



Mongi SANEKLI

Etude de la branche textile dans le gouvernorat de Kasserine

Version Finale



**Office de développement du
Centre Ouest : ODCO**

Mars 2016

Table des matières

NOTES INTRODUCTIVES.....	1
CHAPITRE I.....	3
1 SITUATION GEOGRAPHIQUE	3
2 L'INFRASTRUCTURE	4
3 L'INDUSTRIE	6
4 L'ARTISANAT	18
5 L'AGRICULTURE	18
6 LE JUMELAGE	19
CHAPITRE II LES CARACTERISTIQUES DU SECTEUR TEXTILE DU GOUVERNORAT DE KASSERINE.....	20
1 LE SECTEUR DU TEXTILE HABILLEMENT EN TUNISIE	20
2 LE SECTEUR TEXTILE DE KASSERINE LEVIER DE L'ECONOMIE REGIONALE :	20
CHAPITRE III ETUDE DE CAS PERTINENTS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL EN EUROPE.....	38
1 Les Districts Industriels en Italie	38
CHAPITRE IV ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR DE L'INDUSTRIE DE TEXTILE	42
1 Introduction	42
2 La chaine de valeur mondiale du textile	42
3 Segments de la chaine de valeur de l'industrie du vêtement.	45
4 Les entreprises textiles habillements de la région et la chaine de valeur	49
5 Passer de producteur dans la chaine de valeur à un calibre international.	50
6 Les principaux défis de la chaine de valeur	51
CHAPITRE V MUTATIONS ET PERSPECTIVES DU SECTEUR TEXTILE DANS LE MONDE.....	53
1 Les Etat de l'Union Européenne	53
2 Le Maroc	56
3 La Turquie	57
4 Le Bengladesh	58
5 La Roumanie	59
6 La Chine	60
7 Leçons à tirer	62
CHAPITRE VI EVALUATION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.....	65
1 Apporter des réponses adéquates à un entrepreneariat en milieu défavorisé.	65
2 Créer et assurer un programme d'assistance performant : En effet, qu'attendent nos entrepreneurs.	68

3	Améliorer l'environnement de l'entreprise et renforcer la concurrence	68
4	Faire de l'apprentissage, un vaccin contre le chômage des jeunes. Plan d'action pour la Tunisie tiré de la réussite Allemande	69
5	Conclusion :	73
CHAPITRE VII LE « PLAN D' ACTIONS » POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DU CENTRE OUEST .		75
1	La dimension régionale, nouvel élément clé du développement	75
2	La logique du « Plan D'action »	76
3	Les mesures du « plan d'actions »	79
4	Mobiliser de ressources humaines et financière adéquate aux besoins d'une politique efficace de développement industriel régional	82

Liste des Tableaux

Tableau 1:	Entreprises Industrielles du gouvernorat de Kasserine	7
Tableau 2 :	Evolution de l'emploi et du nombre d'entreprises de la région	10
Tableau 3:	Zones Industrielles du gouvernorat de Kasserine	12
Tableau 4:	Entreprises textile habillement du gouvernorat de Kasserine	21
Tableau 5:	Principaux défis de la chaine de valeur	52

NOTES INTRODUCTIVES

Objectifs de l'étude

Le développement régional bénéficie d'une priorité extrême dans la mesure où il constitue un choix stratégique dans la politique de développement économique du pays. L'office de développement du centre-ouest (ODCO) dont le champ d'action couvre les trois gouvernorats de Kasserine, Kairouan et Sidi Bouzid est chargé d'appuyer le développement de ces gouvernorats entre autres à travers l'élaboration des plans régionaux de développement.

Pour ce faire, il nous a chargés d'élaborer une étude et expertise technique sur les perspectives de développement industriel en général et particulièrement celui de l'industrie du textile dans le gouvernorat de Kasserine, à savoir l'amélioration du niveau des investissements privés et la promotion de la création d'emplois.

Approche méthodologique

La méthodologie adoptée s'appuie sur une analyse des données sur les axes de développement du gouvernorat, les secteurs d'activités existants, les investissements, et l'emploi. Sur la base de données prospective recueillies et consolidées par des visites sur les lieux, et une série d'entretien avec les promoteurs installés dans le gouvernorat et les responsables des différentes institutions. La réflexion a tout d'abord permis de réaliser une analyse approfondie des forces- faiblesses-opportunités-menaces de la chaîne de valeur du textile-habillement dans sa situation actuelle, en mettant en lumière les zones de faiblesses (notamment en amont de la filière) et les zones où la capacité d'action et de réaction des acteurs de la filière a été préservée. Ce qui nous a permis d'élaborer

La première phase : l'analyse « SWOT

Une analyse interne : Force- Faiblesse- Ce que l'on sait faire

Une analyse externe : Opportunités - Menaces- Ce qu'il faut faire - Facteurs clefs de succès

La deuxième phase : Mise en évidence des potentialités du gouvernorat de Kasserine, susceptibles de drainer l'investissement industriel privé dans les créneaux textiles et indiquer un plan d'action pour le développement régional de ce secteur, et élaborer des propositions concrètes à long terme sur les grands enjeux auxquels la région est confrontée. Ces recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles font ensuite l'objet d'un lobbying actif auprès des décideurs publics.

Région, gouvernorat, et territoire

On appelle Territoire la zone géographique du Centre Ouest composée de 4 gouvernorats indépendants et ayant une coordination commune des initiatives politiques de développement assuré par l'office de développement du Centre Ouest. Par contre, dans l'étude les mots « région et régionale » sont utilisés pour définir un gouvernorat.

Remerciements

Je remercie sincèrement tous ceux qui ont contribué discrètement et efficacement de loin ou de près avec leurs suggestions et leurs critiques à la réalisation de ce rapport.

Nos remerciements vont particulièrement à Monsieur le ministre du développement Mr Yassine BRAHIM qui nous a invités à une réunion de travail sur les lieux dans le gouvernorat de Kasserine. Un remerciement spécial va à la direction du cabinet de Mr le ministre du développement et au directeur général de l'ODCO pour leurs collaborations assidues et professionnelles qui m'ont beaucoup aidé et soutenu dans la réalisation de cette étude.

Nos remerciements vont également, aux responsables de l'administration qui ont bien voulu nous recevoir et nous éclairer sur bien des points concernant le textile dans la région de Kasserine. De plus, les industriels de la filière qui m'ont entretenu de discussions fécondes, qui m'ont beaucoup enrichie.

Cependant, les conclusions et interprétations exprimées dans ce rapport nous appartiennent et ne reflètent en aucune manière la position d'aucune autre personne ou institution.

Consultant indépendant

Mongi SANEKLI

CHAPITRE I

Gouvernorat de Kasserine



1 SITUATION GEOGRAPHIQUE

Le gouvernorat de Kasserine est situé au centre ouest de la Tunisie tout au long de la frontière Algérienne sur 220 km. Le gouvernorat couvre une superficie de 8260 km², soit 5% de la superficie totale de la Tunisie.

Du nord au sud il s'étend de la région de Thala à la steppe semi-aride de Mejel bel abbés. De l'est à l'ouest il s'élève graduellement depuis les confins du kairouanais jusqu'au massif du djebel Chambi le point le plus culminant de la Tunisie (1544m). Il est limité au Nord par le gouvernorat du Kef, à l'est par les gouvernorats de Siliana et Sidi-Bouzyd, au sud par le gouvernorat de Gafsa, à l'ouest par la wilaya Algérienne de Tébessa.

La ville de Kasserine (la capitale) est à 290 km de Tunis – 200 Km de Sousse – 230 Km de Monastir – 270 Km de Tabarka – 110 Km de Gafsa – 200 Km de Sfax – et 200 Km de Tozeur.

Elle est à diverses distances des principaux pôles de développement de la Tunisie,

Cette proximité des pôles, pouvant être favorable à un développement économique équilibré et durable de la région.

Ce gouvernorat est l'une des principales régions de la Tunisie de par l'étendue de son territoire, l'importance de sa population, de ses ressources naturelles et de ses avantages en termes de coûts et de disponibilité (main-d'œuvre, sites d'implantation), et de son statut de zone prioritaire. Située à l'ouest de la Tunisie, Kasserine qui est dominé par Djebel CHAMBI est compris dans un parc national superbe et est réputée pour sa culture d'alfa : une plante à l'origine de la fabrication du papier.

Son relief montagneux, la douceur et l'abondance exceptionnelle de ses sources sont à l'origine de ses spécificités physiques et naturelles.

Cependant son rythme de développement économique reste insuffisant, d'où un ralentissement de la croissance de la population, et un taux de chômage élevé, en particulier parmi les jeunes diplômés, ce qui engendre principalement, la migration des habitants vers les régions littorales en quête de travail.

2 L'INFRASTRUCTURE

2-1 L'aménagement du territoire :

Le Schéma directeur d'aménagement du territoire national adopté par l'Etat en 2007 a constitué une rupture importante entre les régions. Loin de contribuer à la cohésion territoriale, il a renforcé le déséquilibre régional et les écarts de développement entre une Tunisie littorale active et une Tunisie intérieure à dominante rurale (dont le gouvernorat de Kasserine) qui cumule les handicaps, avec un important déficit d'activités économiques, un faible niveau d'équipement et une faible ouverture sur l'international.

De ce fait, les principes d'efficacité économique ont été privilégiés conduisant ainsi à une urbanisation et un développement excessif de l'activité économique et sociale des régions côtières : 2/3 de la population, 87 % des activités industrielles et 90 % des activités touristiques sont concentrés sur le littoral.

Le gouvernorat de Kasserine est caractérisé par un faible niveau d'urbanisation et une forte dispersion du peuplement rural : en 2014 la population urbaine représente environ 43 % de la population totale de la région contre une moyenne nationale d'environ 66 %. Le réseau urbain est composé de la ville de Kasserine, chef-lieu du gouvernorat de taille moyenne, en passe de rejoindre le groupe des grandes villes du pays.

2-1.1 Réseau routier :

Le gouvernorat de Kasserine dispose :

- D'un réseau routier assez dense et développé permettant le lien de la ville avec le reste du pays.
- D'une ligne ferroviaire reliant la ville aux gouvernorats de Tunis, Sousse, Kairouan et Gafsa.
- D'un grand parc écologique « Djebel Chambi » qui appartient au grand massif forestier Tunisien.

- De zones industrielles moyennement aménagées afin d'accueillir de nouveaux projets.

Le gouvernorat est desservi aussi par :

- L'Aéroport International de Gafsa-Ksar qui est à 110 km (le plus prêt).
- Le port de commerce de Sfax qui est à 183 km

2-1.2 La problématique de l'aménagement du territoire :

L'infrastructure routière, constitue un facteur de développement, d'attraction des activités économiques et d'implantation des entreprises. Elle est insuffisamment développée, notamment dans les zones périphériques de la région. Les écarts d'aménagement en routes entre les délégations sont encore très grands ; le centre de la région étant mieux équipé que le reste du territoire régional.

Toutes les délégations ont des parts de routes classées inférieures à la meilleure délégation au niveau national. Cela dénote de la faiblesse des infrastructures existantes dans le gouvernorat de Kasserine et appelle au développement et renforcement des infrastructures de communication routière et ferroviaire capables de maintenir et d'améliorer l'accessibilité de la région et d'assurer les flux de circulation, aux plans interrégional, régional et local mais aussi pour faciliter la communication avec le territoire maghrébin.

Le gouvernorat a peu bénéficié d'investissements dans l'infrastructure des transports et de manière plus générale les biens publics. Cependant l'effort d'investissement public consenti par l'état dans le domaine de l'infrastructure n'est pas encore à la hauteur pour permettre le développement de la région. Les dysfonctionnements à caractère économique et social doivent être corrigés par l'équipement et l'amélioration des conditions de vie et le renforcement du potentiel économique y compris au niveau de la bande frontalière.

La stratégie des pouvoirs publics a consisté à s'appuyer davantage sur la mobilisation des capacités de la région afin de créer une dynamique économique, grâce au renforcement du rôle du secteur privé. Les résultats de cette politique sont demeurés en deçà des attentes, et les effets d'entraînement sur l'économie locale sont demeurés limités faute d'une stratégie globale d'aménagement du territoire conçue sur le long terme.

2-2 La population :

La répartition géographique de la population de Kasserine est caractérisée par de forts contrastes d'occupation de l'espace, et les facteurs de la nature. La population qui est essentiellement rurale compte environ 439 000 habitants, soit 4% de la population nationale. La population active est évaluée à 175 000 habitants. Elle conserve un caractère fortement rural, en dépit du développement de la population urbaine. La population a augmenté à un rythme soutenu jusqu'à 1994 avant d'accuser un changement considérable en s'alignant au rythme de croissance de la population urbaine du pays.

Malgré un solde naturel positif (excédent des naissances sur les décès) la région perd une partie de son avantage du fait d'un solde migratoire négatif.

Sur le plan administratif, le gouvernorat de Kasserine est constitué de treize délégations : Kasserine Nord Kasserine Sud ; Sbeïtla ; Sbiba ; Jedliène ; Ayoun ; Thala ; Ezzouhour ; Haidra ; Foussana ; Fériana ; Mejel Bel Abbes et Hassi Frid. Ses principaux centres urbains sont Kasserine ville (19,7 % de la population), Sbeïtla (17 %), Sbiba et Feriana.

Croissance de la population du gouvernorat de Kasserine

Année	1994	2004	2013	2014
Population (habitants)	386 908	412 278	444 900	439 243
Population active	698 923	116 900	120 200	175 700
Taux de croissance annuel moyen (Kasserine)	2,6 %	0,64 %	0,64%	0,64 %
Taux de croissance annuel moyen (Tunisie)	2,3 %	1,21 %	1,15%	1,03 %

Source : INS

3 L'INDUSTRIE

3-1 Le tissu industriel du gouvernorat de Kasserine : Principales caractéristiques

Les industries manufacturières sont une activité qui n'emploie que 8% des actifs occupés contre 19,4% à l'échelle nationale. Leurs activités industrielles se concentrent dans les industries agricoles et alimentaires (19 unités), les industries des matériaux de construction (23 unités), des industries diverses (8 unités), des industries chimiques (3 unités), des industries mécaniques (3 unités), et des industries textiles et habillement totalement exportatrices (32 unités). En 2014 ces 88 entreprises emploient environ 5400 personnes.

Le secteur industriel du Gouvernorat de Kasserine ne représente aujourd'hui que 01% des emplois du pays. On ne compte que (88) entreprises actives. Il est faiblement développé et limité. Il demeure cependant comparable à celle des autres régions.

Mis à part le textile, on note la quasi absence des secteurs industriels à forte concentration de main d'œuvre tels que le cuir et chaussures, le montage électrique et électronique. L'initiative privée reste encore timide dans tous les secteurs. Les activités de recherche et d'innovation sont également quasi absentes dans ce gouvernorat,

3-2 Filières et secteurs porteurs

L'industrialisation de la région de Kasserine a commencé assez tôt dès 1956 avec la création de la Société nationale tunisienne de Cellulose (SNTC) pour la fabrication de la cellulose à partir de la plante d'alfa qui couvrait de grandes superficies du gouvernorat de Kasserine et des gouvernorats limitrophes du Centre Ouest. Ensuite on a créé en 1968 la Société Tunisienne de Papier Alfa (STPA) pour la fabrication du papier d'impression et d'écriture. Ces créations

visaient l'impulsion d'une dynamique industrielle dans la région, et par conséquent la réduction des disparités régionales.

Tableau 1: Entreprises Industrielles du gouvernorat de Kasserine

Délégation	Industrie Matériaux de construction ... IMCCV		Industrie Agroalimentaire IAA		Industrie chimique IC		Industrie textile ITA		Industrie Mécanique IM		Industrie diverse ID	
	Nombre emplois	Nombre Entrep.	Nombre emplois	Nombre Entrep.	Nombre emplois	Nombre entrep	Nombre emplois	Nombre entrep	Nombre emplois	Nombre entrep	Nombre emplois	Nombre entrep
Kasserine	266	7	310	6	50	1	1456	20	101	3	1012	6
Sbeïtla	-	-	126	8	-	-	201	3	-	-	111	2
Sbiba	-	-	46	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Jedliène	-	-	18	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Thala	181	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Haidra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Foussana	-	-	-	-	-	-	155	2	-	-	-	-
Fériana	755	7	48	2	116	2	416	6	-	-	-	-
Majel Bel Abbes	-	-	16	1	-	-	45	1	-	-	-	-
Total	1202	23	564	19	166	3	2273	32	101	3	1123	8

Source : ODCO

La région a enregistré au cours du VI plan (1982-1985) un retour de l'investissement public notamment dans les industries des matériaux de construction (unité de ciment blanc de Feriana, briqueterie de Kasserine, unité de chaux et marbrerie de Thala...). Pendant cette période il y a eu la fusion de la Société nationale tunisienne de Cellulose (SNTC) et de la Société Tunisienne de Papier Alfa (STPA) pour créer la Société nationale de cellulose et de papier Alfa (SNCPA),

En 1980, Le processus de création d'entreprises industrielles s'est relativement accéléré dans le Centre-ouest durant la période 1997-2006 étant donné que 116 projets industriels ont pu être créés dont 25 à Kasserine, 25 à Sidi Bouzid et 66 à Kairouan. Il en va de même pour la période 2007-2012 où le Centre-ouest a connu une augmentation notable du rythme de création d'entreprises : 138 entreprises créées, dont 42 % à Kasserine (35,5 % des emplois). Cette relance du processus de création d'entreprises industrielles s'est inscrite en réalité dans une nouvelle dynamique, initiée par l'État, visant le déplacement de l'industrie vers l'intérieur du pays

L'implantation d'unités de confection sous-traitantes du groupe international de textile BENETTON confirme cette dynamique, et a permis une certaine diversification des activités industrielles de la région qui sont restées dominées par l'industrie du papier et des matériaux de construction. Ce réseau textile est aussi caractérisé par la présence de nombreuses entreprises que nous étudierons dans un prochain chapitre.

3-2.1 SOTACIB : Société Tunis-Andalouse de Ciment Blanc

La société Tunis-Andalouse de ciment blanc (SOTACIB) : Société Tuniso-Espagnole (CEMONTOS MOLINS SA détient 65% du capital) dédiée à la production de ciment blanc. Elle est spécialisée dans l'exploitation et la production de matériaux de construction. Son portefeuille de produits comprend le ciment, le plâtre, la chaux, le béton, les granulats, les piliers et les poutres, les traverses de voies ferrées etc...

Son usine de Feriana (Délégation du gouvernorat de Kasserine) a une capacité de production annuelle de 700 000 tonnes de ciment blanc. En 2011, elle emploie 4 498 personnes à travers le monde et a réalisé un chiffre d'affaires de 830 millions d'€. Elle exporte une partie de sa production vers des pays tels que l'Algérie, la Libye et d'autres pays de la Méditerranée. En 2012 SOTACIB Kairouan est entrée en production. Il s'agit d'une usine de ciment gris avec une capacité de production de 1,2 million de tonnes par an. Elle a créé environ 140 postes d'emploi dont plus de 90% concernent des diplômés du supérieur.

3-2.2 SNCPA : Société Nationale de Cellulose et de Papier.

Symbole d'une politique volontariste d'industrialisation des régions de l'intérieur qui a fait son temps, la Société Nationale de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA) installée à Kasserine depuis plusieurs décennies ne cesse de périlcliter. Elle employait environ 1 200 personnes il y a dix ans, aujourd'hui elle n'emploie qu'environ 400.

Pendant plus d'un demi-siècle d'existence, cette entreprise n'a pas eu véritablement un effet d'entraînement en matière de développement industriel de la région. Les prémices d'une intégration industrielle n'ont jamais pu se manifester pour pouvoir déclencher un processus d'entraînement et une apparition de chaînes relationnelles locales dans le domaine industriel ou au niveau des services liés à cette industrie.

À ce propos, la mise en place par l'État en 2006 du Programme d'essaimage auquel a pris part la SNCPA n'a permis la création que deux projets (15 postes d'emplois en tout) à Kasserine ce qui témoigne de l'impact limité de la SNCPA dans l'économie de la région.

En réalité, la réhabilitation de cette entreprise nécessite une restructuration très profonde avec des choix stratégiques majeurs qu'il va falloir entreprendre avec des conséquences importantes sur le plan technologique, économique et social.

3-2.3 Matériaux de construction

Le paysage industriel est composé de nombreuses petites filières dominées par la filière des matériaux de construction. Grâce à un potentiel important en substances utiles, l'activité industrielle de la région se base essentiellement sur l'exploitation et la transformation de matières premières et de substances utiles et très abondantes telles que le marbre, le calcaire, l'argile, le gypse, les granulats et l'alfa.

Les sociétés de pierres marbrières ne font principalement que l'extraction, les blocs étant acheminés vers le littoral pour transformation.

En matière d'exploitation des carrières, on compte actuellement, plus que 80 carrières autorisées,

Principalement dans les régions de Feriana, Thala et Foussana qui exploitent les richesses minérales de la région (pierre marbrière, sable, argile, calcaire, carbonate de calcium, gypse). Ces carrières ont un impact négatif sur l'environnement. Principaux produits exportés : Marbre brut – Carbonate de calcium – Ciment blanc- et – Brique rouge.

3-2.4 STIC : Société Tunisienne de Carbonate de calcium

Cette société appartenant au groupe Hermès, créée en 1984 fabrique du carbonate de calcium et beaucoup d'autre dérivés, utilisés dans la fabrication de peinture, de la faïencerie, du plastique et aliments pour bétails. Plus que 50% de sa production est destiné à l'export principalement le marché Algérien. Une entreprise qui fait honneur à la région.

3-3 Les investissements étrangers :

Sont en effet soutenus, et beaucoup d'efforts sont faits pour l'impulsion de leurs développements afin de créer plus d'emplois dans le gouvernorat : Outre les entreprises de ciment blanc, et carbonate de calcium, on note l'implantation depuis 2008 de (32) entreprises concernées par le textile habillement qui sont totalement exportatrices et emploient 2270 personnes, soit un peu plus que 42% des emplois de l'ensemble du gouvernorat, contre 800 à 900 unités exportatrices présentes dans les régions côtières. En outre ces 32 entreprises sont peu ouvertes sur l'international. En effet la grande marque Italienne BENETTON fait fonctionner tous ces ateliers en sous- traitance.

3-4 Emplois et Ressources humaines

Le gouvernorat compte aujourd'hui 88 entreprises industrielles ayant plus de 10 emplois et employant au total environ 5400 personnes. Le taux d'activité de la population

dans la région est relativement faible soit 41 % contre une moyenne nationale de 47 %. Ce taux classe le gouvernorat de Kasserine à la 18ème place sur les 24 gouvernorats du pays.

La répartition de cette population active entre les différents secteurs montre que 45 % des actifs sont employés dans les services (dont 20 % dans les services non marchands du secteur public), 30 % dans l'agriculture et seulement 7 % dans l'industrie manufacturière.

Ceci témoigne d'un tissu économique régional largement dominé par les activités traditionnelles basées sur l'exploitation des ressources naturelles (agriculture, carrière...) qui sont peu créatrices d'emploi et de valeur ajoutée au profit de la région.

Tableau 2 : Evolution de l'emploi et du nombre d'entreprises de la région

Délégation	Entreprise Totale						Entreprise Exportatrice					
	Nombre Emploi			Nombre Entreprise			Nombre Emploi			Nombre Entreprise		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Kasserine	3338	3462	3195	43	43	43	1700	1788	1456	22	22	20
Sbeïtla	440	514	438	13	13	13	207	278	201	3	3	3
Sbiba	46	46	46	1	1	1	-	-	-	-	-	-
Jedliene	52	52	18	3	3	1	-	-	-	-	-	-
Thala	404	188	181	10	9	9	60	-	-	1	-	-
Foussana	279	279	155	3	3	2	279	279	155	3	3	2
Fériana	1541	1517	1335	18	19	17	475	453	412	7	7	6
Majel Bel Abbès	16	16	61	1	1	2	-	-	45	-	-	1
Total	6116	6074	5429	92	92	88	2721	2798	2269	36	35	32

Source : ODCO

Il est généralement admis que l'édification d'une forte économie repose sur des activités à forte valeur ajoutée qui utilisent une main d'œuvre hautement qualifiée. Or, historiquement la région a été forcée d'adopter un modèle de croissance intensif en créations d'emploi de faible qualification, en raison de l'ampleur du stock de capital humain ayant un niveau d'éducation faible.

