés en fonction des priorités de développement.

Les entreprises totalement exportatrices bénéficient des incitations suivantes :

- exonération totale de l'impôt sur les bénéfices provenant de l'exportation pendant les dix premières années, et exonération à concurrence de 50 % à partir de la onzième année pour une période illimitée ;

- exonération totale des bénéfices et revenus réinvestis ;

- franchise totale des droits et taxes pour les biens d'équipement importés, y compris le matériel de transport des marchandises, les matières premières, semi-produits et services nécessaires à l'activité ;

- possibilité de mise en vente sur le marché local de 20 % de leur production.

La mesure d'exonération totale de l'impôt sur les bénéfices provenant de l'exportation a été prolongée jusqu'à la fin 2007 pour les entreprises dont le délai arrivait à expiration avant cette date (article 29 de la Loi de finances pour 2003).

Le Code accorde également des avantages pour les investissements réalisés dans les zones d'encouragement et dans les zones prioritaires, et qui contribuent au développement régional :

- exonération totale de l'impôt sur les bénéfices pour une période de 10 ans et réduction de - 50 % de l'assiette imposable pour une nouvelle période de 10 ans ;
- exonération totale de l'impôt sur les bénéfices et revenus réinvestis ;
- prise en charge par l'État de la contribution patronale au régime légal de sécurité sociale, soit 15,5 % de la masse des salaires, durant les cinq premières années ;
- possibilité de participation de l'État aux dépenses d'infrastructure.

En outre, une prime d'investissement de 15 % de la valeur de l'investissement (plafonnée à 450 000 dinars) est offerte dans les zones d'encouragement. Dans les zones prioritaires, cette prime s'élève à 25 % de la valeur de l'investissement (plafonnée à 750 000 dinars).

Source : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>.

(ou plus) d'expérience industrielle hésitent à investir dans la production à l'étranger. De leur côté, les industriels peuvent préférer la sous-traitance qui offre plus de flexibilité. L'avantage d'une filiale étrangère relève moins de la technologie de production que de l'organisation et du respect de la qualité. C'est ce dernier point qui est le plus souvent avancé par les industriels étrangers qui ont implanté une filiale productive. Car la sous-traitance peut conduire à des déboires (rejet de commandes, déclassement vers des articles de second choix) qui mettent en difficulté le donneur d'ordre. Ces raisons, et le fait que les entreprises du secteur sont très souvent des PMI, expliquent que l'investissement direct étranger est souvent assez faible dans l'habillement où l'internationalisation de la production passe davantage par des accords de sous-traitance.

La place occupée par les IDE dans la confection tunisienne signifie que plus de la moitié de l'industrie tunisienne est contrôlée par des entreprises étrangères, ce qui peut tout à la fois apparaître comme un atout (relations techniques et surtout commerciales) et une fragilité car les maisons mères peuvent procéder à des arbitrages entre produire en Tunisie et produire ailleurs.

Qui sont ces investisseurs étrangers ? Les enquêtes menées auprès d'entreprises en Tunisie mais aussi les données de la base du Cettex, conduisent à relativiser la notion d'investissement direct étranger. Cette notion rend bien compte des implantations réalisées dans les années 1970 et 1980 qui ont été l'époque des délocalisations allemandes, belges et françaises. On avait alors affaire à des sociétés européennes qui implantaient des filiales de production en Tunisie pour réduire leurs coûts et maintenir leur part de marché face à la concurrence asiatique. Ces délocalisations n'ont pas suffi,

Tableau 28
Répartition régionale des entreprises du secteur

| Région | Non résident % | Résident % | Total % |
|-----------|-------------------|---------------|------------|
| Monastir | 27,2 | 24,8 | 25,7 |
| Nabeul | 15,8 | 7,5 | 11,0 |
| Sfax | 2,9 | 16,2 | 10,9 |
| Sousse | 13,9 | 8,1 | 10,6 |
| Tunis | 7,5 | 10,1 | 8,9 |
| Ben-Arous | 6,8 | 6,2 | 6,2 |
| Bizerte | 7,1 | 5,0 | 6,0 |
| Ariana | 4,0 | 5,1 | 4,6 |
| Manouba | 3,3 | 4,6 | 4,0 |
| Autres | 11,5 | 12,4 | 12,1 |

Source : d'après la base CETTEX - API.

comme en témoigne la chute de la production et la disparition de très nombreuses entreprises d'habillement en Europe. La faillite des sociétés mères a mis en difficulté les filiales en Tunisie.

En 1977, d'après Sethom (1982), les deux tiers (222 sur 323) des entreprises exportatrices recensées par l'API relevaient du textile habillement. Or en 2004, selon les données Cettex, il y a 104 entreprises créées avant 1977 dont 42 sont totalement exportatrices et 32 (parmi les 42) à capitaux étrangers. Cela signifie que la moitié des entreprises exportatrices recensées en 1977, dont les plus grandes entreprises étrangères⁵⁰, ont disparu. Mais il y a eu

50. D'après Signoles (1978), les entreprises les plus importantes étaient Sunitex (atelier allemand de finition de 200 salariés pour jupes et pantalons) et Bondia (entreprise néerlandaise pour bas et collants qui avait envisagé de fabriquer elle-même son fil).

Tableau 29
**Répartition entre filiales avec maison mère
 et autres établissements par pays**

| | Nombre de filiales déclarées (1) | Maison mère | Emploi de (1) | Autres établisse- ments (2) | Emploi de (2) | Total des filiales (1)+(2) |
|-----------|---|----------------|------------------|--------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Allemagne | 33 | 22 | 7 700 | 69 | 8 200 | 102 |
| France | 66 | 49 | 11 800 | 269 | 23 900 | 335 |
| Italie | 22 | 19 | 3 845 | 170 | 17 000 | 192 |
| Belgique | 46 | 25* | 10 200 | 68 | 9 200 | 114 |

* Dont une créée par un expatrié belge.

Source : d'après la base CETTEX - API.

un épilogue à ces faillites. Ces disparitions ont en effet provoqué un essaimage d'entrepreneurs dont a bénéficié la Tunisie. Des Belges, des Français, des Italiens, des Allemands ont ainsi choisi de rester (ou de s'installer) en Tunisie. Ils ont alors racheté la filiale tunisienne de leur société en difficulté, ou créé leur propre entreprise ou se sont associés avec des capitaux tunisiens. Ces cadres de l'industrie européenne du textile sont devenus des entrepreneurs « tunisiens ». La plupart des filiales étrangères qui ont été enquêtées⁵¹ ont été créées dans ces conditions. Leur propriétaire travaillait pour une société européenne de l'habillement sous-traitant en Tunisie et, à l'occasion de la faillite, il a choisi de créer son entreprise en Tunisie en s'appuyant sur son expérience industrielle et les contacts commerciaux qu'il avait en Europe – des contacts qui l'ont parfois aidé à financer le capital –.

51. Les enquêtes ont eu lieu au mois de mai et juin 2004 : quinze entretiens sur les sites de production et une dizaine d'entretiens téléphoniques.

A ces « investisseurs individuels étrangers » s'ajoutent également les filiales appartenant à des Tunisiens vivant en France. Ces derniers, qui appartenaient souvent à la communauté juive de Tunisie, se sont installés dans le quartier du Sentier à Paris dans les années 1960 ; ils ont créé des entreprises qui ont été très actives dans le lancement de l'industrie du prêt-à-porter (Vasseur, 2001).

Ces données d'enquête ont été confrontées au fichier du Cettex qui précise pour chaque entreprise étrangère le nom de son entreprise mère. Comme le montre le tableau 28, l'existence d'une maison mère est plutôt l'exception que la règle. Elle serait le fait d'une vingtaine de filiales italiennes (une donnée confirmée par la délégation chambre de commerce italienne), 66 entreprises françaises⁵² et 33 filiales allemandes sur les 102 entreprises allemandes⁵³. Même si certaines entreprises étrangères ont, sans doute, omis de mentionner l'existence de leur maison mère à l'API, il semble probable que la plupart n'ont pas de sociétés mères. Dans la mesure où elles ont été financées par des entrées de capitaux étrangers, ces implantations peuvent certes être considérées comme des investissements directs étrangers. Mais ce n'est pas l'apport de capital qui suffit à définir un IDE : une filiale peut être financée par des prêts locaux. La notion d'IDE est associée à celle

52. L'enquête filiale de la Mission économique comporte très peu d'entreprises du textile habillement alors que l'API en recense 500. Dans le cas de la France, un rapport du Conseil économique et social a attiré l'attention sur ce type d'entreprises (Jacques Gérard, *Un atout pour la France, les entreprises créées par les Français hors de France*, juin 2004).

53. L'enquête de conjoncture de la Chambre de commerce tuniso-allemande a été réalisée à partir de 50 entreprises du secteur dont la moitié sont individuelles mais on ne connaît pas la pertinence de l'échantillon.

de contrôle de l'étranger. Ce n'est pas le cas de la plupart des filiales tunisiennes. Le contrôle se situe en Tunisie et ces « filiales » étrangères ont parfois des antennes, voire des filiales en Europe pour la commercialisation ou la conception des articles.