Le savoir-faire et la compétence sont des atouts spécifiques qui peuvent permettre le développement de nouveaux avantages compétitifs. Par conséquent, on est en présence d'un tissu industriel déchiré par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et surtout de personnel d'encadrement.

3-4.1 Sur le plan du chômage,

Le gouvernorat de Kasserine a enregistré en 2014 un taux de chômage relativement élevé estimé environ à 23 % alors qu'au niveau national ce taux était de 17 %. Ce chômage touche particulièrement les jeunes diplômés du supérieur et constitue un sérieux défi pour la région. En outre, 42 % des chômeurs sont quasiment analphabètes (contre un taux national de 15 % et 7 % à Sfax), et sont ainsi handicapés tant au niveau de l'embauche que de la formation professionnelle.

Sur le plan de la pauvreté, le territoire du Centre-Ouest, dont fait partie le gouvernorat de Kasserine, reste la région la plus pauvre de la Tunisie avec un taux de pauvreté estimé à 32 %, contre seulement 4,6 % pour Monastir, 6,3 % pour Sousse, 6,9 % pour Tunis.

La situation de la pauvreté dans le gouvernorat peut être également appréhendée à travers le niveau d'intervention dans le gouvernorat du « Programme national d'aide aux familles nécessiteuses » qui accorde une pension trimestrielle, aux ménages les plus pauvres. L'effectif des bénéficiaires n'est donc pas négligeable et son évolution témoigne d'une certaine dégradation des conditions économiques.

En outre, et suite aux événements survenus en 2011, environ 17 500 ouvriers touchent une « indemnité de chantier ». Si les causes de cette aide sont justifiées, les implications et retombées sont fortement problématiques et concernent notamment, la raréfaction de la main d'œuvre y compris des cadres.

D'une façon générale, les entreprises industrielles du gouvernorat sont basées sur une main-d'œuvre non qualifiée et ont un taux d'encadrement parmi les taux les plus faibles de l'industrie Tunisienne. Ce qui traduit une certaine stagnation de la région dans la marginalité, conduisant à un mouvement d'exode de ses habitants vers des zones plus favorisées du pays en l'occurrence le grand Tunis et la région côtière et par conséquent un déclin de son croit démographique et son potentiel ouvrier.

3-4.2 Le tissu industriel du gouvernorat de Kasserine reste assez modeste et en deçà des potentialités de la région :

Ces constats montrent les limites du tissu industriel local et le manque de valorisation réelle des produits locaux et par conséquent, la faiblesse de l'effet d'entraînement sur l'économie régionale. Le tissu industriel du gouvernement pèse peu dans l'économie nationale en comparaison aux régions du littoral. Néanmoins, le secteur industriel demeure fondamental et structurant pour l'économie de la région au sens où il participe à la stabilisation macro-économique du pays et il est notamment source importante de création d'emplois.

Même si la région a connu un processus d'industrialisation assez précoce, impulsée par l'État (création de la SNCPA), sa dynamique de développement a connu des ruptures préjudiciables liées notamment au changement du modèle d'industrialisation et de politique globale de développement et d'aménagement du territoire. La plupart des unités industrielles, ne peuvent être considérées comme des entreprises car elles travaillent en sous capacité, ou en veillesse, ou sont arrêtées. En effet le secteur public et parapublic n'ont créé que des installations d'entreprise de taille moyenne dans les secteurs stratégiques ou de valorisation de ressources naturelles. Sur le plan industriel, le gouvernorat doit se donner les moyens pour profiter de la surcharge des zones littorales en matière d'industries manufacturières et accueillir des nouveaux investissements pour l'exportation. Ceci suppose :

- Une nette amélioration de l'infrastructure industrielle et une offre en Zones et locaux industriels bien aménagés dans les trois gouvernorats notamment, et bien desservies par un service de transport organisé pour accueillir les investissements extérieurs en particulier.
- La mise en valeur des ressources géologiques naturelles (gisements minéraux pour les cimenteries et autres matériaux de construction)
- L'amélioration du réseau routier principal, en particulier, par le renforcement des infrastructures d'échange avec le littoral Nord-Est et Est, et des investissements complémentaires dans le réseau de routes locales et régionales et dans le réseau des pistes rurales.

3-5 Zones Industrielles

Tableau 3: Zones Industrielles du gouvernorat de Kasserine

ZONE	Superficie Ha	Nombre lot	Nombre projet	Situation
Route de Thala	14	50	6	Aménagé AFI
Route de Sbeitla	20	44	12	Zone municipale
Cité El Khadra	38,5	14	3	Zone municipale
Zone de Sbeitla	11,5	14	6	Zone municipale
Route de Siba	5,3	-	3	Zone municipale
Zone de Feriana	53,7	-	3	Terre privée
Route du Kef	12,5	36	4	Terre privée
Zone Al Jadida de Thala	6	-	5	Terre privée

Le gouvernorat dispose de 8 zones industrielles aménagées sur 160 ha environ. De nouvelles zones sont prévues. La majorité des espaces à vocation industrielle de la région, restent fortement sous-utilisés, Caractéristique qui reflète la grande lenteur d'industrialisation de la région. Il est à noter que plusieurs locaux sont disponibles sous forme de location et aménagés pour abriter des entreprises industrielles.

Le gouvernorat demeure relativement peu pourvu en espaces à réelle vocation industrielle. L'AFI, principal aménageur public de zones industrielles dignes de ce nom, n'a accordé d'importance à cette région qu'assez récemment (sur des directives de l'Etat).

L'ensemble des zones industrielles de la région est dans un état médiocre (problème d'éclairage public, inexistence d'un réseau d'assainissement, accumulation des déchets, quasi-absence de Groupements de gestion et de maintenance, absence d'animation et de cadre de vie approprié), qui ne facilite pas l'installation des nouvelles unités industrielles. En outre, les services liés à l'industrie dont notamment les bureaux d'études, de conseil et d'assistance sont sous-représentés dans le gouvernorat ce qui constitue une contrainte pour les entreprises.

3-6 Organismes de soutien et principaux avantages

3-6 - 1 Organismes de soutien :

Plusieurs organismes de soutien et d'assistance aux entrepreneurs et à la création d'entreprises sont présents dans le gouvernorat de Kasserine. Chacun de ces organismes a des attributions pour un secteur ou pour un type particulier d'entreprise : industrie, agriculture, artisanat, etc....

L'agence de Promotion de l'industrie et de l'Innovation– APII : Le gouvernorat est doté d'une direction régionale de l'APII. Son intervention consiste entre autres aux prestations suivantes :

- Collecte des informations
- Identification des projets industriels et octroi de l'agrément pour la réalisation de ces projets.
- Orientation, assistance des promoteurs et développement du partenariat

L'API Kasserine comporte également un bureau régional du Centre de Soutien à la Création d'Entreprises : CSCE. Ce dernier est supposé assurer un accompagnement personnalisé durant les phases de préparation du projet par une formation adaptée et un encadrement de proximité du promoteur.

L'Office de Développement du Centre Ouest – ODCO : Il s'agit d'une institution publique sous tutelle du ministère de développement, chargée d'élaborer des études, des propositions, et de choix de programmes de développement de nature à assister les autorités régionales dans la conception, la définition des politiques en matière de stratégie de développement.

L'office met en place une banque d'idées de projets et élabore les études de faisabilité technico économique nécessaires afin d'accélérer le rythme de création d'entreprise et l'impulsion de l'investissement privé. Il a pour mission également l'évaluation, le suivi, et l'exécution des plans et programmes de développement dans les trois gouvernorats du centre Ouest.

3-6 – 2 Les principaux avantages et incitations spécifiques au gouvernorat de Kasserine.

La libéralisation poussée de l'économie tunisienne, et la politique de développement des régions ont permis la mise en place depuis les années 1972, d'un cadre réglementaire et fiscal incitatif qui offre :

- Une liberté de rapatriement des capitaux et des dividendes pour les entreprises totalement exportatrices.
- Des incitations fiscales.
- Des subventions à l'investissement.
- Une prise en charge des cotisations sociales.
- Une prise en charge de la formation professionnelle.
- Une prise en charge des dépenses d'infrastructure.

Par ailleurs, et depuis l'année 2008 on accorde des incitations spécifiques de développement régional à trois zones différentes : Une zone de premier groupe, une autre de deuxième groupe, et une troisième zone prioritaire dont fait partie le gouvernorat de Kasserine. Pour cette dernière zone on octroie des incitations spécifiques beaucoup plus favorables aux investisseurs :

- Prime d'investissement : 30% du montant de l'investissement avec un plafond de 2.000.000 DT.
- Déduction des revenus des bénéficiaires provenant de l'activité : 100 % durant les dix premières années et dans la limite de 50 % au cours des dix années suivantes
- Contribution aux Fonds de Promotion du Logement pour les Salariés (FOPROLOS) : Exonération illimitée dans le temps
- Taxe sur la Formation Professionnelle (TFP) : Exonération illimitée dans le temps
- Prise en charge de la contribution patronale au régime légal de la sécurité sociale :

100 % durant les dix premières années d'activité, pour les entreprises déclarées avant le mois de Janvier 2011, renouvelable une seule fois durant une période additionnelle de 5 ans, commençant avant la fin de l'année 2011. Durant cette période additionnelle la quote-part de la contribution patronale sera dégressive et varie de 80% la première année, à 20% la cinquième année.

100 % durant les 10 premières années d'activité pour les entreprises déclarées après le mois de Janvier 2011.

Avantages financiers sous forme de subventions y compris les Fonds de Roulement : 30 % du coût du projet plafonné à deux millions de DT

Prise en charge des dépenses d'infrastructures : 85 %

On note également l'encouragement par le biais du Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielles - (FOPRODI) sous forme de crédit octroyé par l'Etat, dont le but est :

- La création d'une nouvelle génération de promoteurs.
- La promotion de la création et du développement de la petite et moyenne entreprise dans les activités industrielles, de services et de l'artisanat.
- La mise en œuvre des mesures d'encouragement au développement régional.
- Une Prime d'étude et d'assistance technique fixée à 70 % du cout de l'investissement avec un plafond de 20.000 DT

Toutes les délégations : Kasserine, Sbeïtla, Sbiba, Jedlienne, El Ayoun, Thala, Haidra, Foussana, Fériana, Majel Bel Abbés, Hassi Farid, sont classées en zones de développement régional prioritaire.

On note également l'existence d'un cyber parc destiné à promouvoir les technologies de l'information et de la communication, et d'un centre d'affaires collaborant avec les autres organismes de développement de la région pour apporter le soutien et l'appui aux promoteurs de projets.

3-6.1 Les limites du dispositif d'incitation aux investissements :

La Tunisie a mis en place un dispositif d'aide fiscale et financière aux entreprises regroupé essentiellement dans le code d'incitation aux investissements adopté depuis 1994 et ce, en plus de l'engagement de plusieurs programmes d'appui et l'instauration d'institutions visant à promouvoir l'investissement, à renforcer l'intégration des entreprises et à consolider leur compétitivité. Le code des investissements accorde des incitations communes à travers des allègements fiscaux dont bénéficie la majorité des secteurs d'activité. Des incitations spécifiques (avantages fiscaux, primes et réduction des cotisations sociales patronales) sont, également, accordées et visent à encourager les nouveaux promoteurs et les PME, à promouvoir l'exportation ainsi que le développement régional et agricole. Notons que 90% des incitations sont d'ordre fiscal et le reste sont des incitations financières. Cependant, plusieurs critiques lui ont été adressées. L'évaluation des incitations à l'investissement privé dégage que l'impact du régime incitatif sur la croissance, la création d'emplois et l'investissement privé a été plutôt limité et implique des coûts budgétaires importants et une complexité administrative. Les principales limites du code d'incitation aux investissements se présentent comme suit :

La multiplicité des mesures d'incitations et les différents ajustements apportés au fil du temps ont fait du Code un échec peu transparent au niveau de son application et complexe au niveau de son suivi,

Les coûts budgétaires des incitations sont jugés relativement importants. Ceux relatifs aux incitations fiscales et douanières représentent 2.5% du PIB et 10% des recettes fiscales.

Ces incitations sont accaparées à 90% par 2500 entreprises seulement sur un total d'environ 24000 que compte le pays. En plus, 70% des avantages fiscaux sont orientés vers les activités à l'export et seulement 7% vers les projets de développement régional. Cette faiblesse des avantages destinés au développement régional n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés dans ce domaine.

Le code établit une dichotomie entre secteur off-shore et secteur on-shore, chose qui devrait être écartée notamment avec la libéralisation des échanges suite à l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec l'UE,

Le code ne répond plus aux exigences de développement actuel dans la mesure où il soutient indifféremment les activités classiques basées essentiellement sur une main d'œuvre non qualifiée et les activités de haute technologie à forte valeur ajoutée. Ceci est d'autant plus préoccupant que le chômage des diplômés constitue, aujourd'hui, un problème majeur alors que le code n'encourage pas les investissements générateurs d'emplois à haute qualification.

De par les avantages généreux qu'il octroie aux entreprises exportatrices, le Code renforce les politiques d'investissements adoptées durant les années 70 et qui ont favorisé l'entrée des entreprises étrangères pour s'installer dans le pays à la recherche d'un faible coût de main d'œuvre.

De telles politiques ont montré leurs limites dans la mesure où le tissu productif Tunisien est resté peu diversifié et l'industrie est axée essentiellement sur des activités de sous-traitance, peu innovantes et à faible valeur ajoutée ne requérant pas un savoir-faire et une main d'œuvre qualifiée.

Par ailleurs il convient de noter que les incitations ne sont plus classées parmi les premiers facteurs déterminants de l'investissement (le rapport de la Banque mondiale « Doing Business »).

3-7 L'environnement économique :

Constitue un important atout pour le développement industriel de la région, mais il est sérieusement menacé par divers processus de dégradation.

Ainsi et depuis 2011, l'activité économique a souffert du double effet d'une conjoncture économique internationale défavorable et d'un environnement national marqué particulièrement par l'incertitude politique et les aléas sécuritaires « post révolution ».

Les équilibres macroéconomiques se sont ainsi détériorés sur la période 2011-2014. Les déficits courant et budgétaire se sont aggravés pour atteindre respectivement 8.2% et 5.1% du PIB en moyenne durant cette période. Les taux d'inflation enregistrés entre 2012 et 2014 ont atteint des niveaux record (5.6% en moyenne par an), jamais enregistrés depuis 1995. Un reflux de l'épargne et un blocage de l'investissement sont perçus et leur taux ont reculé de 5.7 et 5.6 points de pourcentage respectivement entre 2010 et 2014. La croissance a été ramenée à 1.7% en moyenne entre 2011 et 2014 (contre 4.2% en moyenne entre 2007-2010).

Le taux de branchement des ménages ruraux aux réseaux d'eau potable de la région est de 30 %, contre 56% au niveau national ; ce qui révèle un retard important, et des conditions de vie difficiles. Les ménages non reliés aux réseaux publics d'eau potable s'approvisionnent à partir des points d'eau publics situés très loin de leurs résidences. D'où des conditions sociales pénibles.

Ainsi, le gouvernorat de Kasserine conserve le profil d'une région de l'intérieur dont les indicateurs de développement sont parmi les plus faibles du pays.

Nous pouvons dire que cette situation est le résultat d'un processus de développement régional qui a manqué de vision stratégique, de continuité (notamment sur le plan industriel) et de dynamique d'accumulation productive sur place.

Face aux effets et impacts négatifs de cette situation, l'impératif d'une relance durable du processus de développement régional implique nécessairement l'identification d'une vision stratégique de ce développement.

3-7.1 En matière de déchets :

Le gouvernorat est dépourvu de toute infrastructure de traitement. De ce fait, les déchets collectés sont acheminés vers des terrains vagues à l'intérieur et aux alentours des zones urbaines ainsi que vers des décharges sauvages.

3-7.2 En matière d'assainissement :

Seules les villes de Kasserine et Sbeïtla disposent de stations d'épuration des eaux usées. Il convient de signaler cependant que les deux villes de Thala et Fériana viennent d'être prises en charge par l'ONAS pour la création de deux stations de traitement des eaux usées.

3-7.3 Services publics :

La majorité des services publics de base (santé, et éducation notamment) sont accessibles. On constate cependant des disparités régionales importantes en termes de qualité, liée notamment à une répartition inéquitable des compétences publiques sur le territoire.

3-7.4 Structures universitaires et formation : Le gouvernorat est doté de :

- 27 Lycées secondaire avec un effectif environ de 17800 élèves en 2014/2015.

- Lycées techniques avec un effectif de 175 élèves en 2014/2015.
- Le gouvernorat compte quatre établissements universitaires publics qui font partie de l'université de Kairouan :
- Institut Supérieur des Etudes Technologiques : ISET avec 770 Etudiants en 2014/2015
- Institut Supérieur des Arts et Métiers : ISAM avec 297 Etudiants en 2014/2015
- Institut Supérieur des Etudes Appliquées et Sciences Humaines avec 483 Etudiants en 2014/2015
- Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie avec 368 Etudiants en 2014/2015

On n'enregistre aucun établissement privé.

Les centres de formation professionnelles pour l'industrie sont au nombre de Cinq, proposant entre cinq et sept spécialités d'enseignement et ayant une capacité de 2450 personnes en 2014/2015.

4 L'ARTISANAT

La région de Kasserine est connue pour la richesse de ses activités artisanales telles que le tapis traditionnel, le margoum, les nattes en alfa (Hassir), la fabrication de tentes (Flij), et la confection d'habits traditionnels...Le problème le plus important reste un problème de qualification et de formation des artisans. En effet, l'observation des produits de l'artisanat fait apparaître des qualités souvent médiocres et une faiblesse de la maîtrise de l'art.

Les ateliers de la majorité des 5500 artisans que compte la région, sont établis à Sbeïtla. Kasserine, Telept, Sbiba et Jedliene. Toutefois, le secteur de l'artisanat, souffre de quelques difficultés telles que :

- L'approvisionnement en matière première en quantité et en qualité avec des prix compétitifs ;
- Les techniques de préparation de l'alfa pour la fabrication des produits artisanaux n'ont pas beaucoup évolué ce qui ne permet pas de rentabiliser la production artisanale.
- L'accès au marché est difficile en raison de l'absence de filières et d'espaces de commercialisation permettant de faire connaître les produits de la région.
- La faiblesse de l'activité touristique et des clients potentiels du secteur de l'artisanat.

5 L'AGRICULTURE

Principale activité économique de la région, l'agriculture occupe environ 30% de la population active occupée, contre 8,6% pour l'industrie. 17,5 % au niveau national. En réalité, l'activité agricole constitue un refuge pour une bonne partie de la population, en raison des opportunités très limitées d'emploi dans les autres secteurs. L'enquête structure des

exploitations agricoles 2004/2005 montre que cette activité touche environ 33 500 exploitants, et 2000 salariés permanents. Le gouvernement de Kasserine est à vocation rurale.

Trois principaux systèmes de production agricole caractérisent la région :

- Un système d'agriculture pluviale associant l'arboriculture et l'élevage. Il est principalement localisé dans les délégations de Majel Bel Abbès, Hassi Frid, Feriana et Kasserine Sud.
- Un système d'agriculture pluviale associant l'élevage, les grandes cultures et l'arboriculture au nord du gouvernorat. Il est principalement localisé dans les Délégations de Thala, Hidra, Jedlianne et El Ayoun.
- Le système d'agriculture irriguée (27 800 ha) localisé principalement à Sbiba, Foussana, Sbeitla et Kasserine Sud.

Par ailleurs, la région abrite - 3 grands barrages - 19 barrages collinaires - et 85 lacs collinaires.

Le gouvernorat est le 1er producteur à l'échelle nationale de plusieurs fruits : Il est implanté environ 40000 pieds d'olivier, 55000 pieds de pommier, autant de pied d'amandier, et 17500 pieds de différents fruits (abricots, poires, pêches, figues,). Il est également spécialisé dans l'arboriculture, les nouvelles cultures adaptées (cerises, raisins, noix...), les cultures d'arrière saisons et l'oléiculture. L'agriculture biologique constitue aussi un créneau très promoteur dans la région avec une superficie de plus de 44 milles ha, ainsi que la distillation de l'huile de romarin.

La région est connue pour sa production d'Alfa. Une surface de 180000 ha (20% de la superficie du gouvernorat) produisant annuellement 30 000 Tonnes environ d'Alfa, qui est transformé localement à l'échelle artisanale et industrielle.

6 LE JUMELAGE

Le 2 Avril 2011, le gouvernorat de Kasserine a été jumelé avec la région française Provence-Alpes- Côte d'Azur (PACA). La région Italienne de Toscane qui est très proche de la région PACA s'est associée au partenariat qui englobe de nombreux aspects : Formation professionnelle, tourisme et environnement.

CHAPITRE II

LES CARACTERISTIQUES DU SECTEUR TEXTILE DU GOUVERNORAT DE KASSERINE

1 LE SECTEUR DU TEXTILE HABILLEMENT EN TUNISIE

Avec un chiffre d'affaires de 3440 millions de dinars (MD) environ, à l'exportation, au cours de l'année 2014, le secteur Textile Tunisien est le deuxième exportateur au niveau national après les industries mécaniques et électriques (IME). Sur le plan international, le secteur se place comme le cinquième fournisseur de l'Union Européenne (UE) et le deuxième fournisseur de la France dans le domaine de l'habillement.

Le secteur des Industries du Textile et de l'Habillement est unanimement considéré comme stratégique pour l'économie nationale. Selon l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation, le secteur compte 2 095 entreprises employant 10 personnes et plus et emploie plus que 200 000 personnes, soit 41% de l'ensemble des emplois des industries manufacturières. Parmi les 2 095 unités du secteur, 1 752 entreprises produisent totalement pour l'exportation, soit 83% du secteur et 70% du tissu industriel tunisien. Et 966 entreprises sont en partenariat dont 640 unités sont à capitaux 100% étrangers.

Il est le principal secteur de l'industrie manufacturière en termes d'exportation, d'emploi et de valeur ajoutée, depuis le démantèlement des Accords Multifibres : AMF, et de l'accord d'association avec l'Union Européenne, l'économie tunisienne se trouve confrontée au défi de la libéralisation de plus en plus accrue des échanges.

C'est ainsi que le gouvernement a décentralisé le secteur dans les régions pour lui donner plus d'ampleur et d'importance. Donc Les PME exportatrices du secteur Textile habillement appartenant à des différentes régions vont devoir relever des défis à travers la mise à niveau de leur tissu industriel, afin de répondre aux exigences et contraintes du nouvel ordre économique mondial.

2 LE SECTEUR TEXTILE DE KASSERINE LEVIER DE L'ECONOMIE REGIONALE :

2-1- Etat des lieux et diagnostic de l'entreprise textile :

Les entreprises textile habillement identifiées dans la région, sont répertoriées dans le tableau suivant. Elles représentent 32 entreprises et 2273 emplois soit, 36 % en nombre d'unité du tissu industriel et 42,3 % de l'emploi manufacturier de la région.

Le secteur est en effet viable, mais très faiblement développé dans le gouvernorat de Kasserine.

Aujourd'hui on s'aperçoit malheureusement que la protection dont avaient bénéficié les industriels de ce secteur installés à Kasserine, depuis leurs créations, en 2008 n'avaient pas accru leurs performances, en matière de productivité, de création d'emploi, et de croissance

de la valeur ajoutée. Il n'est pas tout à fait juste de considérer que toutes les difficultés de la filière sont imputables à l'absence de l'intervention de l'Etat.

Tableau 4: Entreprises textile habillement du gouvernorat de Kasserine

Lieu d'implantation	Nombre	Emplois
Kasserine	20	1456
Sbeitla	3	201
Foussana	2	155
Feriana	6	416
Majel bel Abbes	1	45
Total	32	2273

Source : ODCO 2014

2-1 Les principales caractéristiques du secteur Textile habillement

2-1.1 Type de production :

Le secteur Textile-Habillement est caractérisé par :

La prédominance de petites et moyennes entreprises, puisque la majorité des 32 entreprises du secteur, ont un effectif moyen inférieur à 120 salariés.

Toutes les unités de production sont des confections d'habillement totalement exportatrices. Il s'agit aussi de la branche où le partenariat est le plus développé. En effet toutes les unités installées dans la région vendent toutes leurs productions, à la grande marque de textile habillement Italienne BENETTON et ce depuis leurs créations en 2008.

Le secteur Textile-Habillement est surtout caractérisé par une branche habillement confection très dynamique, alors que la branche textile est totalement absente : Les activités de tissage, finissage, teinture sont inexistantes. On note néanmoins l'existence d'une filature de laine cardée (arrêtée depuis trois années pour difficultés financières), un délavage de Jean, une unité de sérigraphie.

Ainsi, la région enregistre un très fort avantage comparatif dans la branche habillement confection, alors qu'elle subit un moindre avantage comparatif dans le textile. La principale destination des produits de la branche habillement est l'Europe, et tout Particulièrement la France et l'Italie.

Quatre-vingt-dix pour cent des entreprises visitées fabriquent des produits de moyenne gamme en textile habillement avec relativement peu de valeur ajoutée ; mais elles recherchent toutes à passer vers Le haut de gamme. Car l'avantage comparatif qu'elles détenaient dans ce type de production se détériore (salaire entre 300 et 500 dinars par mois), d'où la nécessité de monter en gamme. Sait-on que pour le coût d'une ouvrière tunisienne de confection on a 3 ouvrières bangladaises, Sri-lankaises ou malgaches

C'est une des premières industries pourvoyeuses d'emploi, avec en 2014, un effectif de 2273 employés, ce qui représente plus de 41 pour cent des effectifs, 23% de la population active, et 36% du nombre, de toute l'industrie manufacturière de la région. Ces chiffres ne tiennent pas compte du secteur informel du secteur textile-habillement dont l'importance n'est pas à négliger si l'on en croit les informations que le secteur informel emploie un grand nombre de salariés dans l'irrespect de la législation du travail en vigueur.

Malgré cette sous-estimation liée à la non-comptabilisation du secteur informel, sur la période 2012-2014, et les événements survenus dans la région, les effectifs employés dans le secteur textile habillement sont restés stables, passant de 2721 à 2273. Ainsi, le secteur est la première industrie en termes de maintien d'emploi.

Les autorités locales ont beaucoup misé sur cette industrie dans le cadre de la promotion de l'emploi, notamment celui des jeunes et des femmes

2-1.2 La dépendance d'un seul client :

Toutes les entreprises de la région opèrent dans le domaine de la sous-traitance. Elles collaborent avec un seul client, en l'occurrence la grande marque Italienne Benetton. Ce dernier joue un rôle principal dans l'emploi régional. Il envisage d'occuper un premier plan européen dans la compétition internationale. Cet objectif se fonde sur les axes d'action suivants : Confirmer des compétences existantes pour faciliter le maillage des entreprises, la spécialisation de certains en maille, d'autres en « Jean ».

Ces actions visent à consolider et développer les effets de synergies existants, structurer et organiser les relations à sa façon. L'objectif final est de renforcer sa position, et assurer une diversification des produits sur les marchés internationaux.

Ces entreprises ont certes réalisé des performances en continuant à exporter vers le marché européen, malgré une conjoncture difficile caractérisée notamment par une régression de l'économie mondiale et des problèmes de main d'œuvre survenus lors des événements dans la région en 2011.

Toutefois, le travail à façon avec un seul client génère une situation de faible perspective économique pour les façonniers, assez risquée pour la pérennité de leurs activités économiques et le maintien de l'emploi solide. Les entreprises ont donc intérêt à diversifier leurs clientèles.

Les entreprises installées disposent donc de tous les atouts pour bien se positionner dans le secteur du textile et habillement aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. C'est ainsi qu'il faut imaginer et croire à l'avenir du textile dans le gouvernorat de Kasserine et permettre bien évidemment à tous ceux qui s'intéressent à l'avenir du textile dans cette région d'exprimer leurs idées, et bâtir leurs projets.

2-2 L'environnement de l'entreprise

2-2.1 Compétitivité et croissance :

Par rapport à l'ensemble du secteur industriel du pays, les PME de confection du gouvernorat de Kasserine se démarquent peu, ni positivement, ni négativement des autres régions au niveau des facteurs de compétitivité. Ses principaux avantages concurrentiels se situent au niveau de la proximité logistique, culturel et historique de l'Algérie, et l'accès au marché de ce dernier.

Par ailleurs, l'insuffisance des investissements, limite la capacité des entreprises à améliorer leur compétitivité hors coûts, la qualité de leurs produits, l'innovation, la conception, le service après-vente et les réseaux de distribution. Ceci pèse sur leurs parts de marché et retarde leurs décollages, et contribue à éroder plus leurs bénéfices. Alors que les entreprises devraient améliorer leurs rentabilités et augmenter leurs capacités à autofinancer les investissements et l'innovation pour regagner en compétitivité.

2-2.2 La Chaîne de valeur : Création de valeur ajoutée :

D'une manière générale, Les entreprises de Textile habillement du gouvernorat de Kasserine, n'intègrent pas un niveau de valeur ajoutée permettant de conquérir des parts de marchés extérieurs significatifs. Les entreprises mettent du temps à s'adapter aux secteurs de la chaîne de valeur. Il n'y a pas de réflexion stratégique sur les niveaux d'incorporation de valeur ajoutée et par conséquent les secteurs, branches et filières naissent et meurent faute de cette réflexion préalable. Le modèle de la chaîne de valeur de l'industrie d'habillement, est relativement déséquilibré, ce qui explique la forte sensibilité du secteur à toute crise.

Les entreprises doivent savoir passer d'une « aire production loi 72 à une « aire-système », c'est-à-dire, être en capacité de proposer des produits finis propres.

Pour ce faire, un plan doit être engagé ayant pour objet le renforcement des potentiels, des outils et des relations entre les entreprises et leurs clients. Il dépassera à terme le seul cadre de Kasserine pour concerner les autres régions où le textile est implanté.

Les entreprises doivent développer la chaîne de valeur, au-delà de la confection à la fois en amont (via le développement des services logistiques, des activités de tissage et de finissage) et en aval (via également le développement des services logistiques, le marketing et la commercialisation), mais aussi en renforçant les « clustérisations », pour favoriser la diversification et la qualité des produits. Les défis sont à la fois propres à la société et à

l'industrie. Nous évoquerons dans un prochain chapitre la technique des chaînes de valeurs en confection habillement.

En termes de mode, les chefs d'entreprise considèrent qu'il n'existe pas de réels centres de formation professionnelle dans ce domaine ; Ils souhaiteraient la création d'un institut de la mode capable d'informer les chefs d'entreprise des nouvelles tendances, des innovations de la mode dans les pays occidentaux (plutôt européens où se trouvent les débouchés de leurs productions), en termes de tissus, de fibres nouvelles, de couleurs.

Les chefs d'entreprise ressentent le besoin de combler leur manque d'information sur les nouvelles technologies utilisées en Europe afin d'améliorer leurs productivités et la qualité de leurs productions. En effet, les entreprises exportatrices du secteur textile-habillement cherchent par tous les moyens à se mettre à niveau, notamment en montant en gamme. Les PME de la région, ont pu bénéficier jusqu'à ce jour de la proximité de leur marché d'exportation et des bas coûts de la main-d'œuvre locale, mais ces avantages comparatifs tendent à s'éroder face à la concurrence qu'exercent les pays d'Europe de l'Est, La Roumanie et la Chine...

Ainsi, la globalisation représente à la fois une opportunité pour les entreprises du secteur Textile habillement de se mettre à niveau et un risque de disparaître en cas de non-adaptation.

Toujours dans le cadre de cette mise à niveau, les chefs d'entreprise ressentent la nécessité d'être mieux informés dans le domaine des tendances nouvelles de la mode et des contraintes qualificatives nouvelles des marchés internationaux, afin d'être à même de proposer leurs propres marques, et de ne pas seulement reproduire les modèles de leurs donneurs d'ordre.

La Tunisie est un très grand fabricant de tissu denim, où seulement quelques fabricants de jeans ont développé ou produisent leurs propres collections, spécialement pour le marché local. D'autres sont cotraitants (répondent aux cahiers de charges des donneurs d'ordre) et la majorité sont des sous-traitants purs.

Pour redynamiser le secteur, un projet d'appui à la compétitivité de la chaîne de valeur du secteur textile-habillement «COM- TEXHA » a été lancé à Tunis, moyennant un programme d'aide financé par la Suisse à concurrence de 3,2 millions de dinars, au titre de la première phase qui s'étale entre 2014 et 2017. Ce projet compte aider les entreprises tunisiennes du textile-habillement à améliorer leurs compétitivités à l'international. De même, il a pour objectif, de soutenir les entreprises tunisiennes dans leurs efforts d'évolution dans la chaîne de valeur du secteur et de créer des liens entre les entreprises des régions côtières et celles des régions intérieures, entre les écoles, les jeunes professionnels et les entreprises pour favoriser les transferts de compétence et la montée en gamme. Malheureusement, les acteurs de la région de Kasserine ignorent ce programme.

Points faibles des mesures incitatives d'accompagnement : Les encouragements et les incitations à la décentralisation de l'industrie n'ont pas donné les effets escomptés tant pour

le gouvernorat de Kasserine que pour les autres gouvernorats de l'intérieur du Pays. En effet, les entreprises rencontrent des difficultés en matière d'application des avantages fiscaux et financiers tels que les avantages et exonérations pour la formation et la promotion de l'emploi sur les charges sociales accordés par l'Etat pour les investisseurs.

Dans toutes les mesures d'encouragement, d'incitation, d'aides à l'exportation, le niveau de valeur ajoutée incorporé n'est pas pris en compte comme une donnée stratégique pour orienter la Tunisie vers une « Industrie industrialisant de 2020 ». Aujourd'hui on s'aperçoit malheureusement que la protection dont avaient bénéficié les industriels de Kasserine, depuis leur création, en 2008 pour le textile habillement n'avaient pas accru leurs performances, en matière de productivité, de création d'emploi, et de croissance de la valeur ajoutée. Pour éviter de tomber dans les mêmes travers Il serait important pour l'Etat de fixer des critères de performances et d'application de la chaine de valeur, et demander de contreparties en termes de résultats, aux industriels devant bénéficier de ces incitations et exonérations.

L'État doit montrer aux entreprises l'intérêt qu'elles ont à coopérer pour être plus à même d'aborder la compétition mondiale. Il doit aussi faire évoluer son système d'aide, aujourd'hui essentiellement tourné vers l'entreprise isolée, pour tenir compte et favoriser un développement global et une coopération interentreprises et inter-régional.

En effet, l'Etat aura avantage à abandonner les avantages spécifiques des régions pour adopter un éventail de politiques qui allient le renforcement de services sociaux tels que l'éducation, la santé et l'administration générale sur l'ensemble du pays, à des investissements sélectifs dans des infrastructures qui établissent des liaisons entre régions en pointe et régions en retard. Dans quel cas, il peut être justifié d'accorder des avantages, telles que des mesures spéciales incitant les entreprises à s'installer dans les régions en retard. Mais ces mesures doivent être appliquées le moins possible et en dernier ressort, et seulement en conjonction avec des initiatives visant à améliorer les services sociaux de base et les infrastructures de connexion particulièrement des territoires.

2-3 Contraintes Générales et freins au développement de l'industrie Textile dans le gouvernorat de Kasserine

2-3 -1 La sous traitance : Faible diversification et dépendance d'un seul client

Parmi les obstacles constatés, dans le secteur du textile de la région, on peut citer :

- La faible diversification du marché : en effet, 95% des exportations sont destinées au marché européen (33% vers la France et 31% vers l'Italie). Alors qu'il faut penser par exemple à l'Algérie, l'Afrique noire, le Moyen Orient...
- La faible dynamique des marchés traditionnels et la faible adaptabilité pour répondre aux exigences des clients : Dans la période 2010-2011 et en termes de valeur, les exportations vers l'Europe ont augmenté de 4%. Si les dernières données de l'année

2011 traduisent un succès des exportations, une analyse plus approfondie révèle toutefois que l'industrie n'a pas exporté plus d'habillement, mais a tout simplement ajusté les prix en raison de la hausse des coûts des matières premières et l'amélioration du taux de change de l'Euro par rapport au dinar Tunisien.

Une comparaison entre 2008 et 2011 traduit une chute de 3,6% de la valeur des exportations avec une tendance à la baisse (source : Api, mai 2012). Cette crise reflète l'essoufflement de l'offre tunisienne et sa difficulté à sauvegarder sa compétitivité, et diversifier ses marchés.

- La dépendance d'un seul client : Toutes les entreprises confection de la région pratiquent le régime de la sous-traitance. Elles opèrent avec un seul client.

Les entreprises doivent maintenant être à l'écoute du marché, et devenir spécialisées dans les créneaux de marché de produits à valeur ajoutée.

Le donneur d'ordre se concentre sur des fournisseurs de tissus étrangers : la Tunisie importe environ la totalité de la quantité totale en fournitures et tissus. Elle reste largement dépendante des marchés internationaux pour son approvisionnement. En 2014, près de 80% du tissu et des garnitures de finition provenaient de l'Europe, notamment de l'Italie (27%) et de la France (20%). Seulement environ 8% provenaient de la Turquie et 6% de la Chine. En effet, depuis quelques années, le taux de valeur ajoutée stagne et les entreprises font face à des difficultés diverses qui les empêchent de renforcer leur positionnement dans les marchés à l'exportation, en dépit de la mise en œuvre d'une politique favorable de mutation de la sous-traitance vers la cotraitance et le produit fini.

Par ailleurs, On assiste à une concentration galopante dans la filière de la confection exclusivement sous-traitante laissant le textile (filature, tissage...) en deçà de son potentiel.

A défaut d'une solide stratégie de développement du textile à long terme, les entreprises risquent de perdre leur part de marché et mettre en péril les emplois actuels. Cela pourrait avoir de facto un impact négatif sur les réalisations récentes du processus démocratique et accentuer donc les conflits sociaux.

2-3.1 Problématique client unique : BENETTON :

Le système Benetton est resté longtemps basé sur une compétitivité centrée sur la maîtrise des coûts qui s'illustre par une production de moyenne gamme en série. Alors qu'aujourd'hui, les industriels sont confrontés à la nécessité de rentabiliser leurs projets, d'être différenciés de leurs concurrents à Bangladesh ou en Chine, et d'améliorer les process, en développant la recherche d'une productivité et une production de qualité, leur permettant un meilleur bénéfice.

BENETTON, est de plus en plus enclin à la recherche de fournisseurs qui sont en mesure de réduire le temps de la confection (coûts directs), estimant que l'industrie de l'habillement en

Tunisie a été créée et fondée sur de faibles coûts directs, qui se manifestent dans la structure sous-jacente de la sous-traitance.

Aujourd'hui et dans l'état actuel, les entreprises tunisiennes ne peuvent répondre à ces critères. Le donneur d'ordre doit donc s'investir pour revitaliser la région. Cette démarche s'articule autour d'une réflexion globale avec BENETTON, sur le soutien au développement économique de la région, sur les produits, les marchés. Elle est accompagnée par une action d'animation pour encourager les synergies entre les entreprises du textile, leur complémentarité et l'essor de la qualité.

L'objectif final est le développement des activités actuelles et les opportunités de nouvelles installations épaulées par de nouveaux donneurs d'ordre afin de maintenir un dynamisme local ainsi que les emplois.

2-3.2 Défis propres aux entreprises : La réglementation :

Il s'agit de l'environnement institutionnel externe à l'entreprise, et qui affecte ses performances. La complexité de la réglementation continue à peser sur l'environnement des entreprises malgré les efforts de simplification en cours. L'environnement administratif des entreprises, ne favorise pas suffisamment la croissance, selon le rapport Doing Business de la Banque mondiale

La Tunisie se classe au 74e rang en Afrique et Moyen Orient, Pour « la facilité de créer des entreprises »

Elle est classée (10^e) en ce qui concerne l'obtention d'un crédit, et (6^e) pour le démarrage d'une entreprise.

Le partenariat public/privé encore insuffisant : globalement, il semble exister une très faible cohérence entre les différentes institutions, ce qui conduit à une duplication des efforts et à un chevauchement des rôles. Cette absence de cohérence est particulièrement visible dans le domaine de l'information avec plusieurs sites web, plusieurs sources de bases de données et, finalement, aucun dispositif complet qui réponde de manière satisfaisante aux besoins des entreprises.

En outre, l'offre de service d'appui institutionnel n'est toujours pas claire et de nombreuses entreprises ont du mal à connaître ou saisir la nature des services offerts par chacune des institutions.

Le bilan approfondi aujourd'hui, suggère que l'environnement institutionnel, relativement peu favorable aux entreprises régionales, est susceptible d'entraver leurs potentiels de croissance et de jouer un rôle dans les difficultés que rencontrent les PME, à atteindre une taille qui leur permettrait d'exporter plus, d'innover, et suivre la mondialisation.

Dans l'ensemble les chefs d'entreprise attendent des pouvoirs publics l'allègement d'une réglementation administrative pléthorique qui absorbe une partie non négligeable de leurs énergies et leurs temps. En effet l'administration tunisienne en général, et principalement dans les régions de l'intérieur, ne dispose pas toujours de ressources humaines compétentes et nécessaires pour gérer une profusion de procédures administratives. Les PME s'y soumettent au détriment de fonctions réellement productives, comme la recherche de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou les relations avec la clientèle. Les procédures entravent donc l'expansion des PME et expliquent même la renonciation aux projets. Les carences des structures régionales de soutien et la faiblesse du pouvoir de décision au niveau régional est essentiellement dû, selon les responsables enquêtés (cadres locaux de banque, d'administrations publics, promoteurs...) à un manque d'information, à l'absence de traditions entrepreneuriales, à la faiblesse des structures et de la dynamique de soutien aux entrepreneurs et ce en dépit de la volonté et du discours politiques. Les administrations locales de l'emploi, de la sécurité sociale, des finances,ne maîtrisent pas souvent les modalités de l'application des avantages accordés par le code des investissements. Les administrations régionales n'ont pas souvent le pouvoir de décision et ne peuvent prendre des initiatives sans les directives des hiérarchies centrales à Tunis. Ce sont les cas également des responsables d'agence de banque.

Dans ce contexte, Le gouvernement doit prendre l'initiative qui vise à simplifier la réglementation ayant une incidence sur les entreprises et à améliorer leur environnement, à la fois en améliorant les procédures administratives et en modernisant l'administration publique.

2-3.3 L'environnement du travail et la main d'œuvre :

Compte tenu de l'importance relative des effectifs, les PME sont directement concernées par l'ensemble des politiques et des réglementations touchant le marché du travail. Globalement le marché du travail Tunisien comporte des lacunes pour les employeurs. Il offre des couts de main d'œuvre comparativement élevés et une forte rigidité salariale qui est très largement favorisée par l'existence d'un syndicalisme démesuré. La région souffre d'une insuffisance qualitative et quantitative au niveau des ressources humaines et du marché de l'emploi : Absence de main d'œuvre, de techniciens qualifiés, de personnel d'encadrement. Le cout réel de la main d'œuvre payée au SMIG, revient plus cher que dans les régions côtières. En effet la conjugaison du salaire avec de niveaux de qualification très bas et un cout de la formation plus cher, annule très largement le gain que procurent les avantages fiscaux et les incitations accordées par la loi. Quelle que soit la taille de l'entreprise, on peut remarquer que plus de la moitié des femmes employées ont un niveau d'instruction inférieur au primaire, ce qui fragilise le secteur face à la compétitivité des pays d'Europe de l'Est.

Quant à l'embauche, une grande partie des entreprises visitées ne possèdent pas de système de sélection des ouvrières embauchées. Après un simple test d'aptitude dans la demi-heure

qui suit son entrée dans l'entreprise, l'ouvrière peut être placée à son nouveau poste de travail.

Il n'y a pas systématiquement de formation en entreprise. Ce qui a pour première conséquence une mauvaise intégration de l'ouvrière dans l'entreprise, un rendement inférieur à celui des autres ouvrières, une possible baisse de la qualité de la production, un retour de la marchandise pour retouche. Et finalement une baisse de la productivité et un manque à gagner.

2-3.4 Faiblesse de la productivité :

Le handicap le plus sérieux à la relance du textile/habillement à Kasserine est la baisse tendancielle de la productivité du travail, qui est réelle dans le secteur manufacturier dans son ensemble, mais encore plus prononcée pour le textile/habillement. La productivité est une variable déterminante pour la compétitivité internationale et la croissance de la valeur ajoutée. La compétitivité est étroitement liée à la productivité. Elle résulte en effet, de deux éléments : le coût des facteurs et la productivité des facteurs de production. A Kasserine, si la productivité du travail a presque diminué de moitié entre 2010 et 2015, elle a presque été divisée par 2 pour le textile et pour l'habillement. Cette chute vertigineuse de la productivité ne pouvait être que préjudiciable à la compétitivité des entreprises régionales : la productivité de la Tunisie dans le textile/habillement est inférieure de 10% à celle de la Corée.

Les facteurs explicatifs de cette baisse de productivité sont variés. La formation joue ici un rôle central du fait des spécifications techniques assez strictes sur le textile/habillement dans les principaux pays clients ; et l'absence de structure de formation régionale pouvant prendre en charge les besoins du secteur, gêne son expansion et sa productivité.

La disponibilité et la régularité de l'offre de l'énergie électrique qui laissent à désirer dans le gouvernorat de Kasserine, sont aussi déterminantes pour les performances du secteur en matière de productivité. La vieillesse et l'obsolescence des équipements sont les contraintes les plus pesantes sur la productivité. Les machines sont dépassées et ne répondent plus à l'état actuel de la technologie sur le plan international. Beaucoup d'équipements ont été achetées récemment n'incorporent pas la technologie la plus récente.

La facilité de l'accès au crédit est diversement appréciée par les dirigeants d'entreprises. Si certains disent ne pas avoir de difficultés pour s'en procurer, d'autres par contre avouent être particulièrement gênés dans leurs activités, par l'indisponibilité du financement, la cherté du crédit, et les courts délais des échéances.

Les couts de production :

A côté de la productivité, les coûts des facteurs, et notamment le coût de la main-d'œuvre, jouent un rôle déterminant dans la compétitivité internationale des entreprises. Le taux de salaire en dollar, pour le textile/habillement est plus élevé en Tunisie que chez la plupart des

concurrents. L'heure de travail coûte 0,34 dollar au Pakistan, 0,57 en Inde, 0,40 au Sri Lanka, 0,25 au Bangladesh, et 01Euro en Tunisie.

En disant cela, nous voudrions aussi souligner que les concurrents directs de la Tunisie comme la Turquie ou le Maroc amplifient actuellement leurs efforts d'adaptation et de modernisation, au moyen de politiques résolues et ciblées. Ne pas y prendre garde pourrait conduire à des réveils douloureux.

Le transport, est un autre facteur à maîtriser, tant sur le plan intérieur que pour le transport international.

L'offre de l'énergie électrique : Le secteur du textile/habillement, est sans conteste, l'un des secteurs les plus intensifs en énergie. L'énergie représente jusqu'à 20 % du coût de revient total.

Or l'énergie en Tunisie coûte cher, Le coût de l'électricité est aussi plus élevé dans les régions que chez la plupart des concurrents. En plus la qualité de l'offre laisse à désirer. Aucune politique de subvention de l'énergie n'est appliquée par l'Etat, à la différence des entreprises concurrentes de la Tunisie sur le marché international, notamment, les entreprises asiatiques, qui bénéficient d'un appui appréciable dans ce domaine.

2-3.5 La Formation :

Les savoir-faire et les compétences sont essentiels à la croissance économique. Désormais ils sont la ressource essentielle du développement des entreprises. Ils s'acquièrent et s'entretiennent par la pratique mais aussi par la formation.

La formation joue également un rôle crucial dans la productivité des entreprises. Les économistes considèrent que c'est l'input, de loin le plus déterminant dans le processus de production

Dans le textile, à proprement parler (filature, tissage, finissage), il n'y a pas de structure à jour qui s'occupe de formation dans la région. En confection, Il y a un manque de formation du personnel, pour qu'il soit polyvalent, pour répondre de manière efficace et dans un délai court aux demandes des donneurs d'ordres.

Nous avons fait le constat que les entreprises ne s'occupent pas des stagiaires dans leurs unités de fabrication. Généralement Les ouvriers sont formés sur le tas. Ce qui fait qu'il leur faut un temps plus ou moins variable au sein de l'entreprise pour se familiariser avec l'outil de production.