Dans de nombreux pays, on reproche aux procédures de promotion des investissements étrangers d'être conçues pour les grandes entreprises et d'écartier les PMI. Le fait que des petites entreprises et des investisseurs individuels aient réussi à s'implanter et à prospérer en Tunisie témoigne de l'attractivité de ce pays. Mais l'exemple du textile habillement n'est probablement pas reproductible. Il serait sans doute plus difficile à un entrepreneur individuel de réussir dans une activité où les évolutions technologiques sont rapides. L'isolement d'une maison mère constituerait alors un handicap qui n'existe pas dans le secteur de l'habillement.

Quelles sont les entreprises étrangères qui ont implanté des filiales en Tunisie ? Ce sont des confectionneurs qui continuent d'avoir une activité productive en Europe. Les enquêtes de terrain ont montré qu'il s'agissait aussi d'entreprises dont les produits exigent plus de technicité et qui utilisent parfois des tissus très onéreux. Quels sont alors les avantages d'une filiale de production vis-à-vis d'une entreprise tunisienne ?

Selon les entreprises enquêtées, ils résident dans l'assurance des commandes et une plus grande sécurité financière. Parmi les autres avantages, il y a une meilleure organisation de la production et également le fait que, souvent, les salariés préfèrent travailler pour des entreprises étrangères que pour des entreprises tunisiennes. Les implantations étrangères appartenant à des investisseurs individuels n'ont par contre aucun accès à des financements bancaires.

Tableau 30

**Répartition régionale des entreprises allemandes selon leur effectif
 (en pourcentage)**

| | Echantillon CTA | Données API | |
|--------------|--------------------|-------------|----------|
| | | Nb | Effectif |
| Moins de 100 | 23 | 17 | 3 |
| De 100 à 300 | 65 | 57 | 45 |
| De 300 à 500 | 6 | 10 | 23 |
| Plus de 500 | 6 | 2 | 7 |
| | 100 | 100 | 100 |
| | | 102 | 16 000 |

Source : Chambre de commerce tuniso-allemande et API.

Tableau 31

**Localisation des entreprises allemandes en Tunisie
 et dans des pays tiers**

| | Textile confection | Electrotechnique |
|-------------------------------------|--------------------|------------------|
| Présentes | 2002 | 2002 |
| En Allemagne et Tunisie | 4 | 19 |
| En Allemagne, Tunisie et pays tiers | 27 | 57 |
| En Tunisie et pays tiers | 27 | 5 |
| En Tunisie seulement | 42 | 19 |

Source : Chambre de commerce tuniso-allemande de l'industrie.

Tableau 32

Evolution de la structure d'activité des entreprises TH

| | Fil tissage | Chaîne et Trame | Maille | Finissage | Autres produits | Total |
|-------------------|----------------|--------------------|-------------|------------|--------------------|--------------|
| Avant 1972 | 3 | 16 | 7 | 2 | 5 | 33 |
| De 1972 à 1981 | 18 | 93 | 43 | 5 | 11 | 170 |
| De 1982 à 1991 | 25 | 313 | 76 | 16 | 22 | 452 |
| De 1992 à 2004 | 40 | 768 | 422 | 51 | 92 | 1 373 |
| Total | 86 | 1 190 | 548 | 74 | 130 | 2 028 |
| Emploi en 1000 | | | | | | |
| Avant 1972 | 0,1 | 1,6 | 0,7 | 0,1 | 0,2 | 2,8 |
| de 1972 à 1981 | 1,7 | 17,3 | 5,9 | 1,7 | 0,9 | 27,5 |
| de 1982 à 1991 | 1,1 | 34,1 | 7,4 | 1,6 | 1,6 | 45,9 |
| de 1992 à 2004 | 4,2 | 74,0 | 34,8 | 4,0 | 4,6 | 121,6 |
| Total | 7,1 | 126,9 | 48,8 | 7,4 | 7,3 | 197,7 |

Source : d'après la base CETTEX - API.

La Chambre de commerce tuniso-allemande (CTA) a procédé à une enquête auprès de 83 entreprises dont 50 dans la confection – soit la moitié des entreprises recensées comme allemandes dans la base et 20 dans l'électrotechnique –. La structure des entreprises enquêtées est assez proche de celle des filiales allemandes recensées par l'API (cf. tableau 28).