De plus, la formation des ouvriers est trop élémentaire et se concentre sur des processus de base. De ce fait, ils peuvent difficilement agir en spécialistes qualifiés. La plupart des entreprises qu'on a visitées ont indiqué avoir subi des préjudices importants, tels que les dommages sur les machines, liés à la non maîtrise de l'outil de formation des apprentis. Il est

évident que tant que le textile régional sera orienté dans le bas de gamme, le problème de la formation pourra être géré comme il l'est présentement : c'est-à-dire, la formation des travailleurs sur le tas. Il existe quelques formations dans des spécialités demandées par le marché. Elles sont en effet des préalables importants pour la mobilisation des ressources régionales et pour la promotion et la consolidation des PME. Ce sont des formations professionnelles de base qui ne suffisent plus. En effet, des compétences professionnelles, managériales et techniques de haut niveau sont de plus en plus demandées.

Dans la confection, la même contrainte est de mise, les erreurs de mesures et de spécifications techniques sont sanctionnées par le rejet des produits livrés, sans compter les torts que cela fait à la réputation. Les responsables souffrent des retouches exigées par le client, chaque fois qu'il y a des erreurs de confection.

De même, les entreprises enquêtées, insistent sur la non disponibilité de la main d'œuvre qualifiée, et les compétences humaines requises. Ceci est confirmé par les cadres des administrations locales.

Très peu de personnes suivent des stages de formation continue, plus de 85% des employés ne bénéficient que d'une formation superficielle et élémentaire, ce qui ne leur permet pas d'accéder à des postes plus techniques.

En dépit de tous les programmes de promotion de l'emploi (contrats de formation-emploi, programmes et contrats d'insertion dans la vie professionnelle et d'emploi des jeunes etc...) les difficultés de trouver un emploi persistent.

L'entreprise devra jouer un rôle clé dans le développement de la formation en milieu professionnel, et avoir plus recours aux contrats spéciaux des formations. Il faudrait une amélioration de la formation du personnel dans tous les domaines, notamment le modélisme et le design, le marketing et les nouvelles technologies, de la gestion et surtout un personnel d'encadrement compétent, ce qui suppose une meilleure exploitation des structures de production existantes.

2-3.6 Les besoins en main-d'œuvre qualifiée :

Près de 75% des chefs d'entreprise sont à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée qui leur permettrait de monter en gamme dans leurs productions et leur faciliterait la mise à niveau de leur entreprise.

Les chefs d'entreprise interrogés souhaiteraient trouver des employés polyvalents, afin d'être plus flexibles et répondre plus facilement aux donneurs d'ordres et dans des délais très courts. La nécessité d'être flexible mise en avant par les chefs d'entreprise doit trouver ses solutions dans une meilleure formation des ouvrières et surtout une amélioration quantitative et qualitative de la formation continue de ces dernières, afin qu'elles soient plus polyvalentes ;

Les chefs d'entreprise nous ont également fait part de leurs préoccupations face au manque d'encadrement : Le manque de cadres et de techniciens supérieurs ou spécialistes. Il existe également un manque de techniciens en teinturerie et en processus de finissage. Alors qu'il suffit de compléter les diplômes par une formation appropriée, et vous avez des travailleurs qualifiés.

Les institutions du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de la région fournissent un effort pour la promotion de l'environnement de travail. Cependant la perception des entreprises en général et des institutions de formation et de promotion du travail en particulier, et la qualité de leurs rapports, montrent que des efforts plus importants restent à fournir.

Les institutions de promotion de l'emploi, et de la sécurité sociale sont perçues par les exploitants des PME, comme des administrations contraignantes et rigides.

Pour leurs parts, les autorités régionales interviewées lors des déplacements sur le terrain insistent sur l'inadéquation entre les formations dispensées dans la région, et les demandes du marché de l'emploi.

On peut identifier ainsi les segments dans lesquels la Tunisie a besoin de former des compétences pour la confection : contrôle de qualité, organisation de la production, réparation et entretien de machines, gestion du temps de travail. C'est certainement, conscient de ces insuffisances, que l'état, a mis sur pied des centres de perfectionnement, aux métiers de la couture, mais qui semble ne pas donner entièrement satisfaction, encore. Le centre à Kasserine est très mal équipé. Celui de Sbeïtla se trouve très loin des unités de production.

2-3.7 L'insuffisance des aptitudes à la gestion des affaires :

Pour les entrepreneurs des PME installés dans la région, leurs expériences limitées dans le domaine des affaires et de l'économie, ont été constatées. Les rudiments de gestion de quelques promoteurs peuvent s'avérer insuffisants pour gérer et développer leurs entreprises, organiser la production et la commercialisation à une échelle nationale et mondiale, et planifier les finances et les crédits. Un taux surprenant d'entrepreneurs (70%), ne disposaient pas d'un sens aigu des finances, de l'information, ou du savoir-faire requis pour relever les véritables sources de profits dans leurs entreprises. Ils n'ont pu distinguer les segments rentables des segments non rentables de leurs activités, et donc relever les créneaux les plus rentables ou prendre de l'expansion. Ces entrepreneurs, ne disposaient pas non plus, d'une solide équipe de gestion, ce qui veut dire que leurs propres compétences en gestion interne pouvaient les empêcher de se réinventer.

On a remarqué que la majorité des entrepreneurs dans le textile habillement se heurtent à des obstacles d'aptitude à la gestion de leurs affaires notamment :

Des capacités de vente et de marketing extrêmement faibles. De faibles compétences en management. Ils ont tendance à dépendre indéfiniment d'un client unique. Ces entreprises ne possèdent pas un propriétaire ou des cadres clés possédant d'importantes compétences en vente et en marketing international.

De faibles compétences en finances et en établissement des couts de prix de revient qui les empêchent de distinguer les marchés juteux des marchés non juteux.

L'approche générale pour la formation d'un personnel qualifié et des entrepreneurs comprend l'introduction de quelques notions essentielles. L'une d'elle est la mise en place d'un système de certification et de contrôle des normes professionnelles. Cette forme de vérification de « normes » devrait permettre de s'assurer que les entreprises sont bien créées par des entrepreneurs avertis, possédant une connaissance appropriée de leur secteur d'activité et fabriquent de produits de qualité à des prix justes, sans qu'il soit besoin de certifier leurs connaissances par le biais d'un quelconque mécanisme administratif. Des systèmes de ce type sont en place dans certains pays d'Europe possédant une longue tradition de qualité de fabrication. L'ODNO, L'Api, et d'autres organismes professionnelles pourraient être mieux placées pour le faire ;

2-3.8 Mécanisme de suivi et d'accompagnement des promoteurs peu efficient :

Les cadres des différentes institutions chargées de suivre le promoteur à réaliser son projet, généralement au nombre limité, aux profils faiblement préparés et insuffisants ne sont pas aptes à apporter les services de conseil et d'appui technique adéquats aux besoins des promoteurs.

En dehors d'une visite plutôt théorique et formelle prévue pour vérifier la réalisation effective et la conformité des équipements et matériels, aucune activité de suivi des projets et d'appui technique n'est menée auprès des promoteurs.

Le suivi se limite à savoir si l'entreprise est entrée en production, existe encore, ou a-t-elle disparu. C'est un pur recensement. Les promoteurs ne reçoivent aucune forme d'assistance, de soutien, et d'accompagnement, ni lors de l'installation, ni après l'obtention des crédits, ni au cours des premières années d'exploitation.

2-3.9 Politique Educationnelle :

Compte tenu de sa structure démographique, le gouvernorat dispose d'un potentiel de capital humain considérable, qui souffre cependant d'une insuffisance de mise en valeur en raison de la faiblesse du niveau d'éducation de la population. La proportion de jeunes en rupture scolaire reste élevée dans le gouvernorat. Le chômage subi dès le début de la vie active est particulièrement problématique, puisqu'il peut avoir des répercussions à long terme compromettant la carrière des jeunes et leurs perspectives de revenus futurs. Les jeunes qui

ne sont, ni en emploi, ni scolarisés, ni en formation sont les plus vulnérables pour poursuivre des voies autres : délinquance, intégrisme, contrebande.....

L'enseignement et la formation professionnels et l'apprentissage sont sous-développés et les liens entre le système éducatif et le marché du travail restent insuffisants. Donc, la faiblesse du système éducatif pèse sur l'ensemble de l'économie de la région et se traduit par un faible taux de productivité du travail, et un chômage considérable des jeunes. Les PME qui ont besoin de salariés bien formés sont même d'avantage pénalisées.

L'Éducation Nationale pourrait essayer d'assumer à travers une stratégie qui crée une "atmosphère industrielle", une sorte d'état d'esprit collectif favorable au développement industriel. Ceci ne concerne pas seulement l'enseignement supérieur, comme on le croit trop souvent, mais aussi les lycées professionnels et techniques qui sont un moyen considérable et sous-utilisé au service des petites, voire de très petites entreprises régionales.

Parallèlement, un outil de partenariat entre PME et l'Éducation Nationale, qui met à disposition ses compétences, doit être mis en place, au sein de ce qu'on peut nommer des plates-formes de développement et permettant d'aborder des sujets tels que,

- Le diagnostic de formation : existe-t-il, ou comment améliorer l'adéquation formation/besoin des entreprises ?
- L'organisation de l'alternance et de l'enseignement professionnel.
- L'orientation et la meilleure information des élèves sur une région donnée

Développer l'information en direction des étudiants : dès le collège, la création d'entreprise sera présentée comme une voie ouverte également aux femmes. Puis des actions de sensibilisation, de promotion et d'orientation seront organisées tout au long de la scolarité.

Développer l'accompagnement des créateurs d'entreprises : Institutions, associations, divers acteurs de terrain seront sollicités pour créer un environnement favorable à la création d'entreprise.

L'objectif est de mieux assister, accompagner ou former l'entrepreneuriat.

D'où la nécessité de l'Etat à mettre en œuvre une réforme majeure du système éducatif, et diverses mesures à prendre aux différents niveaux de l'enseignement obligatoire et supérieur pour développer des systèmes d'orientation, pour favoriser le développement de compétences entrepreneuriales et pour renforcer les liens entre le système éducatif et les acteurs économiques.

Il s'agit en fait d'apparaître- en créant des sections d'apprentissage dans les lycées - comme offreur de service et notamment en formation continue

Par ailleurs, on doit augmenter le nombre de baccalauréats professionnels suite à une réforme de l'enseignement secondaire. Il faut relever à long terme les défis qui découlent de résultats

insuffisants sur le plan scolaire et du fossé observé entre le système scolaire et le monde du travail.

Au niveau universitaire, l'adaptation de l'offre à la demande de main d'œuvre hautement qualifiée constitue également un problème. Au-delà de l'effort quantitatif de formation de diplômés, il est nécessaire d'adapter qualitativement les formations aux besoins de l'économie, notamment en accroissant le nombre de diplômés de l'université dans les domaines où la demande est la plus importante et où il y a un déficit de diplômés. Un effort particulier devra aussi être engagé au niveau des programmes scolaires, du recrutement et de la gestion des enseignants tant pour l'enseignement général et les langues étrangères, que pour l'enseignement professionnel dans l'industrie et les services, et notamment dans ceux qui sont orientés vers les technologies industrielles.

L'investissement dans le capital humain par le biais d'une meilleure éducation et du développement des capacités et des compétences devrait être renforcé. Il importe d'adapter davantage les connaissances, les compétences et les aptitudes aux besoins de la société et de l'économie, de manière à renforcer la compétitivité, la croissance et la cohésion sociale dans les régions. Cette démarche est plus importante que jamais dans la situation de crise actuelle, qui entraînera à n'en pas douter de profonds changements en termes d'activités économiques dans les gouvernorats des régions de l'intérieur du pays, les années à venir.

La Tunisie doit aujourd'hui intensifier ses efforts pour améliorer la qualité des programmes d'enseignement professionnel post secondaires. Cela passe par des programmes combinant apprentissage pratique et acquisition des compétences de base en écriture et en langues, par des enseignants qui connaissent bien les techniques de l'industrie moderne et de grandes qualités pédagogiques. Cette démarche implique également de proposer des diplômes et des titres solides préparés avec la participation des employeurs. Ceci donne une garantie de la possession des élèves d'un ensemble réel de compétence, et évite que les formations ne s'avèrent pas dépassées ou manquent de crédibilité sur le marché du travail.

2-3.10 L'environnement financier :

Il a été créé la Banque de financement de la petite et moyenne entreprise : BFPME en Mars 2005, avec une mission plus large en matière de financement. Elle finance la création des projets de jeunes promoteurs et cofinance les extensions des PME, et interviendra dans le financement des commandes publiques. Les débuts de cette banque dans la région sont prometteurs. Également, la majorité des autres banques de la place sont représentées dans les régions.

Cependant, Les mécanismes en vigueur restent sans effets notables et l'encouragement à l'éclosion des PME est fortement entravé par l'absence de financements appropriés. Tous les entrepreneurs rencontrés étaient unanimes que la nature du secteur bancaire Tunisien est tel qu'il est difficile d'obtenir des crédits bancaires de longue durée, et à taux d'intérêt modérés,

pour financer l'investissement. Dans la région, on perçoit au niveau système bancaire une désaffection certaine vis-à-vis du textile.

Dans les régions intérieures de la Tunisie, 25% des gens ont envie de créer leurs propres entreprises. La majorité des diplômés de l'enseignement supérieur souhaitent se mettre à leurs comptes. Malheureusement le passage à l'acte est essentiellement lié au fait de trouver des financements, et la raison essentielle de l'abondant de la création d'entreprise est lié à la difficulté du montage financier du projet. Sur ce plan, la procédure que procure la place financière en Tunisie doit être revue pour plus d'efficacité. Le gouvernement doit œuvrer pour simplifier l'accès aux crédits pour les créateurs et les créatrices d'entreprises. Les dispositifs existants devront être développés et consolidés notamment par des accords avec les organismes bancaires.

Les principaux problèmes identifiés et que rencontrent les PME de la région sont l'insuffisance de financement propre, les difficultés d'instruire des dossiers, et l'absence d'efficacité d'organes de soutien et d'accompagnement de la part des SICAR. Ceci pourrait expliquer les réticences des banques à octroyer des crédits de financement des PME. Certains promoteurs disent avoir de difficultés pour s'en procurer, et avouent être particulièrement gênés dans leurs activités, par l'indisponibilité du Financement, la cherté du crédit et les courts délais des échéances (si crédit il y a).

De par nos discussions avec des responsables de banque, et des SICAR nous avons constaté que les raisons de refus de financer des projets sont généralement motivées par des critères autres que ceux afférents aux études de marché, à la rentabilité du projet, ou à la qualification du promoteur. Les motifs de rejet les plus communs avancés par les banquiers sont :

- L'absence de garanties exigées du promoteur (80% des cas). Les banques exigent souvent du promoteur fraîchement diplômé et démuné de tous biens, des garanties parfois démesurées. Par exemple le titre foncier du terrain destiné au projet.
- La non implantation d'agence de banque dans la zone d'implantation du projet.

Ce désintéressement des banques pour les projets PME, affecte négativement l'émergence de nouvelles entreprises dans la région, et ne peut en aucun cas promouvoir le développement d'une région quelconque.

La situation aujourd'hui est telle que les banques ont augmenté le taux du crédit de façon rétroactive et unilatérale, ce qui a provoqué des difficultés de remboursement pour les entreprises déjà installées, ainsi qu'une forte contraction du volume et de l'utilisation des crédits disponibles.

Pour toutes ces raisons, les investisseurs et les entrepreneurs potentiels ne veulent pas prendre de risques dans les activités productives notamment. Ils préfèrent investir dans d'autres secteurs plus rentables tels que l'immobilier, les placements en bourse, les petits commerces non générateurs d'emplois. En effet, cette tendance est fortement encouragée

par les banques et entravent les investissements dans l'industrie qui sont plus rentables et créateurs de valeurs ajoutées. Une nouvelle tendance d'investissement est née dans le gouvernorat de Kasserine depuis quelques années : La contrebande. Une tendance très dangereuse pour l'économie et la création d'emplois dans la région. Il faut arrêter ce fléau.

Quant aux SICAR, elles ont une expérience limitée de collaboration avec les plus petites entreprises et ne sont en rien familiarisées avec les problèmes de gestion de celles-ci. Une formation à mon avis est indispensable pour le banquier, et pour l'entrepreneur. Les entrepreneurs doivent apprendre à préparer un bon plan de financement et à formuler une demande de coopération auprès d'une SICAR. Les SICAR, doivent apprendre à évaluer les demandes de collaboration des PME grâce à une meilleure compréhension des différences entre petites et grandes entreprises d'un secteur donné. Elles doivent faire émerger et accompagner financièrement les projets des industriels.

En règle générale, les plus petites organisations ne disposeront pas de couverture bancaire ni de la marge d'autofinancement de leurs concurrents plus importants. Elles seront plutôt dépendantes des compétences de gestion de leurs propriétaires. Les banques peuvent apprendre à gérer ces différences. L'Europe, présente de bons exemples des compétences et connaissances particulières, que les banques doivent posséder pour financer les PME. Il est recommandé que l'ODCO affecte un niveau de priorité élevé à l'examen des modèles éprouvés de prêt aux PME, lesquels lui serviront de base dans la conception et la mise en œuvre d'une activité de formation importante destinée à soutenir à la fois les banques et les PME.

Finalement, Sans restructuration du secteur bancaire, le secteur financier ne semble pas satisfaire pleinement les besoins des PME. Bien que les banques aient initié des activités visant les PME, ces dernières estiment toujours éprouver de grandes difficultés à obtenir des ressources à des conditions raisonnables. A court terme, cette situation suscite des demandes de ressources supplémentaires au profit du fonds de garantie des crédits destinées à le rendre pleinement opérationnel. A plus long terme, il faut développer les parties non bancaires du secteur financier afin que le système soit davantage capable de fournir du capital-risque à un éventail d'emprunteurs plus large. Un des objectifs de la restructuration du secteur bancaire est la création d'un noyau de banques dont l'efficacité et la rentabilité s'accroissent, autour desquelles subsisteraient des banques de plus petites dimensions au bilan et à la gestion assainis.

Afin de venir à leurs aides, et dans l'immédiat, il faut initier principalement avec la BFPME et la banque de l'habitat, un programme de restructuration volontaire des dettes des entreprises textiles, qui rencontrent des problèmes de paiement des échéances de crédit.

CHAPITRE III

ETUDE DE CAS PERTINENTS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL EN EUROPE

1 Les Districts Industriels en Italie

On appelle « District Industriel » un ensemble industriel, d'un territoire ou d'une région spécifique composé d'un grand nombre de petites entreprises indépendantes les unes des autres qui sont spécialisées dans la même production et caractérisée par un niveau de développement homogène, intégré et élevé

A l'origine le concept de district est un système d'entrepreneuriat local qui s'est bâti sur des activités économiques traditionnelles du proto industrie d'il y a cent ou deux cents ans, c'est-à-dire une petite industrie à la campagne destinée à satisfaire les marchés locaux, mêlant travail à façon, travail à domicile et petits ateliers, et employant une main-d'œuvre abondante. Ce système s'est développé dans un contexte concurrentiel fort qui a contraint les hommes à rechercher par eux-mêmes la meilleure efficacité individuelle, notamment dans le secteur du textile habillement,

À la base du district Italien réside un aspect autant social qu'économique. Mais pour mieux le comprendre, il faut rappeler les fondements historiques et socio-économiques du « système district ». L'un des facteurs de compétitivité et de souplesse de l'industrie italienne est le district (cluster en anglais), qui regroupe en réseau des PME spécialisée dans le même métier qui, de façon combinée, permettent une production à grande échelle. C'est cette forme d'organisation qui explique largement la réactivité et les succès à l'exportation de l'industrie Italienne. Les districts industriels italiens constituent une spécificité à la fois par leur puissance industrielle et par leur aspect informel, prenant racine dans le monde de l'entreprise à l'échelon local. Le modèle a trouvé sa forme canonique au nord-est et au centre de l'Italie contemporaine. Il a fait preuve d'une vitalité exceptionnelle et se maintient malgré l'évolution en cours. Forts de cette réussite exemplaire, les politiques ont cru qu'il serait possible d'inciter à la réactivation d'un tel système un peu partout, tout en sachant que sa dynamique, purement « sociétale », était inséparable des microsociétés italiennes

1-1 Exemple de district Italien :

Le « District Industriel de la chaussure sportive de Montebelluna : Ce « District Industriel » est considéré comme l'histoire de succès la plus éclatante parmi les « districts Industrielles » Italiens. En fait il s'agit d'un district qui est né assez récemment par rapport aux districts qui ont leurs racines dans les siècles derniers. Il est devenu aujourd'hui une référence mondiale, et le point d'excellence dans son secteur. La naissance de ce district remonte à l'époque de la première guerre mondiale qui a vu une bonne partie de ses batailles finales se développer le long des rives de la rivière PIAVE qui coule à une dizaine de kilomètres de Montebelluna. Le besoin de l'armée italienne en chaussures était pressant. Montebelluna qui avait une certaine expérience dans la production des chaussures très solides utilisées

exclusivement par les habitants locaux pour travailler dans les bois, et vue sa proximité du lieu du théâtre des batailles, était le bon endroit pour produire des chaussures de guerre. Ainsi naît une industrie.

Après la guerre, les producteurs locaux, avec peu d'argent mais forts de l'expérience, commencèrent à s'organiser pour produire des chaussures pour la montagne, car les excursions sur les montagnes de la région commencèrent à être à la mode.

Ensuite, les producteurs s'orientèrent vers la production des chaussures de ski qui devient alors une spécialité de la région.

Vers la fin des années soixante, on assiste alors à une authentique révolution dans la chaussure de ski qui devient un produit très « technologique » incluant des plastiques spéciaux qui requièrent des équipements sophistiqués et très chers. Certains producteurs ont continué dans ce créneau, par contre les autres qui ne possèdent pas assez de ressources financières pour ce type de chaussure ont investi dans de nouvelles niches : Les chaussures pour le football, pour le tennis, pour la motocyclette.... Récemment et dans les années 1980 et 1990, c'est la mode des patins à roulettes et des patins à lames, qui donne des nouvelles opportunités d'affaires et de diversification industrielle. Ces dernières années les plus récentes, Montebelluna fabrique le Snow- bord qui concurrence les skis traditionnels sur les pistes alpines.

De nos jours le « District Industriel » de la chaussure sportive de Montebelluna est devenu le « District du « sport system ». Il est composé de huit municipalités ou sont localisées plus que 400 entreprises industrielles et artisanales avec au total plus que 8000 employés.

Le tissu industriel du district est composé de grandes, moyennes, et petites entreprises totalement indépendantes, et travaillant en étroite collaboration avec une synergie telle qu'on trouve des entreprises spécialisées dans la fabrication des semelles, d'autres ne font que des empreintes et d'autres encore sont spécialisées dans les lacets, tandis que certaines sont spécialisées dans les moules, dans le design, ou dans l'assemblage.

Dans l'ensemble, ces entreprises constituent un véritable système productif intégré, hautement spécialisé, flexible et innovant qui, en plus a fait de la chaîne de valeur, de la recherche scientifique et du marketing, ses points de frappe.

Le savoir-faire et le potentiel productif accumulés dans la région sont tellement importants que certaines entreprises étrangères du secteur et mondialement renommées ont délocalisé à Montebelluna qui est devenu le centre mondial de la chaussure sportive. C'est là qu'a été inventée la chaussure Geox, à la semelle qui respire. Elle est faite d'une membrane inventée par la NASA traitée par une technique fine de micro perforations.

Le District de la lunetterie de Belluno en Italie : La zone Italienne de Cador est une région de haute montagne. Toutefois l'économie de cette zone, a toujours été très pauvre et beaucoup de chef de famille avaient pris le chemin de l'émigration pour subvenir aux besoins de leurs familles, jusqu'au jour où deux frères qui habitent la région se hasardèrent à

implanter une petite usine de lunettes à Calalzo di Cadore, une commune à l'époque, n'arrivait même pas à mille habitants. En effet les lunettes s'adaptent bien à la montagne étant donné qu'il s'agit d'un produit très léger et donc assez facile d'être transporté sur les routes des montagnes.

Le succès des lunettes pousse d'autres familles de la zone à suivre la voie des deux frères au lieu d'émigrer. D'une année à l'autre, d'autres petites entreprises familiales se mettent dans le business de la lunetterie. De cette manière, la lunetterie devient graduellement l'alternative générale de l'émigration et une production caractéristique de toute la région. Ainsi, le territoire est devenu un vrai district industriel spécialisé. De fil en aiguille, les lignes de production se modernisent, les entreprises s'intègrent de manière optimale, les coûts se réduisent et la compétitivité augmente. Les entreprises du district se lancent donc à la conquête de nouveaux marchés et progressivement elles s'imposent au niveau mondial. Aujourd'hui le District de la lunetterie de Belluno compte environ 600 entreprises et 12000 emplois. Le district produit 80% de la lunetterie italienne, et exporte 80% environ de sa production.

1-1 Les Systèmes productifs locaux (SPL) en France

Les SPL sont le résultat d'un processus de développement économique qui, au moins pour certains aspects est assez similaire au District Industriel en Italie. La seule différence, est plutôt représentée par le rôle de l'état qui comme d'habitude a été plus important en France qu'en Italie. Il est à noter que les SPL sous pression de la compétitivité internationale, ont évolué et ont donné aujourd'hui naissance à des pôles de compétitivité.

Au sud de la France, le SPL horticole Var Méditerranée (Hyères) regroupe 6 communes regroupant la quasi-totalité de l'activité « Fleurs coupées ». Les entreprises de la filière de la région totalisent aujourd'hui plus de 220 unités pour un total d'emplois d'environ 4000 personnes.

Le SPL horticole Var Méditerranée représente 40 % de la production nationale des fleurs coupées françaises. Il est reconnu comme le premier marché de fleurs de France et le quatrième en Europe. Il a une bonne intégration. Le pôle s'est doté progressivement d'atouts spécifiques : Des structures nouvelles pour assurer la qualité des entreprises ainsi que leurs produits, l'organisation des salons professionnels, l'ouverture d'un lycée agricole ayant une spécialisation horticole et la création d'un master en biologie des végétaux méditerranées à l'université d'Avignon.

Les avantages et leçons à tirer des cas de succès en Europe des Districts Industriels

En France comme en Italie le développement industriel régional s'est concrétisé très souvent sous la forme d'une agglomération de PME localisées dans une région délimitée, appartenant au même secteur et liées entre elles par des relations d'affaires.

On constate que ce type de développement a été bénéfique pour les régions concernées en raison des avantages spécifiques liés à la taille des PME. En fait leurs

souples, leurs rapidités de prise de décision, leurs capacités à investir dans les niches, leurs relations humaines positives tant dans le travail qu'à l'extérieur de l'entreprise ont été de gros atouts pour pallier aux inconvénients liés à la petite taille des entreprises ; tels que la difficulté à engager des investissements lourds et répondre à des grosses commandes.

L'intérêt commun des PME appartenant à un SPL facilite aussi une solidarité et une approche commune dans la solution des éventuels problèmes ; tel que la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, la formation du personnel, la recherche scientifique, les systèmes de veille technologique, de veille sur les marchés, etc....

Le District industriel est un exemple à suivre. En conclusion, il faut reconnaître que l'histoire du développement industriel en Europe et dans presque tous les pays industrialisés du monde est en bonne partie, une histoire de développement régional à partir d'une concentration industrielle d'entreprises homogènes, intégrées et érigées dans une région bien définie. L'Industrie textile à Kasserine en est un bel exemple.

Aujourd'hui, la contribution essentielle apportée par le « district industriel » et par le SPL au développement régional, à l'industrie, à l'emploi, et plus généralement à l'ensemble de l'économie d'une région est largement reconnue et acceptée tant par les économistes que par les politiques.

Ces concentrations ont eu tout le long de leurs histoires une grande importance, dans la création d'emplois, de richesses partagées, de culture entrepreneuriale et de solidarité sociale. Grâce à leurs expériences, leur savoir-faire, leurs flexibilités et capacités d'adaptation, ces concentrations sont en mesure de maintenir et même d'accroître leurs rôles dans le processus de la globalisation.

En fait, les regroupements d'entreprises ont plus de chance à s'organiser dans une démarche de développement économique ou les atouts principaux pour la réussite sont la mobilisation de l'intelligence collective et la capacité de tous les acteurs de travailler efficacement ensemble. Dans ce cadre, la performance passe de la seule entreprise à l'ensemble de la région ou les entreprises sont localisées, et les synergies entre elles font la vraie différence.

Afin de permettre à ces synergies de se développer efficacement, le pouvoir public est demandé de jouer un rôle essentiel en collaboration ouverte et transparente avec le secteur privé. Dans une économie moderne la vocation de l'état n'est pas de créer des emplois mais plutôt de créer les conditions favorables à la création d'entreprises qui elles sont capables de créer les emplois et la richesse.

C'est dans ce cadre que l'intervention des associations professionnelles et les pouvoirs publics peuvent donner un soutien et une contribution qui peut être, à mesure d'aider fortement l'installation des SPL.

CHAPITRE IV

ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'INDUSTRIE DE TEXTILE

1 Introduction

L'industrie Tunisienne d'habillement (le secteur textile du gouvernorat de Kasserine ne fait pas l'exception) est depuis longtemps (1972) considérée comme un acteur à l'échelle mondiale, de fabricant de vêtements coupé-cousus (travail à façon). Pendant très longtemps, nombre de ces entreprises ont produit à l'étranger et ont profité de l'accès préférentiel aux marchés Européens pour exporter leurs produits. Elles ont dû livrer concurrence aux importations en provenance de pays à bas salaires (Pays de l'est, le Maroc, la Chine.....).

Les détaillants, et donneurs d'ordre ont également profité de l'occasion, choisissant souvent de s'adresser directement aux fabricants Tunisiens, pour du travail à façon. Dans certains cas, elles ont tiré parti de la conjoncture et sont devenues de gros acteurs à l'échelle mondiale. Malheureusement, ces entreprises, qui demeurent composée en grande partie de petites et moyennes entreprises (PME) étaient alors nulles dans toute la chaîne de valeur et axées uniquement sur la production.

Aujourd'hui, le réaligement de la chaîne de valeur mondiale force ces entreprises Tunisiennes et régionales du secteur du vêtement à se réinventer et devenir spécialisées dans des créneaux de marché, de produits ou de services à valeur ajoutée et être à l'écoute du marché.

Dans ce cadre, Nous examinons donc, la situation de l'industrie d'habillement de la région de Kasserine, entre autres sa capacité à s'adapter au changement, les possibilités qui s'offrent à elle, des histoires de réussite et des défis.

2 La chaîne de valeur mondiale du textile

On appelle chaîne de valeur l'ensemble des activités requises, de la conception à la production, jusqu'à la livraison au consommateur final, et éventuellement, son recyclage. Elle retrace l'ensemble des étapes du processus d'offre (conception, acquisition des inputs, transformation, marketing et ventes, services après-vente).

Dans le cas particulier du textile habillement, les différents segments de la chaîne des valeurs sont : la production des fibres de coton, l'égrenage, la filature et le tissage, le tricotage, l'impression, la confection, la vente au détail. Les organisations de distribution de détail basées dans les pays de consommation, dominent complètement la filière. Elles collectent les informations liées au marché, en partant des tendances les plus récentes sur les styles et les goûts. Elles partent de ces informations pour passer les commandes qu'il faut aux producteurs, généralement localisés dans les pays en développement. Ainsi, les chaînes de distribution Zana, Wall Marte, sont les plus gros clients de la Chine à travers le monde.

Wall Marte à elle seule, a acheté en 2014, des produits d'une valeur totale environ de 24 milliards de dollars, à la Chine. Soit beaucoup plus que certains pays développés comme le Canada, la Russie et l'Australie.

Dans l'industrie de la transformation du coton (filature, tissage, tricotage, ennoblissement), la capacité de la Tunisie est relativement faible : Absence totale de rentabilité du secteur filature. La culture du coton est abandonnée. Le secteur tissage n'a pas véritablement de spécialisation. Les unités de tricotage sont mal structurées non rentables et pas de création. Le finissage reste un créneau très limité et pénalisé par des coûts de facteur trop élevés. Dans ce lot, la plupart des entreprises connaissent des arrêts fréquents de production et semblent avoir un niveau d'endettement qui n'est pas soutenable. D'autres connaissent de sérieux problèmes de production, mais continuent de fonctionner tant bien que mal.

Précisément, le gouvernorat de Kasserine n'est pas concerné par le secteur textile en amont, Pour manque d'industries dans cette filière. On note cependant l'existence d'une filature de laine cardée qui alimentait les artisans de la région en filés de laine. Cette unité est arrêtée depuis des années, pour un problème d'endettement. Le matériel se trouve stocké dans un bâtiment. Le gouvernorat peut s'appuyer également sur la richesse de son agriculture, même si le lien avec le textile n'apparaît pas immédiat : le coton produit dans le gouvernorat de Kairouan et dans le Nord de la Tunisie est d'une qualité exceptionnelle.

Maintenant si l'Etat décide de relancer la filière dans le cadre d'une stratégie de croissance régionale accélérée, une question cruciale se pose : s'agit-il de promouvoir tous les segments du produit, ou faut-il cibler certains segments du produit à promouvoir et laisser de côté les autres ? De façon plus précise, les options qui se présentent à l'Etat quant aux différents segments du produit à promouvoir sont les suivantes :

- Promouvoir tous les segments de la filière : filature, tissage, finissage et confection.
- Abandonner la filature plus exigeante en capital, et promouvoir le tissage, le finissage et l'impression à côté de la confection.
- Faire le constat que la Tunisie n'a pas d'avantages comparatifs sur le textile, et devrait s'orienter vers la confection.

Il s'agit, dans ce qui suit, de faire une analyse coûts/avantages de ces différentes options.

Option 1 : Promouvoir la confection et abandonner le textile : Cette option pourrait se justifier par plusieurs facteurs :

La plupart des entreprises de la filature, croupissent sous le poids d'un endettement massif, et vouloir les ressusciter coûterait beaucoup de ressources sans garantie de résultats. Il s'agit d'entreprises qui traînent des difficultés depuis presque une décennie, avec de vieux équipements, une faible productivité et un niveau managérial qui laisse à désirer.

Les entreprises du secteur (filature, tissage, finissage) ont une faible capacité d'exportation et sont principalement orientées vers le marché local et le marché régional. Compte tenu des

tendances actuelles du marché, il est plus difficile d'en faire des dragons que de le faire avec les entreprises de la confection, étant donné leur faible niveau de développement technologique et la mauvaise qualité de leurs produits. Ce qui fait qu'ils ont un retard par rapport à leurs concurrents qu'il sera difficile de résorber.

La branche tissage et filature nécessitent, des qualifications difficiles à acquérir dans des délais limités ainsi que des équipements spécifiques et coûteux. Le problème se situe donc au niveau des ressources humaines. Plusieurs opportunités d'emplois et de création de micro entreprises liées aux activités de la filature et du tissage sont possibles à moyen et long terme et au prix d'importants efforts à engager sur plusieurs années.

L'activité de confection a des rendements d'échelles constants. Ce qui signifie que la taille de l'entreprise n'a pas d'incidence sur le prix. Les petites exploitations que nous avons dans ce secteur, pourraient donc être parfaitement compétitives sur le marché international.

Relancer les entreprises du textile s'avère plus coûteux qu'avec les entreprises de la confection. Les machines à utiliser dans le textile sont particulièrement onéreuses, alors que celles utilisées dans la confection sont relativement moins chères.

Enfin, il n'est pas forcément nécessaire d'adosser la confection sur un secteur textile local. Beaucoup de pays ont pu développer leur confection, pour ne relancer leurs activités textiles que bien plus tard.

Cependant, si les raisons fondant une telle option sont réelles, celles qui s'y opposent nous semblent de loin plus déterminantes. Elles sont également de plusieurs ordres :

Il ne serait pas stratégique de laisser tomber le textile, au profit de la confection. Dans le cadre de la mondialisation, et si on parvient à exporter aux USA, il sera difficile à la confection de continuer à avoir accès aux différents marchés avec des inputs importés. De façon plus générale, les règles d'origine jouent de plus en plus un rôle important, dans l'octroi des préférences commerciales aux pays en développement. Il serait difficile de continuer à en tirer profit tout en comptant exclusivement sur les consommations intermédiaires importées.

Dans la confection, les délais de livraison pour les commandes internationales sont très courts. Or les importations peuvent prendre entre 30 jours et 45 jours avant d'arriver à Tunis. Des produits Tunisiens disponibles, bon marché et de qualité, seraient bien préférables.

2-1Option II : Promouvoir le finissage et la confection, et abandonner la filature

Comme la précédente, cette option a des avantages et des inconvénients.

Les avantages : Cette option, à la différence de la précédente, permet aux entreprises d'impression, de continuer à opérer. La Tunisie se bornerait alors à importer l'écrû et à l'ennoblir avant de vendre le produit fini à la confection ou au marché régional.

Elle permet à la Tunisie, de continuer à avoir un pied dans le textile tout en évitant d'engager les coûts d'investissement, inhérents aux activités de filature et de tissage.

Les inconvénients : les mêmes que ceux énumérés que dans la section précédente.

2-1 Option III : Promouvoir toute la filière, de la filature à la confection, en passant par le finissage, en faisant de la confection la tête de grappe

Les avantages :

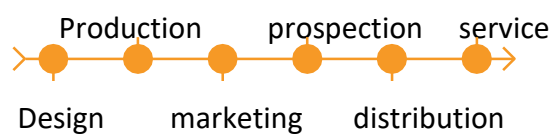
- Cela permettrait de pouvoir tirer profit de toutes les préférences commerciales sollicitées par les pays développés.
- Cela développera la filière textile en transformant la matière première locale, et éviter ainsi d'exposer le secteur aux fluctuations de la monnaie ou des prix.
- Cela permettra d'avoir une filière intégrée et de bénéficier ainsi de l'effet grappe, qui est la philosophie même de la stratégie de la croissance accélérée.
- En développant dans un premier temps la confection, pour lui permettre ensuite de tirer les activités situées en amont de la filière, cette option permettrait de différer dans le temps les coûts exorbitants liés à la relance du textile qui est très intensif en matériel lourd.

Les inconvénients :

- Cela requiert plus de moyens matériels, humains et financiers à mettre en œuvre,
- Cela implique d'accepter un certain niveau de protection pour le textile Tunisien, pendant un certain temps.

3 Segments de la chaîne de valeur de l'industrie du vêtement.

La chaîne de valeur d'une entreprise traditionnelle de vêtements peut être divisée en une série d'étapes clés, comme suit :



3-1 Design des produits

L'étape de design de produits comprend un large éventail d'activités depuis la recherche de nouveaux tissus et de tendances en matière de stylisme jusqu'à la création de nouveaux modèles, patrons et échantillons. Selon la nature du produit, les designs peuvent dépendre des tendances de la mode ou du besoin d'innovation fonctionnelle ou de rendement. Peu importe le produit, il faut généralement bien connaître les tendances du marché et le consommateur

final, ce qui requiert de fréquents déplacements dans les marchés étrangers et des études de ces marchés.

3-1.1 Les éléments clés du design :

- Étude de marché pour comprendre le comportement des consommateurs et les tendances du marché. Pour ce faire, toutes sortes de renseignements sont recueillies et analysés afin de déterminer les articles qui se vendront probablement le mieux. Cette étude sert à voir et à comprendre les courants futurs de la mode, les tendances dans les tissus, les couleurs, les modèles et les prix ainsi que les exigences des détaillants, les pressions de la concurrence et les autres sources d'innovation. De fréquents voyages et des études des marchés étrangers sont souvent requis.
- Conception, à l'aide de croquis esquissés à la main, de vêtements qui existent déjà, de dessins techniques, de drapages tridimensionnels sur des formes, ou de la conception assistée par ordinateur pour créer de nouveaux concepts et échantillons.
- Sélection de tissus auprès de fournisseurs mondiaux en tenant compte de facteurs comme les caractéristiques du tissu, les exigences en matière de rendement, le prix et la disponibilité dans les quantités requises.
- Patronage pour reproduire le patron-type d'un créateur de mode en pièces de dimension adéquate afin de confectionner un vêtement complet.
- Gradation en vue de reproduire les patrons dans toutes les tailles adéquates requises.
- La création d'une collection en établissant le coût de chaque vêtement en tenant compte du volume éventuel des ventes et des exigences en matière de taille.
- Les échantillons sont alors produits, et une partie des modèles sont acceptés pour faire partie de la ligne et sont présentés aux acheteurs éventuels.

3-2 Fabrication

La fabrication englobe généralement de nombreux procédés souvent réalisés par une main-d'œuvre semi-qualifiée.

3-2.1 Les étapes principales

- Inspection du tissu afin de s'assurer qu'il répond aux spécifications. Souvent, des tests sont réalisés pour évaluer les caractéristiques du produit, comme le rétrécissement, l'adhérence des couleurs, la durabilité, la consistance, etc.
- Coupe du tissu étendu en suivant le tracé de coupe pour produire les pièces de vêtements.
- Couture ou assemblage de tous les morceaux afin de produire un vêtement fini.
- Pressage ou pliage en vue de repasser un vêtement. Ceci s'effectue

généralement après que le vêtement a été entièrement cousu.

- La teinture et le lavage peuvent être effectués au début ou à la fin du processus, en fonction du vêtement. Pour certains articles, la teinture et le lavage s'effectuent après la finition pour que les couleurs des pièces coordonnées soient exactement les mêmes.
- Contrôle de la qualité afin d'assurer que chaque étape de la production a été exécutée comme prévu. Il faut déceler les erreurs le plus tôt possible afin de réduire au minimum la Somme de travail à refaire et les pertes.
- Étiquetage et étiquettes de prix avec code à barres sur les vêtements et les emballages ou suspension des articles sur ces cintres conformément aux directives du client.

Nombre de ces tâches requièrent beaucoup de main-d'œuvre, le gros des coûts étant attribuable à la couture et à l'assemblage. En général, ces tâches sont assumées par des travailleurs semi-qualifiés.

3-3 Marketing

Le niveau des exigences en matière de marketing varie souvent en fonction du modèle de gestion adopté par une entreprise. Il peut être quasi non existant ou constituer le principal moteur de l'avantage concurrentiel.

3-3.1 Le service de marketing comprend

- Aider l'équipe de designers à comprendre les tendances du marché, les profils des consommateurs finaux, les besoins changeants du marché et les nouvelles possibilités.
- Surveiller les activités des concurrents et fournir de la rétroaction sur les prix des produits, les styles, etc.
- Identifier les clients potentiels et relever les nouveaux canaux de distribution.
- Élaborer des stratégies d'établissement des prix et de promotion en magasin pour encourager les détaillants et les consommateurs à acheter.

3-4 Prospection de clients

En général, pour obtenir des clients, il faut :

- Voyager pour rencontrer les clients actuels, et en trouver de nouveaux.
- Promouvoir la vente de la ligne aux clients en démontrant les qualités et les caractéristiques commerciales du produit
- Mettre les clients potentiels en contact avec le financier afin d'assurer la solvabilité de ces derniers.
- Travailler avec les services de production et de distribution pour assurer que les exigences en matière de livraison sont satisfaites.

- Communiquer la rétroaction des détaillants et des consommateurs aux services de design et de marketing afin de faciliter l'élaboration future de produits et les activités de marketing.

Ces fonctions sont parfois assumées par du personnel de vente à l'interne. Lorsque les entreprises limitent les fonctions de vente à la simple prise de commandes, ces fonctions sont souvent externalisées à des agents de vente non exclusifs travaillant à la commission.

3-5 Logistique et distribution

Le service de logistique participe à l'importation et à l'exportation des produits.

- Des droits de douane ;
- Des ententes avec les entreprises de transport.
- Le service de distribution doit :
- Emballer les produits finis conformément aux directives du client
- Assurer que les bons produits sont envoyés au bon endroit dans les délais.

Aujourd'hui les exigences à l'égard d'un temps de cycle plus court ont accru la complexité de ces tâches en imposant des compétences accrues en communication, un suivi informatisé et des systèmes de contrôle des stocks rigoureux.

3-6 Service

L'aspect service de la chaîne de valeur a trait à la capacité d'une entreprise d'offrir un service unique qui lui permet de se démarquer de la concurrence. Mentionnons par exemple :

- Des services rapides de réassortiment
- L'autorisation de la commande de très petites quantités ;
- Des politiques de service à la clientèle novatrices, comme la facilité des retours, des échanges, des programmes de rachat des stocks, etc.

3-7 Répercussion stratégique

Le secteur de la fabrication des vêtements coupés-cousus pratiqué aujourd'hui par toutes les entreprises installées dans la région à l'avantage d'un seul client BENETTON, est devenu non concurrentiel vus les salaires assez élevés dans le secteur industriel Tunisien.

Cependant, le modèle de la chaîne de valeur de l'industrie du vêtement met en évidence le fait que la poursuite de la mondialisation de l'industrie du vêtement présente des occasions et des enjeux pour les entreprises de la région. Bien que ces entreprises ne soient peut-être pas bien positionnées en tant que fabricants concurrentiels, à de nombreux égards, elles devraient être mieux préparées à en tirer parti de ces autres possibilités que les concurrents à bas salaires.

Bien que le secteur de la vente au détail demeure dominé par de grands acteurs, la libéralisation des échanges a accéléré la course pour trouver des producteurs mondiaux à bas

coûts. Ceci, dans des pays à bas salaire qui approvisionneront directement les détaillants, coupant ainsi l'herbe sous le pied des clients uniques et intermédiaires inefficaces n'offrant aucune valeur ajoutée.

Néanmoins, le modèle de la chaîne de valeur mondiale fait ressortir les nombreux éléments complexes de l'industrie du vêtement (c'est-à-dire élaboration de produits, innovation, étude du marché, relevé et établissement des tendances, compréhension des créneaux à l'étranger, ouvriers très instruits, talent en marketing, etc.). Les entreprises de la région doivent s'y adapter pour garantir un développement durable avec des résultats qui pourraient être florissants pour l'industrie locale.

Par conséquent, l'avenir de l'industrie du vêtement dans la région réside dans le plus grand regroupement des fournisseurs pour fabriquer des produits finis. La désintégration (la sous-traitance d'un ou de plusieurs secteurs de la chaîne de valeur) est bien possible entre ces fournisseurs.

Les spécialistes reconnaissent de toute évidence qu'une entreprise qui se spécialise uniquement dans la conception de pointe peut être plus performante qu'une entreprise qui essaie de tout faire.

4 Les entreprises textiles habillements de la région et la chaîne de valeur

4-1 Acceptation des modèles :

Malheureusement, les entreprises régionales sont relativement lentes à s'adapter au modèle de la chaîne de valeur mondiale. Elles ont plutôt conservé leur modèle traditionnel, qui consiste à effectuer toutes les tâches de la production de façon médiocre tout en servant un seul et unique client ciblé : En l'occurrence la grande marque BENETTON. En adoptant une telle position, les entreprises s'exposent à la concurrence de spécialistes de calibre mondial : La Chine, La Roumanie....

BENETTON considère, en dehors de la production, tous les autres segments de la chaîne de valeur comme faisant partie de ses compétences internes principales, et que ses sous-traitants actuels sont des exécutants non préparés à la chaîne de valeur.

4-2 Amélioration de chances de réussite :

Toutefois, il est clair que certaines entreprises du secteur de vêtement peuvent exceller dans la conjoncture actuelle, afin de faire partie de chaînes mondiales, elles doivent cependant s'améliorer dans de nombreux domaines.

4-3 Facteurs clés de succès :

- Posséder la maîtrise des « compétences opérationnelles et financières fondamentales »
- Disposer d'une équipe de direction de qualité.
- Evoluer dans un créneau ou un marché cible bien défini
- Avoir de bonnes possibilités de croissance

- Avoir une culture d'entreprise ouverte au changement
- Etre dans un secteur où la concurrence est faible à moyenne
- Etre disposé à réinvestir dans l'entreprise.

5 Passer de producteur dans la chaîne de valeur à un calibre international.

Les conclusions soulignent que de nombreuses entreprises souffrent de lacunes dans les compétences clés en gestion professionnelle et des ressources humaines. Bien que la plupart des entreprises occupent un créneau, (maille ou Jean) elles n'offrent pas encore au client quelque chose de différent ou meilleur que la concurrence.

En plus de bien comprendre les compétences de base, il faut généralement maîtriser d'autres points de facteurs clés de succès, en accordant une attention particulière à :

- Sélectionner de marchés à créneaux rentables
- A mettre l'accent sur le marché Algérien à proximité.

5-1 Sélection de marchés à créneaux rentables

Afin de réussir, les entreprises du secteur du vêtement devront se concentrer sur des créneaux de produits. Elles peuvent :

- Elaborer des produits mieux adaptés au marché
- Elaborer de manière plus rentable des programmes de marketing qui ciblent surtout une clientèle limitée.