D'après l'enquête de la CTA, 42 % des entreprises du secteur textile sont installées en Tunisie seulement et 54 % disposent d'autres sites de production en dehors de la Tunisie. Le premier

Tableau 33
Orientation à l'export des entreprises TH, par activité

| | Entreprises | | Emploi | | | En % emploi | |
|--------------------|-------------|-------|--------|-------|-----|-------------|----------|
| | NTE | TE | NTE | TE | TE% | Etranger | Tunisien |
| Filature tissage | 75 | 11 | 6,1 | 1,0 | 14 | 24 | 76 |
| Chaîne et trame | 178 | 1 016 | 8,9 | 118,6 | 93 | 5 | 41 |
| Maille et broderie | 143 | 407 | 7,0 | 41,9 | 86 | 59 | 40 |
| Finissage | 17 | 57 | 2,2 | 5,2 | 70 | 66 | 34 |
| Accessoires | 20 | 18 | 0,8 | 0,8 | 49 | 29 | 71 |
| Autres produits | 24 | 29 | 1,1 | 2,0 | 65 | 47 | 5 |
| Friperie | 19 | 1 | 1,7 | 0,1 | 5 | 34 | 66 |
| Services | | 16 | | 1,0 | 100 | 94 | 6 |
| Total | 480 | 1 556 | 27,82 | 170,6 | 86 | | |

Source : d'après la base CETTEX - API.

pourcentage peut s'expliquer par la présence de nombreux « investisseurs individuels » : cela ne caractérise que 19 % des entreprises allemandes dans l'électrotechnique.

La question de l'intégration

Les entreprises exportatrices importent l'essentiel de leurs intrants et, de ce point de vue, la filière textile tunisienne est très peu intégrée. Il n'y a pas de différence dans les comportements d'achats des entreprises « résidentes » et « non résidentes » : soumises aux mêmes contraintes, elles importent l'essentiel de leurs intrants. Il y a très peu d'articulation entre l'habillement et l'offre textile, même lorsque les entreprises de filature tissage – c'est le cas de la fabrication de denim –, sont performantes. Leurs productions ne sont pas toujours disponibles sur le marché local pour des raisons d'opportunités (elles exportent vers d'autres filiales à

l'étranger) ou de quantités (la demande des confectionneurs tunisiens peut être trop limitée). Mais, d'une manière générale, le tissu local est plus cher et ne répond pas aux exigences de qualité des entreprises exportatrices. Cette faiblesse de l'offre locale est une source de fragilité pour le secteur *offshore* mais également pour le secteur *onshore* car, dans le cadre de l'accord de libre-échange, la Tunisie diminue ses tarifs sur les importations de fils et tissus.

Le tableau 32 montre que, certes dominée par l'habillement (80 % des entreprises et 75 % de l'emploi), la filière textile s'est toutefois étoffée avec la création d'activités de finissage et de fabrication d'accessoires dans les années 1990 et enfin les activités de service (dont font partie les plates-formes qui sont plus nombreuses que ne l'indique ce tableau). Ces activités, un peu moins exportatrices, sont assurées (production approchée par l'emploi) par des entreprises tunisiennes et étrangères. Les entreprises exportatrices achètent sur place des cartons, des fils, des boutons pression.

Conclusion

La loi de 1972 qui a établi le régime *offshore*, a ouvert la Tunisie aux capitaux étrangers. A l'époque, les Tunisiens espéraient que ce changement d'orientation attirerait des investissements importants, créerait des emplois, stimulerait les exportations, apporterait des technologies et susciterait des effets d'entraînement sur le tissu industriel local. Le gouvernement tunisien ne s'attendait vraisemblablement pas à ce que les investissements étrangers se dirigent massivement vers l'habillement dont les exportations n'étaient à l'époque qu'embryonnaires : la Tunisie n'avait alors aucun avantage comparatif révélé dans ces exportations. Ces investissements ont façonné la vocation textile de la Tunisie et ont probablement incité de nombreuses entreprises tunisiennes à investir dans le régime *offshore*.

Les entreprises qui ont investi dans le cadre de cette loi ont créé des emplois – 30 000 dans les années 1970 et plus de 150 000 depuis – et ont dynamisé les exportations : les articles de l'habillement assurent la moitié des exportations manufacturières. Même si le secteur importe la plupart de ses *inputs*, il dégage un solde commercial positif et, même si les entreprises étrangères transfèrent une partie de leur profit, sa contribution au solde courant reste assez importante (environ 4 points de PIB). Le régime *offshore* a créé une enclave : l'essor de l'industrie d'habillement ne s'est pas accompagnée d'une remontée de la filière textile. La faiblesse de l'amont textile est une des principales fragilités de l'industrie tunisienne. Cette fragilité devient préoccupante car les donneurs

d'ordre étrangers préfèrent « co-traiter » plutôt que « sous-traiter ». Ils sont ainsi tentés de donner la préférence aux pays qui possèdent une offre diversifiée.

Comme le montrent les modèles et l'annoncent les projections, la fin de l'ATV constitue une menace très préoccupante pour l'industrie textile tunisienne et pour l'économie. Ces travaux cherchent à apprécier l'impact qu'aura la levée des quotas sur l'industrie tunisienne « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire si aucune mesure n'est prise pour relever ces défis. Quelles sont les réponses envisageables ?