Parmi les entreprises Tunisiennes installées dans les régions, qui exploitent un créneau de produits, mentionnons par exemple :

New Body Line : Unité totalement exportatrice située dans la région du Sahel à Mahdia. Créateur de mode et exploitant une nouvelle niche de marché dans le secteur textile habillement : Ses produits ciblent le monde de la lingerie, du Shape Wear, du sport et de l'Out wear.

Les modèles sont des articles sans couture. La gamme est vendue à environ une quinzaine de client, en France, Allemagne, et Belgique. La société est totalement intégrée, et le personnel maîtrise tout le processus de la chaîne de valeur.

La société a lancé deux marques sur le marché local. Elle prospecte actuellement l'Afrique.

Knitwear Manufacturing : Entreprise située dans la région du Cap Bon du côté de Nabeul, totalement exportatrice. Il produit des articles en textile habillement intégrés à 75%. Tous ses produits sont distribués principalement en France. Maîtrise sa chaîne de valeur.

Ortho Tunisie : Entreprise sise dans la région de Monastir. Fabrique entre autres des articles orthopédiques qu'elle distribue en Europe. Elle maîtrise des procédés pour la production d'articles techniques pour l'ameublement et l'industrie automobile. Il prospecte actuellement les pays du Golf, l'Algérie et les Etats Unis. Utilise quelques segments de la chaîne de valeur.

Comme le montrent ces exemples, l'industrie Tunisienne conquiert des marchés mondiaux et que d'importantes possibilités de spécialisation s'offrent aux PME. Les possibilités sont nombreuses pour de nouveaux investisseurs, non pas pour créer des ateliers immenses ou concurrencer avec ceux en place, mais pour créer des domaines de spécialisation bien délimités qui offrent un produit exceptionnel, de calibre mondial et à valeur ajoutée. Comme l'illustrent ces exemples, il peut s'agir d'un produit, d'un style de vie ou d'une spécialisation fonctionnelle.

L'important est alors de consacrer son énergie et ses ressources à l'acquisition d'une renommée mondiale dans un domaine choisi. De façon réaliste, pour la plupart des PME, cela signifie réorienter le financement vers cette nouvelle compétence de base en réduisant les investissements dans les autres éléments non essentiels, où il n'existe et n'existera aucun avantage concurrentiel. Ce faisant, les entreprises régionales de vêtements peuvent en fait livrer concurrence et jouer un rôle de premier plan dans les exportations. Ces dernières joueront clairement un rôle prépondérant dans l'avenir de l'industrie de la région.

6 Les principaux défis de la chaîne de valeur

Les principaux défis pour chaque entreprise varieront selon le modèle adopté. Les principaux défis résumés dans le tableau suivant se présentent selon que l'entreprise entend maintenir un élément de la chaîne de valeur à l'interne et en faire un axe privilégié ou le confier en sous-traitance.

Tableau 5: Principaux défis de la chaîne de valeur

	Demeure à l'interne	Confier en sous traitance
DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> • Posséder des connaissances approfondies du marché du consommateur final • Utiliser des données à jour sur les ventes pour recenser les articles, quise vendent ou non. • Participer aux importants événements de mode à des fins d'inspiration. • Établir des partenariats avec d'importants fournisseurs mondiaux de matières premières afin d'élaborer de nouveaux intrants novateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les importants designers et innovateurs dans des créneaux particuliers et conclure une alliance pour fabriquer, distribuer, vendre ou commercialiser des produits sur un marché particulier.
PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> • Produire des produits destinés à un créneau. • Personnaliser la production. • Produire des commandes à court terme. • Se spécialiser dans de nouvelles technologies et innover. • Offrir une formation polyvalente à la main-d'œuvre, assurer sa souplesse et se doter de l'équipement requis. • Automatiser pour réduire le facteur main-d'œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les capacités d'approvisionnement à l'étranger, • Transférer à l'étranger les capacités de fabrication et le savoir-faire. • Former des alliances stratégiques et des partenariats. <p>Établir à l'étranger des installations de production appartenant à l'entreprise</p>
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter une marque dans un créneau. • Choisir du personnel qualifié. <p>Disposer de financement pour la publicité et la promotion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver et obtenir les droits de vente sous licence de produits • Trouver des agences de marketing compétentes <p>Obtenir les budgets adéquats pour promouvoir des marques à créneaux en Afrique et ailleurs.</p>
VENTE ET SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver de nouveaux marchés, des détaillants des consommateurs finaux éventuels et des produits concurrentiels. • Déployer des représentants commerciaux sur une multitude de territoires. <p>Éventuellement établir des boutiques appartenant à l'entreprise ou faire affaire avec du personnel de vente directe aux consommateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, trouver et motiver des représentants de commerce tiers pour vendre les produits de l'entreprise. • Intégrer les processus chez les détaillants clés. <p>Acquérir des capacités de pointe en prévision.</p>
DISTRIBUTION	<ul style="list-style-type: none"> • Vente à l'interne • Disposer de systèmes adéquats de suivi de l'information. • Disposer de systèmes adéquats de gestion des inventaires. • Offrir aux employés la formation nécessaire. <p>Disposer d'installations et d'une infrastructure adéquates.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les installations de distribution et de logistique de tiers situées à proximité des clients qui sont en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise. • Trouver des groupeurs spécialisés et compétents, des courtiers en douanes, des spécialistes du droit commercial international, du courtage et du transport.

CHAPITRE V

MUTATIONS ET PERSPECTIVES DU SECTEUR TEXTILE DANS LE MONDE

1 Les Etat de l'Union Européenne

1-1 Etat des lieux et performances économiques

Le secteur européen du textile et de l'habillement, est un des principaux secteurs manufacturiers dans l'union européenne. Il apporte une contribution importante en termes de valeur ajoutée à l'économie européenne.

Avec ses 3,2 millions d'employés, représentant en effet 9,3% de l'emploi total et ses 250 000 entreprises permettant d'atteindre un chiffre d'affaires de 240 milliards d'euros, le secteur du textile, de l'habillement assure le 4% de la valeur ajoutée globale de l'industrie manufacturière de l'union européenne. Ces chiffres traduisent mieux que n'importe quel discours l'importance stratégique du secteur.

L'Italie est le principal producteur de textiles, de vêtements en Europe. En 2006, elle contribuait au tiers de la valeur ajoutée de l'UE, suivie par l'Allemagne et la France, avec une part de 11 % chacune, puis par l'Espagne et le Royaume-Uni, avec une part de 9 % chacun. Parmi les pays spécialisés dans la production Textile habillement chaussure, ce secteur représentait 10 % au moins de l'emploi total du secteur industriel à Malte, en Bulgarie, au Portugal, en Roumanie, en Lituanie, en Estonie et en Italie.

À partir de 1996, les industries Textile habillement chaussure ont vu en dix ans leurs productions et leurs prix chuter rapidement. La production totale s'est contractée à un taux de 4 % par an, soit une perte d'un tiers du volume de production durant cette période. Ses volumes de production ont chuté de 22 % entre 1996 et 2006

En termes d'emploi, les industries Textile habillement chaussure sont en déclin depuis longtemps. Par conséquent, depuis 1996, l'industrie textile d'Europe a perdu en dix ans pas moins d'un tiers de son volume de production et un tiers de ses emplois. La production de masse a largement disparu. Profitant de la sortie progressive de l'accord sur les textiles et les vêtements en 2005, Le secteur a dû se résoudre à voir grimper progressivement la part des importations en provenance des pays en développement et à bas coûts, notamment la Chine.

1-2 Stratégies de survie :

Attaquées par leurs concurrents asiatiques et confrontés à une guerre des prix sur les marchés de grande consommation, Les industries Textile habillement européennes ont fait preuve d'une grande résistance face à la concurrence

mondiale et survécu à des conditions difficiles au cours des dernières décennies. Le secteur a élaboré trois grandes stratégies pour résister à la pression concurrentielle :

- Une stratégie orientée sur les coûts, usant comme instrument principal la délocalisation vers des pays à bas salaires, y compris vers les nouveaux États membres, et les pays en développement.
- Une stratégie privilégiant l'innovation, diversifiant l'offre en faveur de produits de haute qualité et de textiles spécialisés ;
- Une stratégie axée sur la productivité, fondée sur l'automatisation et la gestion informatisée des chaînes d'approvisionnement, contribuant ainsi à accroître la flexibilité et à créer des réseaux d'approvisionnement internationaux.

Ces industries ont autant souffert de la mondialisation qu'ils en ont profité. De gros détaillants ont émergé, organisant des chaînes d'approvisionnement internationales. Parallèlement, des producteurs ont délocalisé une partie de leur production dans des pays à bas salaires afin de préserver leur compétitivité. La production ne s'est maintenue que dans les régions à bas salaires de l'Union européenne et dans des niches spécialisées de haute qualité. Une profonde restructuration s'imposait pour transformer l'industrie en une série de réseaux de producteurs concurrentiels, à la manière de l'Italie et de la France.

Les nouveaux États membres, le Portugal et la Grèce ont pu conserver au moins une partie de la production textile habillement. Et l'industrie textile habillement en Europe a pris un autre tournant.

Malgré la progression modeste de la demande, la faible productivité et la farouche concurrence internationale, les entreprises restantes ont pu employer 3 millions de personnes. Elles ont pu survivre et devenir économiquement performantes et enregistrer des taux de rentabilité comparables à ceux d'autres secteurs de petite taille, et ce en pratiquant une politique de bas salaires. L'adhésion des nouveaux États membres, et notamment la Roumanie et la Bulgarie, n'y est pas étrangère.

Les stratégies fondées sur les coûts ayant échoué à enrayer le déclin de l'industrie Textile habillement. Par contre l'approche privilégiant l'innovation est traduite par un plan de développement national centré sur les investissements dans les infrastructures économiques susceptibles de stimuler la croissance économique nationale et la stimulation de l'activité économique aussi bien dans les régions en retard que dans les régions en pointe en vue d'exploiter leur potentiel inutilisé. Ce qui s'est traduit par une transformation du secteur Textile habillement Européen en une industrie de la connaissance.

De 35 à 50 % environ des entreprises du secteur sont engagées dans un renouvellement de leurs produits et de leurs processus de production. Semblent être aussi « innovants » et « axées sur la recherche et le développement » que les entreprises manufacturières en général.

De ce fait les entreprises européennes actuelles du secteur THC, Ils fabriquent des produits haut de gamme et De nouveaux textiles utilisés dans la construction, les technologies médicales et d'autres secteurs sont en cours de développement. Les textiles « techniques » et « intelligents » sont des marchés de croissance et ont toutes les chances de remplacer d'autres matériaux

Elles tirent parti de leur position dominante sur le marché des textiles spécialisés et des produits haut de gamme. Elles ont le contrôle des chaînes de valeur et bénéficient de réseaux de production efficaces, de producteurs de machines et d'une main-d'œuvre qualifiée. Toutefois, leur position est délicate sur le plan des coûts - notamment sur les marchés de grande diffusion Cela étant, ces marchés ne produisent que des volumes limités,

Par ailleurs, L'évolution des structures de travail est favorisée par l'émergence de grands détaillants, tels que H&M, Zara et l'apparition de marques mondiales, telles que Louis Vuitton ou Armani et Benetton.

Elles ont acquis une position dominante dans le contrôle de la qualité et la commercialisation, la création et la stratégie de marque. L'évolution des compétences dans les industries THC est dominée par l'importance croissante du marketing et des ventes ; la gestion de la chaîne de valeur sur les marchés THC mondiaux ; et l'importance croissante des questions environnementales.

L'avenir de l'industrie Textile habillement Européenne est loin d'être tracé. Les deux scénarios ci-dessous montrent toute l'ampleur des évolutions possibles ainsi que les diverses options politiques :

1-3 Evolution du secteur textile habillement en Europe :

Le scénario I, appelé « Prédominance asiatique, excellence Européenne », suppose un renforcement des tendances actuelles. Si les problèmes environnementaux sont traités activement, les pays en développement dont la Tunisie renforceront leurs spécialisations dans la production industrielle et l'UE confortera sa position dominante sur le plan technologique. Les activités de production désertent alors largement les industries Européennes du secteur Textile habillement, mais un besoin pressant de techniciens spécialisés et de nouveaux textiles « techniques et intelligents » verront le jour et seront plus développés.

Le scénario II, appelé « Progression des nouveaux États membres », décrit comment l'Union Européenne et ses États membres à bas salaires défendront le socle industriel de l'Europe toute entière. Pour faire face aux effets extrêmement néfastes de la mondialisation sur l'emploi dans le secteur textile habillement, un programme politique global s'efforcera de faire revivre les emplois industriels, ce qui renforcera la dichotomie des besoins de compétences en Europe :

D'une part, une baisse marquée du nombre de travailleurs et de postes d'opérateurs de machines dans le secteur du textile et de l'habillement et une forte demande de spécialistes dans les régions développées à hauts salaires et, d'autre part, la multiplication de ces emplois une forte demande de compétences liées à la production dans les régions à bas salaires, et constituées principalement des nouveaux États membres.

2 Le Maroc

Le secteur Textile habillement est la première industrie en termes d'emploi et enregistre une croissance des emplois de 7 % l'an contre 4 % dans les autres industries. Les autorités locales ont beaucoup misé sur cette industrie dans le cadre de la promotion de l'emploi, notamment celui des jeunes et des femmes par la création de centres de formation professionnelle, du Centre technique de textile-habillement, de Contrats spéciaux de formation, comme c'est le cas de la Tunisie. Le secteur Textile habillement est surtout caractérisé par une branche habillement (confection et bonneterie) très dynamique, alors que la branche textile semble avoir du mal à démarrer. Ainsi, le Maroc enregistre un très fort avantage comparatif dans la branche habillement qui regroupe la confection et la bonneterie, alors qu'il subit un moindre avantage comparatif dans le textile, du fait du manque de matières premières, de main-d'œuvre qualifiée et de technicité de la branche et de la nécessité d'investissements lourds pour rester compétitifs.

La principale destination des produits de la branche habillement est l'Europe, et tout spécialement la France qui concentre à elle seule 53 % des exportations d'articles de confection et bonneterie. Viennent ensuite la Grande-Bretagne (14%), l'Allemagne (11%), et enfin l'Espagne (9%). Il faut noter que les chiffres enregistrés pour ces deux derniers pays sont le résultat du redéploiement opéré avec succès suite à la baisse de régime vers les marchés plus traditionnels que sont la Belgique, l'Italie et l'Allemagne. Concernant la France, le Maroc est le premier fournisseur en vêtements suivi de très près par la Tunisie. En termes de type de marché, il occupe la première place pour les vêtements féminins, et la seconde pour le masculin, en 2014 ; il subit ainsi une concurrence très âpre de la part de la Tunisie et de la Chine, d'où la nécessité de mettre à niveau son industrie afin de conserver ses avantages comparatifs et par conséquent son positionnement sur le marché européen.

La branche textile, contrairement à celle de l'habillement, travaille plutôt pour le marché local, comme en atteste le faible taux d'exportation de sa production ; en effet, seulement 12% de sa production en 2014 a été destinée à l'exportation.

3 La Turquie

La Turquie est un point reliant l'Europe et l'Asie, ce qui lui confère un accès privilégié aux marchés des deux continents à travers des accords commerciaux signés avec l'Union Européenne, plusieurs républiques de l'ex Union-Soviétique, l'Iran, l'Iraq, la Syrie, et d'autres pays voisins. Forte d'une population de 77 Millions d'habitants, fortement urbanisée (70 %) et jeune (50 % moins de 29 ans), la Turquie se positionne au 17ème rang des économies mondiales.

Elle a connu une vive croissance durant les années 2011 à 2014 soutenue par la consommation et l'investissement privé et les exportations textiles bien orientées. L'industrie textile habillement, dans son ensemble représente un secteur clé pour l'économie du pays avec 16% de la production industrielle et 20% des recettes d'exportations.

Au carrefour des deux continents et à proximité des principaux marchés mondiaux, la Turquie offre de très nombreuses opportunités aux entreprises étrangères notamment les françaises. Avec 3% de croissance en 2014, le marché turc confirme son dynamisme au fil des années.

L'habillement Turque est la 2ème source de revenu à l'export derrière l'automobile et représentait en 2014, 11,9 % des exportations du pays. 75 % de ces exportations étaient à destination des pays de l'Union Européenne.

L'industrie Turque de la confection a bénéficié au cours des dernières années d'un environnement favorable qui lui a permis de progresser de façon significative. Elle a, en outre, joué un rôle moteur à l'égard du secteur textile en créant une demande forte pour la fabrication de semi-produits tels que les fibres, fils et tissus. De même, l'industrie textile Turque se caractérise par une forte spécialisation cotonnière. La Turquie est actuellement le septième producteur mondial de coton, avec un volume de 50.000 tonnes en 2014, soit 3% de la production mondiale. Les points forts de l'offre Turque concernent essentiellement les produits en pur coton, notamment en maille. Jusqu'à 2004, la Turquie était considérée comme le premier fournisseur de l'union européenne en vêtements maille, cependant, depuis la libéralisation des échanges du secteur textile à partir du 1er janvier 2005 (fin de l'accord multifibres de l'OMC), la Turquie fait face à une concurrence internationale renforcée. Son intégration réussie lui offre une puissance industrielle et commerciale inégalable pour l'avenir.

Depuis 1996, l'Union douanière entre l'Union européenne et la Turquie est entrée en vigueur. Ceci place le pays dans une situation avantageuse par rapport à ses concurrents. En

outre, la Turquie bénéficie d'une offre globale textile et confection ce qui lui a permis de développer la cotraitance (les confectionneurs prennent en charge l'achat du tissu) et de présenter une offre alternative à celle de la Chine. Elle reste cependant le pays le moins compétitif en termes de coût de la main d'œuvre et de charges sociales. Le pays dispose de nombreuses régions au sein desquelles les coûts de la main d'œuvre sont aujourd'hui plus compétitifs que dans les zones de production textile. Des délocalisations à l'intérieur de la Turquie notamment dans le secteur de la confection sont engagées afin de disposer de meilleurs coûts de facteurs.

En devenant membre de l'Union Européenne, La Turquie espère augmenter sensiblement ses exportations vers les marchés de l'Europe de l'Ouest.

Les objectifs des nouvelles lois sur les investissements consistent à se conformer aux standards internationaux de protection des investisseurs et à offrir un cadre légal aux sociétés existantes et futures. Cette batterie d'incitations et de mesures incluent notamment :

- Une simplification des procédures administratives liées à la création d'entreprise.
- La mise en place d'un système fiscal plus transparent
- Une coopération étroite entre les pouvoirs publics et les industriels du secteur privé à travers un organisme qui regroupe les associations professionnelles textiles, les chambres de commerce, les bourses de commerce, les associations chargées de promouvoir les investissements et les organismes chargés de promouvoir les exportations.

4 Le Bangladesh

Le Bangladesh n'est pas un pays de longue tradition d'exportation de produits textiles habillage. Il fait partie des pays les plus pauvres du monde. Ces dernières années, le Bangladesh a cependant enregistré une augmentation significative de ses exportations de vêtements généralement considérées comme basiques et très peu chères.

Ses performances export s'expliquent principalement par :

- Des coûts de main-d'œuvre particulièrement compétitifs. On notera que la palme des bas salaires revient au Bangladesh avec 9 centimes d'euros de l'heure, alors que le SMIC français est de 8,86 euros
- Une focalisation des exportations sur des catégories de produits non soumis au régime de contingentement ;
- Un accès facilité au marché Européen.

Ce pays est le deuxième plus grand exportateur mondial de vêtements derrière la Chine. Il a développé son industrie de la confection en devenant une plateforme de sous-traitance pour le compte des grands donneurs d'ordre internationaux. L'industrie textile

emploie environ 3 600 000 personnes. Au total, 60 % des habits vendus en Europe proviennent des usines bangladaises. Le Bangladesh continuera de bénéficier d'un régime préférentiel d'accès au marché Européen et désormais au marché Américain. Cependant son éloignement des principaux bassins de consommation lui interdit de réduire significativement ses délais de livraison de vêtements si une politique d'investissements dédiée à la production de tissus n'est pas mise en œuvre.

Des investissements récents dans des unités de production en maille ont montré les effets bénéfiques d'une intégration en amont dans ce secteur. En effet les unités produisent pour servir environ 20% des besoins en tissus chaîne et trame des sociétés de confection exportatrices et environ 80% des besoins des sociétés exportatrices en maille. Le pays n'est membre d'aucune zone de libre-échange régionale majeure ce qui pourrait le desservir dans un proche avenir. A lui seul, le textile représente 80 % des produits exportés. De bons résultats ont été récemment enregistrés sur le marché américain. Malgré ces bons scores à l'exportation, le secteur de la confection au Bangladesh est toujours trop dépendant de la sous-traitance.

Les conditions de travail sont désastreuses. Les ouvriers du textile au Bangladesh sont les plus mal payés au monde. Les salaires sont dérisoires : le salaire minimum est l'équivalent de 30 euros par mois pour six jours de travail par semaine et dix heures par jour. Les ouvriers sont le plus souvent des femmes, parfois même mineures. Enfin, les usines se trouvent dans des immeubles qui ne répondent généralement pas aux normes de sécurité : ni équipement ni sorties de secours en cas d'incendie par exemple.

5 La Roumanie

Lorsque le régime communiste s'est effondré, la Roumanie est devenue un pays particulièrement attractif pour les investisseurs étrangers. Ces derniers peuvent détenir 100% du capital d'une société

La Roumanie, pays peuplé de 23 millions d'habitants, détient une place stratégique au centre de l'Europe de l'Est. La Roumanie est la Chine de l'Occident en termes de production textile. Depuis le début des années 90, le succès de la Roumanie s'est progressivement développé grâce principalement à sa proximité des marchés européens et à des coûts de facteurs très compétitifs, notamment en main d'œuvre. Ses exportations concernent quasiment exclusivement des vêtements travaillés à façon. La Roumanie appuie son développement sur sa proximité géographique des marchés européens grâce notamment à des investissements lourds dans ses réseaux de transport routier. Des incitations intéressantes à l'investissement ont été instaurées. Des aides au financement de nouveaux projets sont également disponibles.

Zara, Hugo Boss, Pierre Cardin, Benetton, Fashionable... Que de grands noms, et qui sont "made in Europe", et plus précisément, "made in Romania". Si les pays asiatiques détiennent le plus grand nombre d'usines textiles et d'ateliers de confection, ces grandes marques de renommée mondiale ont elles choisi de rester en Europe. Et pour cause : l'Asie est certes compétitive en terme de coûts de production, mais la Roumanie jouit de deux atouts comparatifs bien plus puissants sur le marché européen : le salaire roumain minimum s'élevant à 200 euros/mois environ, et la Roumanie étant capable de produire et livrer la marchandise en moins d'une semaine. Les économies d'un point de vue logistique et salarial sont donc considérables. C'est pour cela que la Roumanie a adopté, suite à la transition vers l'économie de marché mise en place en 1989, un système de production très en vogue dans l'industrie textile, à savoir le "Lohn production". Ce système consiste en un contrat de production entre une grande entreprise et une manufacture, l'entreprise fournissant les matières premières et passant commande pour un nombre précis de pièces, que la manufacture retourne en produit fini. C'est donc grâce à ce système que la Roumanie a été un de plus importants producteurs. La plupart des entreprises de confection opèrent au sein de zones franches pour faciliter les importations temporaires de tissus.

Cependant, depuis son entrée dans l'Union européenne en 2007, les choses ont quelque peu changé. Le coût de la vie a augmenté, et le secteur du textile devient globalement de plus en plus cher. D'autre part, la migration de 2 millions de roumains vers l'Ouest (soit 10% de la population) a fait un grand nombre de postes vacants dans l'industrie du textile roumaine, ce qui a forcé le pays à recruter chez la concurrence, à savoir la Chine, afin de renflouer ses ateliers. Le salaire chinois moyen dans la confection étant très bas. La Roumanie, nous fournit quelques bons exemples d'instruments spécifiquement destinés à promouvoir l'esprit d'entreprise, à stimuler l'enseignement et la formation, à mener des missions de médiation sociale, à fournir des terrains pour de nouvelles activités relevant de l'industrie, à implanter des zones industrielles ou à améliorer les infrastructures, le tout dans la perspective de renforcer l'attrait de la région aux yeux des investisseurs étrangers. En outre, la collaboration des laboratoires et des centres d'excellence contribue à améliorer le cadre général dans lequel travaille l'industrie textile.