Il y a d'abord la diversification des exportations d'habillement, encore très concentrées en terme de produits mais aussi de marché. En dehors de la France, de l'Italie et de l'Allemagne, les produits tunisiens n'occupent qu'une place très marginale sur les autres marchés européens. A ce propos, une analyse très fine (à six chiffres) du Cepex fait apparaître des écarts considérables de part de marché entre pays européens pour un même article. Cela signifie qu'il existe des marges de manœuvre pour les exportateurs tunisiens. La percée sur de nouveaux marchés peut être le résultat de la réorientation d'exportateurs existants ou de l'accueil d'investisseurs originaires de ces pays. Ce mouvement a d'ailleurs commencé avec l'arrivée d'investisseurs de l'Espagne et du Portugal.

Cette diversification géographique doit s'accompagner d'une montée dans la gamme. Certes, la concurrence chinoise peut s'exercer sur l'ensemble de la gamme mais elle sera probablement plus forte sur les articles de plus grande série qui relèvent du bas et milieu de gamme. Ce sont des articles que les entrepreneurs

tunisiens abandonnent pour s'engager dans la fabrication d'articles de mode pour lesquels l'avantage de la proximité joue beaucoup plus que l'avantage de coût⁵⁴. La Tunisie doit associer recherche de qualité et délai rapide pour devenir le « quartier du Sentier de l'Europe ».

L'attention portée aux coûts salariaux dans l'appréciation de la compétitivité ne doit pas faire oublier que le prix du tissu est l'élément le plus important du prix de revient d'un article de confection. Les sous-traitants tunisiens sont handicapés par les limitations imposées par la règle d'origine qui les contraint à utiliser des tissus tunisiens, européens ou fabriqués dans des pays méditerranéens avec lesquels ils ont signé des accords de libre-échange. L'offre textile tunisienne étant faible, les confectionneurs tunisiens utilisent des tissus européens alors que, depuis la signature d'un accord avec la Turquie, les confectionneurs marocains peuvent utiliser des tissus d'origine turque. La Tunisie ayant, depuis, signé un accord avec la Turquie, les exportateurs tunisiens seront autorisés à « cumuler les règles d'origine » et à utiliser des tissus « *made in Turkey* » moins chers que les tissus européens. Cette mesure devrait améliorer la compétitivité des exportations tunisiennes.

La faiblesse de l'offre textile est un handicap pour les exportateurs d'habillement. Il y a certes eu des rachats d'entreprises d'Etat de filature tissage mais il n'y a pas eu d'investissements étrangers *greenfield* importants dans l'amont de la filière. Des entrepreneurs

54. Cette montée en gamme n'est malheureusement pas mesurable : l'écart entre le prix unitaire des importations européennes de Tunisie (10,9 euros) et de Chine (5,9 euros) s'explique pour partie par l'utilisation de tissu européen dans les exportations tunisiennes.

tunisiens auraient, semble-t-il, envisagé d'investir dans le textile à la fin des années 1980. Mais ils ont reculé car ce type d'investissement exigeait des immobilisations importantes de capitaux dont la rentabilité était bien moins assurée (et facile) que dans l'habillement. Il n'y a pas eu non plus d'incitations de l'Etat pour favoriser ce type d'investissement. Dans un contexte marqué par la remise en cause de la planification, il y avait sans doute beaucoup de réticence à s'engager dans des opérations de « ciblage ». En outre, après le Plan d'ajustement structurel, le gouvernement avait perdu un outil de politique industrielle, la Banque centrale n'étant plus autorisée à influencer la politique de crédit des banques. La faiblesse de l'offre textile a été dénoncée par la première étude Gherzi de 1997 qui avait recommandé d'investir dans le textile. On peut rétrospectivement se demander si cette recommandation ne venait pas trop tard. La remontée de la filière par les NPI d'Asie est souvent citée en exemple. Mais ces pays l'ont fait sur la base d'un secteur textile pré-existant qui pouvait se prévaloir de plus de cinquante années d'expérience. En outre, il faut tenir compte de la taille respective des marchés. La demande tunisienne de textile représentait un marché assez étroit par rapport à la demande des pays asiatiques et elle est probablement beaucoup plus fragmentée (en termes de qualités et de coloris). Et, *last but not least*, les NPI n'étaient pas confrontés à la concurrence de la Chine.

La deuxième étude Gherzi (2003) estime qu'il est trop tard et trop risqué d'investir dans le textile. L'évolution des ventes de machines textiles dans le monde justifie cette prudence. A l'instar des crises auto-réalisatrices déclenchées par les anticipations des opérateurs financiers, on constate que, « tétanisés » par l'annonce

d'un raz de marée de la Chine, les industriels baissent presque partout⁵⁵ les bras alors que, rassurés par ces perspectives, les industriels chinois investissent massivement⁵⁶.

La remontée vers la filature tissage est une stratégie assez risquée. Ce constat ne doit pas amener à conclure qu'il n'y pas de possibilité dans cette direction. Des entreprises étrangères auraient des projets de filature tissage et, sans investir l'amont, l'industrie tunisienne peut gagner à renforcer l'offre textile en investissant dans l'ennoblissement. C'est ce qu'envisage de faire Benetton pour ses besoins dans le cas de la maille et ce type d'investissement est sans doute envisageable dans le cas du chaîne et trame (à partir de tissus écrus importés). La remontée de la filière peut également se faire dans le domaine des services en développant des capacités dans le design et le stylisme. C'est ce qu'envisage de faire un industriel italien qui propose de construire un « mini Prato » dans la région d'Infidah.

C'est au niveau de la distribution que se réalise la part la plus importante de la valeur. Ce sont les distributeurs qui sont les principaux donneurs d'ordre. Les entreprises asiatiques mais aussi les entreprises turques ont investi dans la distribution. Des industriels tunisiens envisagent de prendre pied sur le marché européen en rachetant des réseaux de distribution.

Le rôle considérable des investisseurs étrangers ne constitue pas un facteur supplémentaire de fragilité pour l'industrie tunisienne. Certes, comme on l'a vu, ces investisseurs de même que les

55. Sauf en Turquie où l'investissement continue.

56. Ils ont acheté 60 % des équipements (filature, tissage, tricotage) vendus dans le monde, et un pourcentage peut-être supérieur de machines de coupe (type Lectra) utilisées dans l'industrie de l'habillement.

entreprises résidentes *offshore* entretiennent très peu de relations avec le tissu industriel tunisien : ils importent l'essentiel de leurs consommations intermédiaires. Mais ces implantations étrangères en Tunisie ne sont pas contrôlées par des sociétés mères situées à l'étranger : elles appartiennent pour la plupart à des étrangers vivant en Tunisie. A défaut d'être intégrés dans l'économie tunisienne, ces investisseurs étrangers sont intégrés dans la société tunisienne et cela est rassurant pour l'avenir de ce secteur. Mais les avantages fiscaux dont bénéficient ces investisseurs devront être révisés.

En effet, la Tunisie va devoir s'adapter aux changements introduits par les accords de l'OMC. A partir de 2008, il n'y aura donc plus de distinction entre l'*offshore* et l'*onshore*, entre le statut d'entreprise « totalement exportatrice » et « non totalement exportatrice ». Cette échéance pourrait être redoutable pour les entreprises NTE qui n'ont pas encore affronté la concurrence internationale. Pour les préparer, il pourrait être souhaitable de favoriser leur redéploiement vers l'exportation. Cela pourrait être facilité en diminuant progressivement le critère qui définit le statut « totalement exportateur » (80 % du chiffre d'affaire est exporté). Cette baisse devrait alors être accompagnée d'une hausse du pourcentage de ventes autorisées sur le marché intérieur par les entreprises totalement exportatrices pour que, à l'horizon 2008, la distinction ait disparu.

A cet horizon, le statut d'entreprise *offshore* devra être revu. Les entreprises totalement exportatrices sont actuellement exonérées d'impôt sur les bénéficiaires. Mais l'Accord sur les Subventions et les Mesures Compensatoires (ASMC) de 1994 a décidé de supprimer

les subventions subordonnées en droit ou en fait aux résultats à l'exportation ou à l'utilisation d'intrants domestiques de préférence à des produits importés. L'interdiction qui prenait effet en 2003 a été prorogée jusqu'en 2007 pour les pays, dont la Tunisie, qui en ont fait la demande. Les subventions accordées aux entreprises qui exportent un certain pourcentage de leur production sont ainsi vouées à disparaître. Les subventions qui ne sont pas interdites peuvent néanmoins faire l'objet d'un règlement des différends devant l'OMC⁵⁷.

Le ralentissement, voire le déclin de l'industrie textile habilement posera des problèmes économiques surmontables car le succès de nouvelles niches – dans l'industrie et les services – peut pallier à l'érosion du solde commercial du textile. Il posera des problèmes sociaux plus délicats car, au cours des six années à venir, l'économie tunisienne va devoir absorber les cohortes les plus importantes avant de récolter les bénéfices de la chute de la natalité. La Tunisie, qui a longtemps bénéficié de sa spécialisation textile, doit se préparer à gérer l'après-textile.