6 La Chine

Le monopole de l'industrie du textile appartient désormais à la Chine. Ce pays est bien équipé pour recevoir les commandes de toutes les nations du monde en termes de vêtements. Avec la fin du système de quotas qui régissait les importations internationales, une fois de plus, la Chine s'en sort gagnante. Si cette régulation visait surtout à protéger les industries textiles en occident face au monopole chinois, le pari est loin d'être gagné, la Chine s'en est sortie indemne.

La Chine leader du textile dans le monde ! Malgré toutes les tentatives des pays occidentaux pour détrôner la Chine du monopole de la production et des exportations mondiales de fibres textiles et de vêtement, la Chine s'en est sortie vainqueur. La capacité de production de la Chine est impressionnante, la fin du système de quotas a ouvert de nouvelles perspectives pour la Chine, plus précisément l'expansion de ses activités vers l'Asie du Sud-est. En effet, qui aurait cru un jour que la Chine délocaliserait ses usines en dehors de ses frontières, mais aujourd'hui, c'est le cas. La compétitivité prix de la Chine s'est érodée, sous l'effet notamment de la hausse des salaires, ce qui a profité aux autres pays d'Asie. Cela n'empêchera pas la Chine de demeurer un acteur essentiel de la confection mondiale, d'autant que le développement des régions de l'intérieur du pays, devrait lui permettre de proposer des prix plus attractifs.

La délocalisation des sites de production : De nombreux industriels Chinois ont déjà implanté leurs usines dans quelques pays d'Asie du Sud-est. Pour le cas du Cambodge, la plupart des usines sont chinoises. En effet, au Cambodge, le coût de la main-d'œuvre ne coûte presque rien pour les industriels chinois sans compter le coût des loyers dans ce pays qui est nettement bas par rapport à celui de la Chine, il y a de quoi séduire les entrepreneurs chinois. Le monde peut s'attendre à une exportation en masse émanant de la Chine dans les années à venir.

L'univers du textile est en train de changer : Le nouveau règne de la Chine dans l'univers du textile n'est toutefois pas sans conséquence sur l'économie en général des pays exportateurs de vêtement dans le reste du monde. Pour ces derniers, il est quasiment impossible de concurrencer le « Made in China » qui inonde déjà le marché bien avant la fin du système de quotas. Aussi bien en Europe que dans le reste du monde, des milliers d'emplois sont menacés ; les fermetures d'usine ont déjà commencé dans certains pays d'Amérique latine. Si aucune mesure n'est prise à l'échelle internationale, le monopole chinois va bouleverser l'économie mondiale.

Les réalités de l'industrie textile en chine : Si l'économie de la Chine n'a cessé de prospérer ces dernières années, ce n'est pas le cas pour les millions d'ouvriers qui font tourner les milliers d'usines chinoises. Ces derniers n'ont pas leurs mots à dire en ce qui concerne les conditions de travail dans ces usines d'autant plus que les autorités chinoises font la sourde oreille face aux différentes revendications ouvrières. Malgré cette situation, Le PIB par habitant en Chine n'a cessé d'augmenter ces dernières années, la classe moyenne chinoise est en pleine croissance. La Chine est en tête dans de nombreuses activités industrielles et non seulement dans l'univers du textile.

Plus près, moins cher : la proximité a une grande influence sur le produit final. Le marketing implique une condition essentielle, celle que la route des produits fabriqués (des tables de design, jusqu'aux étagères des magasins), soit très courte. Quelques donneurs

d'ordre ont réussi à résoudre ce problème en quittant la Chine et en déplaçant la production dans les pays de l'Est et du Sud de l'Europe, dont la Roumanie par exemple. De la Chine, le transport durait plus d'un mois. De la Roumanie les nouveaux produits arrivent dans les magasins en moins de deux semaines.

C'est vrai, la main d'œuvre est plus chère dans l'Est de l'Europe qu'en Chine, mais les bénéfices qui en résultent de la réduction du temps de transport sont supérieurs aux coûts supplémentaires engendrés par les salaires.

Le concept de "mode à la minute" : Il y a également des évolutions qui font obstacle au travail de certains donneurs d'ordre en Chine ou dans d'autres pays asiatiques, comme le Bangladesh. Il s'agit de la "fast-fashion", comme on dit en anglais, ou "pronto-moda" en italien, est un phénomène caractéristique du marché en détail du 21^{ème} siècle, apparu une fois avec le commencement de la course contre le chronomètre des grandes chaînes de magasins afin d'attirer et fidéliser les clients. Si avant, l'offre de confections se renouvelait trois fois par an, en fonction des saisons, maintenant les grandes chaînes préfèrent apporter des produits nouveaux ayant des cycles de vie commerciale plus courts, avec les dernières tendances et à des coûts intéressants.

Développé en Europe, le phénomène de "fast-fashion" représente déjà entre 5 % et 18 % du marché des confections textiles dans des pays comme l'Allemagne, la France, La Grande Bretagne et l'Espagne.

7 Leçons à tirer

1^{ère} Leçon : L'avantage par les coûts est obtenu par les donneurs d'ordre en Roumanie, au Bangladesh, en Chine, et à moindre titre en Roumanie. Cette situation est amenée à perdurer à moyen terme.

2^{ème} leçon : La Turquie, le Maroc, travaillent sur des échelles de prix de revient standards très voisines de la Tunisie. Cependant la Turquie se démarque en raison de la puissance industrielle et commerciale de son secteur textile capable de produire en fini des articles grandes variétés, de traiter le coton, les synthétiques et la laine, de teindre des filés...C'est à dire une intégration totale et parfaite. Les tailles importantes atteintes par les industriels turcs leurs permettent d'être au fait de toutes les technologies textiles, et à jour quant aux différents segments de la chaîne de valeur. Cette situation va barrer la route pour longtemps aux ambitions de tous les pays de la zone Euro-méditerranéenne qui souhaiteraient encore se doter d'une industrie textile en amont généraliste.

3^{ème} leçon : La Turquie a investi lourdement ces dernières années dans des équipements modernes et dispose aujourd'hui d'une force de frappe textile impressionnante, grâce à l'intégration de la filière qui est désormais complète. La Tunisie doit se doter de

capacités importantes en textiles pour renforcer une filière en amont en tissés teints. Une intégration en amont en textile est possible voire souhaitable dans des niches pour développer une chaîne de valeur en aval et conforter une filière confection déjà puissante.

4^{ème} Leçon : La Roumanie occupe une place particulière auprès des donneurs d'ordre car elle cumule les avantages de la proximité et du coût. A la Tunisie d'améliorer ses prestations logistiques envers ses donneurs d'ordre pour rester une alternative crédible.

5^{ème} Leçon : Des filières entières se sont constituées par une appartenance à des zones de libre-échange. Certains pays tel que la Roumanie, la Turquie, et le Maroc vont plus loin. La Tunisie doit s'ouvrir vite et miser une bonne partie de son destin sur le succès d'une zone franche avec l'Algérie.

6^{ème} Leçon : La Turquie a vu ses exportations d'habillement progresser en délocalisant une bonne partie de son secteur confection dans les régions intérieures du pays pour obtenir un coût de façon meilleur.

La Tunisie a-t-elle une place sur le marché mondial du textile ?

La configuration actuelle de la filière en Tunisie peut être déterminante pour servir les marchés extérieurs. L'organisation de la chaîne de valeur textile au niveau mondial, l'émergence de nouvelles gammes de produits, l'évolution des règles et pratiques internationales en matière de commerce des produits textiles, constituent des atouts, et opportunités de la Tunisie sur le marché mondial. Les entreprises tunisiennes opérant dans le secteur du textile-habillement ont certes réalisé des performances en continuant à exporter vers le marché européen malgré une conjoncture difficile caractérisée notamment par les exportations massives de la Chine qui offre des produits ayant un rapport qualité-prix assez attrayant. Cependant la nature de cette concurrence implique des entreprises fortes et innovantes. Certes, la modernisation des outils de travail est nécessaire, mais cela ne doit pas cacher un élément de taille, à savoir la mise à niveau des ressources humaines à tous les niveaux de production.

La nouvelle structuration de la filière textile en Tunisie

Des délais de livraison courts et respectés : Les fabricants tunisiens sont en mesure de livrer le marché européen (et quelquefois les pays du Golfe et nord africains) en quelques jours grâce à une proximité géographique favorable, et un bon niveau qualitatif compatible avec les exigences des donneurs d'ordre. Les coûts de production sont encore compétitifs et les délais de livraison courts et respectés avec une forte réactivité par rapport aux petites séries ou réassort.

Un savoir-faire confirmé : Le salut pour les entreprises tunisiennes viendrait de l'innovation et de la créativité en donnant l'importance qu'il faut à la compression du coût de production.

Un investissement conséquent devrait être consenti pour l'innovation et la qualité afin que les entreprises tunisiennes puissent préserver leur place dans les principaux marchés d'exportation pour augmenter leur chiffre d'affaires. Dans la gamme de produits offerts au niveau du textile technique Certains fabricants tunisiens commencent à se spécialiser dans certaines niches qui nécessitent un savoir-faire et des hautes compétences techniques telles que les sous-vêtements haut de gamme, ou le textile haute technologie utilisée dans les industries automobile et aérienne à des fins sécuritaires ou médicales. En effet, les textiles techniques constituent l'une des filières d'avenir pour le secteur textile en Tunisie. On compte actuellement 250 entreprises qui fabriquent des produits à base de textiles à usage technique. Le savoir-faire actuel de la Tunisie en textiles techniques est autour des produits suivants : confection de vêtements de protection, gants et gilets de sécurité, bâches et stores, airbags, ceintures de sécurité ; masque de protection, prothèses orthopédiques, attelles....

CHAPITRE VI

EVALUATION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

1 Apporter des réponses adéquates à un entrepreneuriat en milieu défavorisé.

L'appui à la création d'entreprise n'est pas un fait de génération spontanée mais le résultat de politiques entrepreneuriales volontaristes. Il est par conséquent plus correct de parler d'un éventail de mesures possibles pour aider les différentes entreprises de la région. Le choix de ces mesures sera fait sur la base d'un dialogue et d'une coordination entre le pouvoir public et le réseau local d'entreprises concernées.

A titre d'exemple nous pouvons citer ici quelques mesures à prendre par les autorités publiques pour soutenir l'industrie en général et le secteur textile en particulier dans le gouvernorat de Kasserine. Ces mesures sont déterminantes pour le développement de la région, et produisent incontestablement des effets d'entraînement sur les autres activités « phare » de la région.

La plupart des recommandations formulées dans ce rapport devront pour être menées à bien s'appuyer sur un partenariat solide entre les différentes parties prenantes. Cela est d'autant plus important dans les régions, où il règne une tension post-révolutionnaire très vive, et la responsabilité des politiques industrielles, du marché du travail, de l'enseignement professionnel et de l'entrepreneuriat est très morcelée.

1-1 L'aménagement physique de la région :

Cela implique d'abord la mise à disposition des entreprises le terrain nécessaire à leurs implantations. L'immobilier d'entreprise et la qualité des zones d'activité sont des domaines d'actions à privilégier.

L'installation d'un système de transport efficace qui puisse garantir des liaisons routières, ferroviaires, maritimes et aériennes rapides de façon que la compétitivité acquise à l'intérieur de l'entreprise ne soit pas affectée négativement par les coûts des transports aux marchés.

Par ailleurs, une grande importance est attribuée à tous les aspects d'aménagement territorial liés aux systèmes d'épuration des eaux, de l'air, de traitement et de recyclage des déchets industriels.

Tous ces facteurs qui sont essentiels pour la survie des entreprises concernées ont un impact très important en termes de coût de production et en général, ne peuvent pas être traités individuellement par chacune des entreprises. Seules les administrations publiques locales sont capables de ces services.

Le développement de nouvelles infrastructures ou la montée en gamme de l'existant devront permettre une meilleure fluidité des déplacements des personnes et des biens et favoriser la mixité fonctionnelle des délégations.

1-2 L'aménagement informatique de la région :

Il est inutile d'expliquer ici l'importance des nouvelles technologies de la communication et de l'information par rapport à la mondialisation et au développement durable.

L'informatisation du territoire est un vrai besoin primaire pour la croissance de la compétitivité. Dans ce cadre les pouvoirs publics sont appelés à mettre à disposition des entreprises des infrastructures informatiques efficaces et à la hauteur de l'évolution mondiale.

1-3 La disponibilité des ressources humaines au sein de la région :

La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, de techniciens compétents, d'une administration moderne, d'institutions universitaires ouvertes aux besoins de l'entreprise, sont des exigences fondamentales qui relèvent encore une fois de l'administration publique.

1-4 L'aménagement de services de bien être :

Des efforts sont à déployer pour la mise en service d'une urbanisation accrue. Des mesures spécifiques en termes de services publics modernes et efficaces doivent être installées : Le service sanitaire, le transport public adéquat, un environnement propre avec un bon niveau de loisir local sont des exemples d'aspects non négligeables affectant l'attractivité d'un territoire par rapport à la mobilité potentielle de la population et surtout les jeunes qui représentent un capital humain de la région, et qui cherchent à fuir des conditions de vie inappropriées.

La promotion d'un espace métropolitain régional : Cette option consiste à pallier la faiblesse du pôle urbain régional (Kasserine) par la promotion d'un espace métropolitain tripolaire qui constituera le support urbain indispensable à l'émergence d'un espace économique régional compétitif et attractif. Cet espace intègre dans son fonctionnement les villes de Kasserine, Feriana et Sbeitla, et développera des fonctions supérieures autour des créneaux de la santé, de l'université et de la logistique. Il sera la locomotive de développement de toute la région.

1-5 La facilité de la création de nouvelles entreprises :

La culture entrepreneuriale est à encourager en profondeur. Ainsi, la pépinière d'entreprise doit reprendre son travail avec de critères professionnels et dotée d'espace adéquats pour participer au développement des ressources humaines.

1-6 La mise à disposition de sources de financement appropriées :

La présence d'un système bancaire local connaissant d'une manière approfondie les entreprises et leurs besoins financiers est essentielle pour le développement du tissu industriel existant et le succès de création d'entreprises. Il faut avoir des banques spécialisées dans les PME, à côté de plusieurs banques privées responsables, pour offrir aux entreprises toute la gamme de produits financiers adaptés à leurs besoins tels que le crédit pour les investissements immobiliers industriels, les crédits à l'exportation, le leasing, le factoring. Les fonds de garantie doivent également intervenir pour aider les nouvelles initiatives qui représentent des instruments très importantes.

1-7 La circulation des informations relatives à la créativité :

Le savoir-faire, et les idées innovantes constituent un défi majeur pour les créateurs. Ceci permet de synergies remarquables au niveau de la région.

1-8 L'image de la région et l'environnement du travail :

Qui est aperçu par les fournisseurs et les investisseurs comme un centre spécialisé de revendications, et dont le climat de l'environnement du travail est excessivement conflictuel au niveau local, entre les ouvriers, les syndicats et les patrons d'usines.

1-9 La réduction des coûts de travail :

- Poursuivre l'évaluation de l'incidence économique des exonérations de cotisations sociales, en mettant l'accent sur l'emploi, l'évolution des salaires et la compétitivité et en prenant des mesures adéquates le cas échéant ;
 - Réduire encore, d'une manière neutre sur le plan budgétaire, les coûts salariaux, notamment aux niveaux les plus bas de l'échelle des salaires, en particulier par des réductions ciblées des cotisations sociales patronales, en tenant compte des différents dispositifs de soutien des salaires.
 - Prendre des mesures pour supprimer les dépenses fiscales inefficaces relatives à l'impôt sur le revenu.
 - Prendre des mesures supplémentaires pour réformer le système « indemnité de chantier », en association avec les partenaires sociaux, pour garantir la viabilité du système tout en faisant en sorte que celui-ci encourage de manière adéquate le retour à l'emploi.
 - Poursuivre la modernisation de l'enseignement et de la formation professionnelle, mettre en œuvre la réforme de l'enseignement obligatoire et poursuivre la réduction des inégalités en matière d'éducation, notamment en renforçant les mesures portant sur l'abandon scolaire.
 - Veiller à ce que les politiques actives du marché du travail soutiennent efficacement les groupes les plus vulnérables ; améliorer le passage de l'école au

travail, en particulier en renforçant les mesures visant à développer l'apprentissage, en mettant notamment l'accent sur les moins qualifiés mais disposant d'atouts techniques.

2 Créer et assurer un programme d'assistance performant : En effet, qu'attendent nos entrepreneurs.

- Une prise en compte de leur parcours, personnalisé, en fonction de leur stade de développement :
- L'accompagnement et les aides attendues ne sont pas les mêmes si vous êtes en stade de démarrage, de recherche de locaux, de recherche de financement, si vous souhaitez exporter ou êtes à la recherche de contacts... Créer un parcours propre à chaque entreprise permet de suivre en temps réel son évolution, ses problématiques et son développement.
- D'orienter l'entrepreneur vers le bon interlocuteur : le dirigeant n'a pas le temps de chercher qui est le bon interlocuteur. Nous sommes confrontés à un nombre de structures grandissant (Api, Coface, CCI, Banque, office, direction régionale, sans compter toutes les aides disponibles dans différentes structures etc.) et que l'entrepreneur est souvent amené à traverser un vrai parcours du combattant. Le parcours que nous recommandons est plutôt un parcours personnalisé qui permette rapidement de détecter en fonction du profil, du stade d'avancement et de la demande qui sera le bon interlocuteur privilégié ;

L'encadrement et le suivi pourrait être assuré par l'office de développement, selon un programme à mettre au point, qui dépendra des moyens qui pourraient être mis à la disposition du conseiller. Cet accompagnement doit se poursuivre pour une période moyenne de 1,5 à 2 ans, soit 5 à 6 mois pour la période de préinvestissement et 12 à 18 mois après le démarrage. Plus le niveau des promoteurs est faible, ce qui est le cas pour la région, plus la période d'accompagnement devrait être longue et le soutien rapproché. L'office peut se faire aider par des organismes extérieurs de consultants indépendants, pour la mise au point des grandes lignes de programmes d'encadrement. Le programme aura à jouer de ce fait l'interface entre les promoteurs, les banques, les organes de soutien et les institutions de formation de la région afin de créer un climat coopératif, propice et incitatif dans un processus entrepreneurial soutenu.

3 Améliorer l'environnement de l'entreprise et renforcer la concurrence

Le gouvernement doit engager une réforme structurelle du secteur public ayant pour objectif :

- D'accroître la décentralisation du secteur public en renforçant l'autonomie financière des autorités locales.
- De renforcer la gouvernance dans le secteur public en améliorant la transparence en instaurant la compétence, et en réduisant les sureffectifs.

La réforme du secteur public doit se poursuivre si l'on veut que les PME prospèrent dans un contexte favorable. Il faudra pour cela évaluer de manière rigoureuse l'ensemble des programmes publics de dépenses, et donc les programmes de soutien aux entreprises.

Un développement plus rapide de l'économie de la région nécessite un niveau d'investissement élevé qui implique probablement la disponibilité de ressources financières en dehors du système financier (Associations et programme d'aides...). Il est aussi souhaitable que les investissements nouveaux soient accompagnés de technologies avancées et de compétences modernes. C'est une des raisons pour lesquelles la Tunisie – et pour le compte des régions - doit encourager davantage des flux importants d'investissements directs étrangers (IDE). Un second motif réside dans le fait que le tissage de liens avec de grandes entreprises étrangères offre souvent des débouchés à l'exportation indirecte prenant la forme de créneaux au sein de la chaîne globale de valeur, tout en laissant le marketing aux grandes entreprises. Cette démarche d'accès aux marchés mondiaux est souvent la plus efficace pour les PME. Or en Tunisie les entrées d'IDE, mesurées en pourcentage du PIB, sont relativement faibles.

4 Faire de l'apprentissage, un vaccin contre le chômage des jeunes. Plan d'action pour la Tunisie tiré de la réussite Allemande.

4-6 Plan d'action pour les jeunes :

L'une des grandes priorités des autorités doit être de mettre le pays sur le chemin de la reprise économique, en se fondant sur un modèle de croissance nouveau, plus durable et inclusif qui permettra de générer des possibilités d'emplois productifs et de s'attaquer de front aux disparités régionales.

Il faut convenir d'adopter un éventail complet de mesures qui visent en premier lieu à s'attaquer aux taux de chômage et de sous-emploi des jeunes. Le deuxième objectif consiste à améliorer les résultats des jeunes à long terme et en leur permettant d'acquérir les compétences requises et en éliminant les obstacles à leurs entrées sur le marché du travail.

- Lutter contre la crise actuelle du chômage des jeunes : des campagnes de communication nationales à destination des jeunes, des parents et des entreprises ;

- Réduire les obstacles structurels présents sur le marché du travail qui sapent la volonté et la capacité des entreprises d'embaucher des jeunes peu qualifiés.
- Améliorer les perspectives professionnelles à long terme des jeunes : Reformuler les contrats d'apprentissage dans leur mise en application.
- Renforcer le système éducatif en créant un volet important d'apprentissage pratique et préparer les jeunes à saisir les opportunités dans des secteurs où l'emploi se développe rapidement comme l'agriculture et le recyclage des déchets.
- La promotion de l'entrepreneuriat des jeunes dans l'artisanat.
- Utiliser de façon plus mesurée les subventions salariales pour encourager l'embauche et mieux cibler ces subventions sur les défavorisés, les peu qualifiés et les chômeurs de longue durée. Contrairement à la Tunisie, En Allemagne les pouvoirs publics n'aident financièrement que très peu les entreprises pour embaucher des apprentis. Celles-ci ont donc à leur charge, sans compensation, la rémunération des apprentis (sans exonération de charges sociales), les fournitures, équipements et outils nécessaires, ainsi que le coût du temps passé pour leur encadrement.

Les aides financières au soutien à l'emploi des apprentis en Allemagne, sont beaucoup moins fréquentes et, partant, moins coûteuses pour les finances publiques. En revanche, quand elles existent, elles sont fortement ciblées sur les jeunes les plus en difficulté. Elles sont alors massives.

- Résister à la tentation d'utiliser la création d'emplois dans le secteur public pour assurer la paix sociale. L'indemnisation du chômage (prime de chantier) est à redéfinir également. Il est important de réduire les troubles sociaux afin d'éviter une détérioration trop forte des institutions majeures, et de la gouvernance dans son ensemble. C'est à cette fin que le secteur public, dont les entreprises d'état ont recruté un grand nombre de chômeurs. Ceci a affecté la productivité du travail, et pourrait modifier négativement les exportations et l'inflation à court et moyen termes.
- Réduire les différences de protection de l'emploi entre les contrats permanents et les contrats temporaires. Ces Types de contrats créent davantage de chômeurs.
- Relancer les programmes de travaux publics qui peuvent faire office d'assurance pour les chômeurs.
- Elaborer une stratégie pour faire face à l'informalité.

- Renforcer la capacité des services publics de l'emploi, en les dotant de responsables compétents, et en collaborant plus étroitement avec le secteur privé de formation.
- Rendre l'enseignement et la formation professionnelles plus attrayants pour les étudiants prospectifs en facilitant les transferts entre filières générales et filières professionnelles et en améliorant la qualité des options de ces filières, par l'élaboration et la maintenance des diplômes, dans le cadre d'une concertation renforcée avec les partenaires sociaux ;

4-7 L'expérience Allemande :

Instaurer un suivi et une capacité de pilotage de très haut degré. Décentraliser ne devrait pas signifier absence de pilotage. La question du suivi statistique pourrait sembler anecdotique. Pourtant, une déficience en la matière est regrettable du point de vue de la capacité de pilotage et de l'évaluation.

L'Allemagne, concentre des moyens humains et financiers importants sur ces questions pour permettre une vision nationale, tandis que la Tunisie, se contente de données fragmentaires et lacunaires. Les statistiques allemandes sur l'apprentissage sont très riches puisqu'elles autorisent un suivi et une compréhension quasiment en temps réel du « marché du travail de l'apprentissage ». Elles sont consolidées et publiées chaque année. C'est le cas tout particulièrement des données suivantes :

- le nombre de postes proposés en apprentissage par les entreprises, données exhaustives avec publication mensuelle.
- la demande émanant des jeunes.
- le nombre de demandes et d'offres non-satisfaites à la fin de la campagne d'apprentissage et le devenir des jeunes qui échouent à trouver une place en apprentissage.
- la confrontation des offres et des demandes permet de calculer précisément des indicateurs de tension sur le marché « relation offre-demande ».
- les taux de rupture du contrat d'apprentissage pour chaque métier, ainsi que la proportion des jeunes concernés qui poursuivent leur apprentissage sur la base d'un nouveau contrat

Les statistiques sont dans la plupart des cas exhaustives. L'institut qui s'en occupe, en déduit des analyses descriptives qui sont publiées dans son rapport annuel. Il publie en outre, sur la base de ces données chaque année des analyses plus détaillées (parfois avec une base

économétrique, certes sommaire) sur le marché de l'apprentissage et son évolution. Le diagnostic qu'il établit à l'issue de cet apport est sans appel.