57. Il s'agit de subventions dont le bénéfice est expressément réservé à une entreprise ou à un secteur particulier, causant un dommage à une branche de production d'un autre membre, ou causant un préjudice grave – ou une menace de préjudice grave – aux intérêts d'un Membre, ou annulant ou compromettant des avantages résultant du GATT 94.

Bibliographie

ALBERNATHY, W. (1997), *A stitch in time*, Oxford University Press.

AMSDEN A.-H. (2001), *The rise of "the Rest", challenge to the West from late industrializing countries*, Oxford University Press.

ANDRIAMANANJURA, S., J. DEAN, D. SPINANGER (2004), *Trading apparel, developing countries in 2005*, GTAP seminar.

API (2002), *Les industries du textile et de l'habillement en Tunisie*, Agence de Promotion de l'Industrie, ministère de l'Industrie et de l'Energie, Monographie, Tunis.

APIE (2003), *Investissement extérieur en Tunisie : Année 2002*, Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur et ministère du Développement et de la Coopération internationale.

AVISSE, R. et M. FOUQUIN (2003), *Commerce du textile et de l'habillement : le multilatéralisme face au régionalisme*, Economie internationale.

BAIROCH, P. (1997), *Victoires et déboires, histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours*, Editions Folio Gallimard.

Banque mondiale (2003), *Le secteur manufacturier marocain à l'aube du 21^{ème} siècle*, rapport Facs.

BELGHAZI, S. (2002), *Impact des politiques commerciales sur l'emploi dans le secteur marocain de l'habillement*,

[<http://www.worldbank.org/wbi/mdf/mdf4/papers/belghazi.pdf>].

BONACICH (2002), *Labor's response to global production*, Gereffi, *Free trade and uneven development*, Temple University Press.

CEPII (1978), *Les économies industrialisées face à la concurrence du textile, le cas de la filière textile*, Document de travail, CEPII.

CETTEX (2004), *Note sur les plates-formes commerciales en Tunisie*, mimeo, Cettex.

CETTEX-API, *Base de données statistiques sur les entreprises du secteur textile habillement*.

Chambre tuniso-allemande de l'industrie et du commerce (2003), *Les entreprises allemandes exportatrices en Tunisie, situation et perspectives*, Tunis.

CHAPONNIÈRE J.-R., (2003), *Le textile habillement des pays méditerranéens et d'Europe Centrale : l'enjeu de la compétitivité*, Dossier DREE.

EASTERLY, W. (2002), *The Elusive Quest for Growth*, MIT Press.

ECKERT, C.-J., (1996), *Offspring of empire, the colonial origins of Korean capitalism*, University of Washington Press.

FOUQUIN, M. et P. MORAND (2001), *Mondialisation et régionalisation, le cas du textile habillement*, Document de travail, CEPII.

GEREFFI, G. (1994), *The organization of buyer driven commodity chains: How US retailers shape overseas production networks*, in *Commodity chains and global capitalism*, Editions Gereffi and Korzniewicz, Westport Greenwood.

GEREFFI, G. (1999), *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, *Journal of International Economics*, 48.

GEREFFI G., SPENCER D., BAIR J. (2002), *Free trade and uneven development, the North American Apparel industry after Nafta*, Temple University Press.

GHERZI G., (2003), *Mise à jour de l'étude stratégique du secteur textile habillement*, Tunis.

GIBON P., (2003), *The African Growth and Opportunity Act and the global commodity chain for clothing*, *World Development*, novembre 2003.

GREEN N., (1997), *Du Sentier à la 7^{ème} avenue*, L'univers historique, Editions du Seuil.

IFM (1999), *Nouvelles pratiques d'achat de la distribution et conséquences pour les entreprises textiles françaises*, IFM/CTCOE.

IFM (2004), *La compétitivité de la zone euromed*, Comprendre les marchés, numéro 2.

IANCHOVICHINA, E. et W. MARTIN, (2001), *Trade Liberalization in China's Accession to the World Trade Organization*, Working Paper 2623, Banque mondiale.

ISSAWI C., (1982), *An economic history of the Middle East and North Africa*, Columbia University Press .

JUDET P., (2003), *Le développement en question*, Fondation Altran.

KAPLINSKY R., (1999), *Spreading of the gains of globalisation*, background notes from workshop, september 1999, IDS, Sussex, UK.

KYM A. (1992), *New silk roads East Asia and world textile markets*, Cambridge University Press.

LEMOINE F., UNAL KESENCI D., (2004), *Assembly trade and technology transfer, the case of China*, World Development.

MARNIESSE S., et E. FILIPIAK, (2003), *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*, Notes et Documents, n° 1, Agence Française de Développement.

MAROUANI, (2004), *Effets de l'accord d'association avec l'UE et du démantèlement de l'accord multifibres sur l'emploi en Tunisie, une analyse en modèle d'équilibre général intertemporel*, Document de travail DT 2004/01, DIAL.

MICHELL, (1988), *From a developing to a newly industrialised country : The Republic of Korea 1961 – 1982*, ILO.

MIT (1989), *The US Textile industry challenges and opportunities*, MIT commission on industrial productivity, The MIT Press.

MORTIMORE, (2002), *When does apparel become a peril*, dans Gereffi *Free trade and uneven development, the North American Apparel industry after Nafta*, Temple University Press.

NADVI K., J. THOBURN *et al.* (2004), *Vietnam in the global garment and textile value chain: impacts on firms and workers*, Journal of International development.

NCTO (2004), *The China threat to world textile and apparel report*, National Council of Textile Organization.

NORDAS H.-K., (2004), *The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing*, WTO Discussion Paper.

OMC (2003), *Rapport sur le commerce mondial*, OMC, Genève.

OTEXA (2004), *Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the U.S. Market*, Publication 3671, Otexa, January 2004.

OWEN (1993), *A history of Middle East economies in the 20th century*, IB Tauris.

PNUD (2004), *Rapport annuel*, PNUD, New York.

ROSENBLOOM, J. (2002), *Path dependence and the origins of cotton textile*, NBER working papers.

SACHWALD, F. et S. PERRIN (2003), *Multinationales et développement : le rôle des politiques nationales*, Notes et Documents n°2, Agence Française de Développement, Paris.

SHRANK, A. (2003), *Ready to wear development*, Department of Sociology, Yale University.

SIGNOLES, P. (1978), *Les effets géographiques des investissements industriels en Tunisie*, Etudes Méditerranéennes Mélanges.

SETHOM, N. (1992), *L'industrie et le tourisme en Tunisie étude de géographie de développement*, document de travail, Université de Tunis.

SOMEYA, M., H. SHUNNAR, T.-G. SRINIVASAN (2002), *Textile and clothing exports in MENA: past performance, prospects and policy issues in post MFA context*, The World Bank.

VASSEUR, N. (2001), *Il était une fois le Sentier*, Editions Liana Levi, Paris.

WALKENHORST, P. (2003), *Liberalising Trade in Textiles and Clothing : A Survey of Quantitative Studies*, OCDE.

Y. YONGZHENG, MONTFORT, MLACHILA (2004), *The End of Textiles Quotas : A Case Study of the Impact on Bangladesh*, Policy Development and Review Department, FMI.

Les titres de la série *Notes et Documents*
sont disponibles sur le site Internet de l'AFD

All volumes of the *Notes and Documents* series
are available on line at:

www.afd.fr, Publications.

- n° 1 : *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*
- n° 2 : *Multinationales et développement : le rôle des politiques nationales*
- n° 3 : *Lutte contre l'effet de serre, enjeux et débats*
- n° 4 : *Comment financer durablement les aires protégées à Madagascar ?*
- n° 5 : *Agriculture et commerce, quels enjeux pour l'aide au développement ?*
- n° 6 : *Efficacité et allocation de l'aide, revue des débats*
- n° 7 : *Qui mérite l'aide ? Égalité des chances versus sélectivité*
- n° 8 : *Le Cambodge, de l'ère des quotas textiles au libre-échange*
- n° 9 : *La Turquie, panorama et répartition régionale du secteur productif*
- n° 9 : *Turkey, overview of the productive sector and regional spread of SMEs*
- n° 10 : *Poverty, Inequality and Growth. Proceedings of the AFD-EUDN Conference 2003*
- n° 11 : *Foreign Direct Investment in Developing Countries : Leveraging the Role of Multinationals*
- n° 12 : *Libre-échange euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie*
- n° 13 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle, une comparaison Europe – Afrique*
- n° 14 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Tunisie, Sénégal*
- n° 15 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle : Allemagne, Espagne, France, Royaume-Uni*
- n° 16 : *Le Textile habillement tunisien et le défi de la libéralisation. Quel rôle pour l'investissement direct étranger ?*
- n° 17 : *Poulina, un management tunisien*
- n° 18 : *Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal*
- n° 19 : *Analyser l'impact d'un projet de microfinance : l'exemple d'ADéFI à Madagascar*
- n° 20 : *Précis de réglementation de la microfinance, tome 1*
- n° 21 : *Précis de réglementation de la microfinance, tome 2*

© MAGELLAN & CIE, 34 rue Ramey – 75018 Paris
Tél : 01 53 28 03 05 – E-mail : wiltzmag@club-internet.fr
pour la conception et la mise en page

Imprimé en France – N°xxxxx
Dépôt légal – 2^e trimestre 2005

notes

notes

notes

notes

notes