Dans notre pays, l'obsession du diplôme, l'hétérogénéité des parcours et la complexité des circuits relèguent, de fait, l'apprentissage au fond de la classe des filières de formation. Tout le contraire du système allemand qui a su en faire une voie d'excellence à laquelle enseignants, familles et entreprises sont très fiers d'y contribuer.

Clarification des rôles, régionalisation des politiques, implication des entreprises, évaluation des résultats, simplification des aides et de la fiscalité... ce sont autant de clés du succès allemand qui pourraient lever les verrous qui entravent notre système d'apprentissage. Et mettre enfin cette grande politique au service de l'emploi des jeunes. À condition, bien sûr, que la priorité politique affichée s'accompagne de transferts courageux de compétences, entre éducation nationale et régions notamment.

Face au drame national du chômage des jeunes, il est temps de remettre l'apprentissage sur le métier. Tout l'apprentissage, rien que l'apprentissage.

- Faire en sorte que l'apprentissage obligatoire en entreprise soit la norme pour l'obtention d'un diplôme ou d'un titre.
- Instaurer une coordination étroite entre les centres de formation et les structures de soutien à la création d'entreprises pour faire obstacle aux malintentionnés.
- Faire en sorte que les régions bénéficient de services de formation à l'entrepreneuriat de qualité et dirigés par des responsables de haute compétence. Bâtir une véritable animation régionale de l'apprentissage
- Améliorer la coordination des ministères de la formation professionnelle et celui des affaires sociales tous deux responsables de différents aspects de la politique du marché de travail. Ils devraient collaborer plus étroitement, pour élaborer une stratégie cohérente et une orientation claire pour répondre aux besoins globaux du marché du travail.

La construction d'un dialogue avec les institutions locales, programmatique de long terme, et plus stratégique, est négligée. Nous avons aussi constaté que les instruments et les politiques nationaux appuyant la création d'entreprise sont peu connus des secteurs locaux.

La faiblesse du dialogue social est en grande partie responsable de notre incapacité à réformer vraiment le marché de l'emploi. Le dialogue social devrait permettre cette réforme en traitant des sujets aussi divers que l'emploi des chômeurs de longue durée, la formation professionnelle, etc.... Le dialogue ne doit pas porter seulement sur les augmentations de

salaires et reposer sur la défiance des acteurs. Le dialogue des temps d'aujourd'hui, laisse peu de place aux débats sur la stratégie des entreprises, et donne trop de place à la loi.

5 Conclusion :

En résumé, les populations locales de Kasserine semblent avoir un besoin urgent en biens publics, institutions intermédiaires, et politiques de développement socio-économique. Plus encore, elles ont besoin d'une vision d'avenir et d'une arène ouverte au sein de laquelle discuter et définir cette vision. Dans ce contexte, le gouvernement pourrait confier la responsabilité et la coordination des politiques industrielles, au conseil régional (comité des affaires économiques) qui se trouve au sein du siège du gouvernorat.

Ce comité, devra réunir ensemble les institutions de la région, les autorités publiques, le milieu des entrepreneurs, et les organisations civiles du gouvernorat et travailler sur un schéma régional de développement économique, fondé sur une logique de concertation et une démarche coopérative dont l'enjeu consiste à définir et mettre en place avec l'ensemble des acteurs économiques, les modalités du développement économique et territorial de la région et de fixer les contours de la stratégie de développement régional qui émerge, la supervision des mesures agréées et nécessaires au développement de la région. Il devra avoir la mission de création d'une synergie, et la stimulation de la coopération entre les organismes chargés de promouvoir les PME et leurs promoteurs ; principalement ceux qui sont aujourd'hui en difficulté. Bref le comité doit être à l'écoute des besoins et des attentes des dirigeants d'entreprises : Mettre l'entrepreneur au centre de toutes les préoccupations ! N'est-ce pas l'objectif de toutes collectivités aujourd'hui, mettre le citoyen au centre des préoccupations.

Toutes ces recommandations ne sont que des objectifs partagés par le gouvernement et les citoyens de la région, rassemblés dans une alliance nouvelle et constructive pour forger le futur de leurs pays. Après de décennies de flou, cette transition difficile ne peut être précipitée si l'on veut satisfaire les attentes des citoyens de voir les idéaux de la révolution traduits en politique efficaces et en services réels aux citoyens et aux entreprises. En même temps cette transition ne peut être davantage retardée. Le travail ne sera possible à réaliser qu'en abandonnant l'ancienne culture de l'opacité au profit d'une culture d'ouverture, et en instituant de nouvelles habitudes de travail au sein d'une nouvelle mentalité fondée sur la transparence et l'intégrité.

Ce travail suppose une stratégie de gestion du changement qui réponde au besoin en nouvelles compétences et en un changement de culture de la part des administrateurs responsables, dont la participation est cruciale pour la concrétisation du bon développement.

Le mieux que l'on puisse faire dans l'immédiat - car il y a urgence- c'est de recréer les conditions d'une rapide reprise de l'économie. Il n'y a d'autre priorité pour l'heure que d'allumer les moteurs de la croissance, notamment les investissements et les exportations. Les régions doivent être le fer de lance de ce rebond.

La situation géographique et les conditions existantes peut conférer à Kasserine le développement recherché à condition de renforcer ses liens avec les régions qui l'entourent pour capter les effets d'entraînement et ce par le développement de l'infrastructure, le renforcement du désenclavement et l'amélioration des complémentarités entre les zones intérieures du gouvernorat et les gouvernorats limitrophes.

Nous pouvons affirmer par ailleurs que le Secteur de textile régional dispose d'un formidable potentiel de développement et d'une grande marge de progression à l'exportation. Sans doute Le gouvernorat gagnera à préserver le textile habillement si sa chaîne de valeur est correctement édifiée. Mais cela signifie aussi qu'un équilibre est à trouver entre activités industrielles, activités de logistique et activités de services (aux entreprises mais aussi aux particuliers) sur l'ensemble de la région. Cette chaîne de valeur diversifiée réduit la vulnérabilité de la région aux chocs conjoncturels et sectoriels et peut constituer un avantage compétitif. Faut-il, pour exploiter cet avantage, que le textile-habillement tunisien se mobilise, avec le soutien des pouvoirs publics, pour la mise en œuvre d'une stratégie offensive de compétitivité globale produits/services et de conquête des marchés internationaux. Les grandes lignes d'une telle stratégie ont été évoquées dans ce rapport. Il reste néanmoins à les redéfinir avec des objectifs clairs et ambitieux.

CHAPITRE VII

LE « PLAN D' ACTIONS » POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DU CENTRE OUEST

1 La dimension régionale, nouvel élément clé du développement.

Comme on le voit, les pistes de la relance de l'industrie textile dans le gouvernorat de Kasserine sont nombreuses, et les chantiers à mettre en œuvre d'autant plus importants et coûteux que les retards enregistrés dans pratiquement toutes les chaînes de valeur sont devenus des handicaps majeurs et menacent la pérennité même de la filière.

Procédons donc à une refonte fondamentale du conseil régional et renforcer son rôle pour devenir un élément essentiel de développement. Ce conseil est appelé à formuler une vision stratégique : Il doit être capable de présenter une vision globale et partagée du futur en ce qui concerne les politiques, l'économie et la société. Cette vision peut inclure par exemple la réduction de la pauvreté, un taux d'activité plus élevé, le développement durable ou la diversification économique pour stimuler la croissance. Le comité des affaires économique émanant du conseil régional, sera le timonier de cette vision stratégique. Il est responsable de la justification des résultats et de la supervision des acteurs qu'il a chargés de la mise en œuvre.

En effet, la « nouvelle fonction » du gouverneur dictée par l'esprit de réforme porté par la nouvelle constitution peut mettre en avant le besoin d'améliorer l'investissement régional dans le cadre de ce conseil régional, pour aider les citoyens à mieux identifier les problèmes communs et coopérer en vue de leurs résolutions. Le même gouverneur peut mettre encore en place au sein du conseil, des processus de consultation publique pour aider les organisations, les entreprises, et les acteurs économiques du gouvernorat à formuler et coordonner leurs demandes et leurs participations à l'élaboration des politiques régionales pour un développement durable et inclusif. Cette démarche présentera l'avantage de pouvoir produire une mobilisation autour d'une ambition partagée par les différents acteurs et le bénéfice d'une plus forte visibilité et l'image de la région ne pourra en ressortir que renforcée. Le conseil régional, pourrait faire fonction d'un laboratoire destiné à nourrir la réflexion et l'action sur les sujets liés aux acteurs économiques de la région et à leurs préoccupations. Son objectif est de parvenir à aider les entreprises à identifier et à structurer leurs propres potentiels d'innovation et d'organisation.

Un suivi régulier du travail du conseil, doit pouvoir permettre une adaptation régulière qui assurera un réajustement des actions régionales en fonction de l'évolution de la situation économique et de la distance aux objectifs fixés.

2 La logique du « Plan D'action »

Le « plan d'action » pour le développement industriel de la région du Centre Ouest doit répondre, à la fois à plusieurs exigences majeures, à savoir :

- La création d'une forte éthique de travail : le seul et meilleur indicateur de réussite entrepreneuriale. D'où la création urgente d'emplois pour répondre au problème de chômage affectant les jeunes.
- La spécialisation du tissu industriel régional à partir de l'exploitation des ressources naturelles existantes et le suivi du secteur textile, dans une logique de création d'une haute valeur ajoutée, et portant sur un développement durable afin de sortir de la présence dominante des activités basées sur la sous-traitance.
- La diversification des secteurs industriels qui même dans une approche privilégiant la spécialisation régionale, réduit tous risques liés à la condition d'un développement basé sur une « mono industrie » trop poussée.
- Assure l'intégration, et les complémentarités avec les gouvernorats limitrophes, augmenter et élargir les débouchés commerciaux des entreprises du Centre ouest en partant du marché très proche de l'Algérie.

2-1 La création urgente d'emplois.

Dans la situation actuelle ou une partie importante des jeunes rencontrent plusieurs difficultés à trouver un emploi. Il est essentiel de donner une réponse le plus rapidement possible, en faisant de la création d'entreprises pérennes un levier privilégié de croissance car elle est une source cruciale de création de valeur et d'emplois. Ainsi, tous les opérateurs économiques qui ont la possibilité de contribuer à la création d'emplois doivent être encouragés pour s'implanter dans la région.

La création d'emplois est aussi un facteur général de facilitation et accélération du processus d'industrialisation. Dans ce cadre, il est à noter que comme tous types d'emplois contribuent à l'augmentation du pouvoir d'achat, et un plus haut pouvoir d'achat concourt, à son tour à accroître le marché régional de biens et services,

2-2 La spécialisation industrielle de la région.

S'il s'avère que tous types d'emplois et donc d'activités économiques sont importantes, surtout dans la phase actuelle, il faut souligner toutefois que tous types d'emplois et d'entreprises ne sont pas égales. En fait, un tissu industriel basé notamment sur le travail à façon et la soutraitance peut donner un soulagement immédiat à la pression des chômeurs, mais sur le moyen et long terme, contribue à une concurrence sur les prix et sur les conditions du travail qui ne favorise aucun type de croissance ultérieure. Une

industrialisation basée sur ce modèle serait toujours perdante face aux pays plus pauvres qui seront constamment prêts à accepter des prix et des conditions de travail à la baisse.

Par contre une industrialisation basée sur la spécialisation, le savoir-faire, l'image positive de la région et de ses produits peut mettre en jeu des facteurs qui augmentent la force contractuelle et donc la compétitivité du tissu industriel. Dans ce cas, une valeur ajoutée majeure serait à la portée avec un bénéfice accru pour la région et pour ses industries qui pourront mieux faire face à la concurrence.

Les ressources qui peuvent contribuer significativement à donner une spécialisation pointue à la région du centre Ouest – sous réserve de les exploiter dans une logique de qualité – l'agriculture, les carrières, les matériaux de construction, et le textile habillement.

Une mesure particulièrement importante pour atteindre l'objectif de la spécialisation industrielle dans la région consiste dans la réalisation de démarches ciblées d'entreprises et d'entrepreneurs tant en Tunisie qu'à l'étranger, appartenant aux secteurs choisis et ayant une valeur stratégique pour la caractérisation de la région, afin de les convaincre à s'installer dans le Centre Ouest. Cette approche se diversifie complètement des actions de partenariat « traditionnel » car elle ne vise pas indistinctement des entreprises qui pourraient avoir un certain intérêt à promouvoir et intensifier leurs relations d'affaires dans la région.

Le démarchage ciblé des entreprises, commence par un travail d'investigation sur les acteurs majeurs – au niveau international – du secteur concerné. Il faut tout d'abord connaître leurs dynamiques, et leurs stratégies, comparer leurs positions respectives sur les différents marchés géographiques et sur les différents segments de ces marchés. Enfin il est important de comprendre leurs exigences et leurs attentes de façon d'être en mesure de contacter parmi eux les plus adaptées, aux besoins du centre Ouest. Pour leur faire une proposition claire et attrayante pour qu'ils s'installent dans la région. Sachant que les donneurs d'ordre doivent s'investir à dynamiser avec les entreprises existantes un partenariat donnant donnant.

Il s'agit donc d'un travail spécialisé et qui demande une haute compétence et un savoir-faire spécifique, mais qui, dans le temps donne des résultats bien plus importants que les actions de partenariat traditionnel et indifférenciées. Au fait il faut viser les entreprises qui peuvent apporter à la fois des avantages en terme occupationnels et technologiques, qui puissent bien s'intégrer dans la région, aussi bien que dans le tissu industriel existant, qui soient disposées à rester pour de longues périodes et pas seulement, pour exploiter des avantages fiscaux provisoires. L'objectif final est le développement des activités actuelles et la création de nouvelles installations afin de participer au développement de la région, accroître sa compétitivité et s'éloigner de la collaboration avec un seul et unique client.

Toutefois dès qu'une entreprise de taille et de renommée mondiale s'installe dans un territoire, elle fait augmenter considérablement la force d'attraction de la région concernée par rapport aux autres entreprises du secteur et augmente aussi, plus en général l'image positive globale de la région. Le cas Benetton en est le meilleur exemple.

L'adoption de cette approche, qui a été adoptée par tous les pays et les régions qui ont une histoire de succès dans les investissements directs étrangers, est fortement recommandée pour le cas du Centre Ouest. Cette approche devrait progressivement remplacer les actions de partenariat « traditionnel » qui toutefois, pourrait conserver une certaine importance pour les secteurs industriels « autre que prioritaires »

2-3 L'intégration et l'ouverture de la région sur son environnement national et international en créant une zone de libre-échange avec l'Algérie.

En fait, vu le développement rapide que connaît le marché algérien après son ouverture à l'Union Européenne, il existe de grandes opportunités d'exporter vers l'Algérie. L'expérience de quelques entreprises du Centre Ouest en matière d'exportation sur l'Algérie est très réussie. Il est à noter que plusieurs entreprises tunisiennes ont franchi le pas de l'exportation en ouvrant des filiales en Algérie et que les premiers résultats sont très encourageants. Ce qui met en évidence le développement du tissu économique.

Même si l'on estime que les entreprises Tunisiennes doivent accroître leurs exportations vers des pays d'Europe, on croit aussi que la clé du succès demeure principalement en Algérie pour les raisons suivantes :

- La croissance est encore possible puisque les entreprises de la région du secteur du vêtement détiennent moins de 1% du marché Algérien.
- Le marché de l'Algérie est celui qui est le plus similaire à celui de la Tunisie. Par conséquent, nos cadres le comprennent plus facilement. Cette connaissance du marché est indispensable pour comprendre les créneaux possibles et les secteurs de différenciation concurrentielle.
- Alors que la sécurité frontalière demeure un problème de taille, la proximité du marché permet encore une vente et un service efficace, notamment la livraison rapide et des frais généraux minimaux par rapport à d'autres marchés d'exportation.

La société de services, Cofaces Algérie permet à travers l'assurance-crédit et les expertises fournies aux entreprises algériennes de lutter contre les mauvais clients.

Les liaisons fortes seront nécessaires pour assurer l'intégration et les complémentarités avec les gouvernorats limitrophes et faciliter les échanges avec l'Algérie.

Ces liaisons seront assurées par des axes de transport et d'échanges de différents niveaux d'importance :

- Un axe d'intégration nationale et d'ouverture sur l'Algérie
- Des axes de complémentarité inter- régionales

C'est ainsi que le recours à une zone franche est une solution adaptée, pragmatique et ayant déjà fait ses preuves par ailleurs pour combler ou créer rapidement des écarts de compétitivité.

Cette solution a été utilisée massivement avec des résultats probants (Ile Maurice, Philippines...) et semble particulièrement efficace pour des zones frontalières présentant des échanges commerciaux très abondants. Elle réduira certainement le poids de la contrebande. Il serait bon également d'établir un réseau routier de bonne qualité.

3 Les mesures du « plan d'actions »

En effet le « plan d'actions » ici proposé pour le développement industriel du Centre Ouest pourrait être adapté comme suit :

3-1 Les mesures à court terme

Le premier jet de mesure devrait être réalisé dans une période de 6 à 18 mois à partir du lancement du plan.

- Rénover et restructurer le comité des affaires économiques au sein du conseil régional de développement du gouvernement.
- Recréer un dialogue social favorable à la création d'un climat d'entente et de compréhension entre les gouvernants, les chefs d'entreprise et leurs représentants. Ceci contribuera à la promotion sociale et au développement de la culture de travail, et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.
 - Développer des conditions nouvelles avec l'administration et les différentes institutions, pour engager un dialogue constructif, afin d'assurer la coordination des actions et des initiatives.
- Donner aux entreprises créées en textile la possibilité de se développer et d'atteindre rapidement la maturité qui leur permettra de s'adapter aux fluctuations de leur environnement. Il faut pouvoir accompagner ces entreprises au cours des différentes phases de développement, notamment en termes de financement. Afin de venir à leurs aides, et dans l'immédiat, il faut initier principalement avec la BFPME et la banque de l'habitat, un programme de restructuration volontaire des dettes des entreprises textiles, qui rencontrent des problèmes de paiement des échéances de leurs crédits d'investissement.

- Renforcement des capacités de ces entreprises dans la production et l'exportation de produits à valeur ajoutée en intégrant les jeunes compétences dans les circuits économiques.

- Relever les créneaux les plus importants où prendre de l'expansion en Textile habillement et distinguer les marchés rentables des marchés non rentables.

- Benetton doit initier une politique de communication, pour rompre un climat de défiance, et instaurer un climat de confiance mutuel, et une vision autre de travail pour les entreprises existantes.
- Préparer une campagne de communication à l'échelle locale, nationale, et internationale avec l'objectif de promouvoir le Centre Ouest en tant que territoire idoine, sécurisé et attrayant pour une ère nouvelle de développement industriel.
- Renforcement des relations d'affaires et de partenariat entre les entreprises du gouvernorat de Kasserine et les entreprises des régions côtières du secteur textile habillement autres que Benetton pour faciliter l'intégration locale, la production de produits à plus grande valeur ajoutée, et mieux répondre aux besoins de nouveaux marchés, loin de la dépendance de l'unique donneur d'ordre.
- Restructurer les centres de formation, et revoir les programmes de formation pour les adapter au tissu industriel existant. Mettre en place des programmes de formation incluant : la compréhension du fonctionnement de l'entreprise, la connaissance d'un marché, des matériaux, des techniques, des produits, des coûts, l'apprentissage des techniques de créativité et de méthodes d'expérimentation....
- Création d'un centre de textile pour lancer des programmes de formation et de coaching des cadres et chefs d'entreprises et combler leurs manques d'informations dans les domaines de la mode, du stylisme, de la gestion, du marketing et des nouvelles technologies dans leur industrie ainsi que dans celles touchant à la communication (Internet, vidéo-conférence, etc.). Répondre aux besoins des chefs d'entreprise sur les points qui les préoccupent : Accords multifibres, zone de libre-échange, compétitivité internationale, mode, design, gestion, marketing, nouvelles technologies.

3-2 Les mesures à moyen terme

Les mesures suivantes devraient être réalisées dans une période de 18 à 36 mois.

- Démarrage du conseil régional dans sa nouvelle édition sous le contrôle du gouverneur.
- Démarrage du partenariat Tuniso-Tunisien relatif à l'installation de donneurs d'ordre nationaux.
- Démarrer la procédure pour la création d'un pôle technologique du marbre, des substances utiles et des produits de construction.
- Création d'un centre régional de recherche sur les techniques constructives et les matériaux de construction à haute efficacité énergétique.
- Démarrage de l'initiative pour créer une zone de libre échange des produits industriels à échanger entre la Tunisie et l'Algérie, afin d'accroître le commerce entre la région et les pays voisins et réduire la contrebande.
- Formation de la main d'œuvre et des cadres nécessaires aux industries à travers des stages et des formations, financés par le budget public, chez les entreprises qui s'engagent à employer au moins la moitié des stagiaires (à contrôler minutieusement) à la fin de la période du stage.
- Diffusion d'une culture entrepreneuriale parmi les jeunes à travers une action de valorisation des cas de succès des jeunes entrepreneurs locaux.

3-3 Les Mesures à long terme

Ces mesures dont la réalisation peut s'effectuer à partir du 36^{ème} mois :

- La nouvelle structure du conseil régional, est en mesure de faire le planning annuel des activités de promotion du développement industriel à réaliser dans la région, de faire le monitoring constant des actions en cours d'exécution, et d'évaluer les résultats obtenus.
- Intensification des démarches ciblées adressées aux investisseurs étrangers pour les convaincre à s'installer dans le Centre Ouest. Cette approche devrait progressivement remplacer les actions plus « traditionnelles » de partenariat international. La création de la spécialisation industrielle régionale doit constituer dans le futur une des plus importantes activités du nouveau conseil régional.
- Aménagement du territoire régional avec services urbanistiques, résidentiels, sociaux, culturels, sportifs, etc...afin d'assurer le bien-être de la population et de supprimer l'exode vers d'autres régions.
- Le nouvel comité des affaires économiques au sein du conseil régional, doit pouvoir intégrer la question majeure de la compétitivité et de

l'attractivité en relevant un défi crucial, celui de penser la compétitivité de la région en écho à la compétitivité de ses entreprises.

- Signature de l'accord de libre échange des produits industriels entre la Tunisie et l'Algérie.

- Etablissement d'un bon réseau routier de communication entre la Tunisie et l'Algérie.

- Développer le potentiel des délégations qui sont aujourd'hui en retrait pour accroître la croissance du gouvernorat. Les délégations doivent pouvoir exploiter pleinement leurs atouts pour croître plus rapidement. Lever les freins à la croissance de ces délégations, adapter leur environnement économique et institutionnel, leurs infrastructures en fonction de leurs spécificités socio-économiques.

- L'immobilier d'entreprise et la qualité des zones d'activité : Domaines d'actions à privilégier. Il est déterminant de s'assurer que l'environnement soit favorable et que les offres soient à la hauteur des exigences exprimées en termes d'implantation des activités. C'est pourquoi, l'immobilier d'entreprise et la qualité des zones d'activité ressortent comme des domaines d'actions à privilégier avec le défi d'être attractifs.

4 Mobiliser de ressources humaines et financière adéquate aux besoins d'une politique efficace de développement industriel régional

Compte tenu de la concurrence internationale acharnée et la situation actuelle de la région, le développement du Centre Ouest ne peut pas être le résultat d'un processus spontané. Au contraire, il demande une volonté politique ferme et cohérente, capable de mobiliser les ressources humaines et financières adéquates et de promouvoir tous les instruments idoines pour faciliter et accélérer la démarche vers l'industrialisation. Il demande également une stratégie ambitieuse, partagée par les entrepreneurs et les populations locales et soutenue par une administration et des institutions compétentes et déterminées.