

## « PME Tunisiennes : Comment saisir les opportunités des Chaines de Valeur Mondiales »

Leila Baghdadi<sup>12</sup>

### *Introduction*

La Tunisie a mis en place depuis plusieurs décennies un ensemble de politiques industrielles et commerciales qui ont contribué à une libéralisation progressive de son économie, à l'attraction d'investissements nationaux et étrangers, et au développement des exportations en tant que moteur de croissance et d'emplois. Les autorités tunisiennes ont adopté une stratégie de promotion des exportations depuis les années 70 avec des incitations financières et fiscales pour les entreprises exportatrices. Le pays a également intensifié sa participation dans les accords commerciaux multilatéraux et régionaux comme la Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZAL), les accords Euromed et l'accord de libre-échange avec la Turquie. Ces multiples accords ont été accompagnés d'une libéralisation unilatérale qui a conduit à une réduction importante de ses tarifs. Plusieurs institutions d'appui ont été créés comme le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) et l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) en 1973 pour assister techniquement et financièrement le développement des exportations. Durant la même année, l'Agence Foncière Industrielle (AFI) a vu le jour afin d'établir et de gérer les zones industrielles. D'autres structures ont été établies par la suite comme l'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur et l'Agence de Promotion de l'Investissement Agricole en 1995.

L'appui de ces institutions et la réduction des coûts des échanges a permis aux entreprises tunisiennes de participer dans les Chaines de Valeurs Mondiales (CVM). Ces dernières désignent la fragmentation des processus de production, des tâches et des activités (R&D, conception, design, marketing, fabrication, assemblage, emballage, marketing, distribution, etc.). Les entreprises profitant de nombreux leviers qui s'offrent à elles en termes de réduction des coûts

---

<sup>1</sup> Professeur en Sciences Economiques, Titulaire de la Chaire de l'OMC, ESSECT, Université de Tunis, DEFI, email : leilabaghdadi@gmail.com

<sup>2</sup> L'auteur adresse ses remerciements à Mr. Hedi Larbi et Pr. Moez Laabidi pour leurs commentaires constructifs, à Insaf Guedidi et Mehdi Ben Slimane pour leur assistance de recherche exceptionnelle.

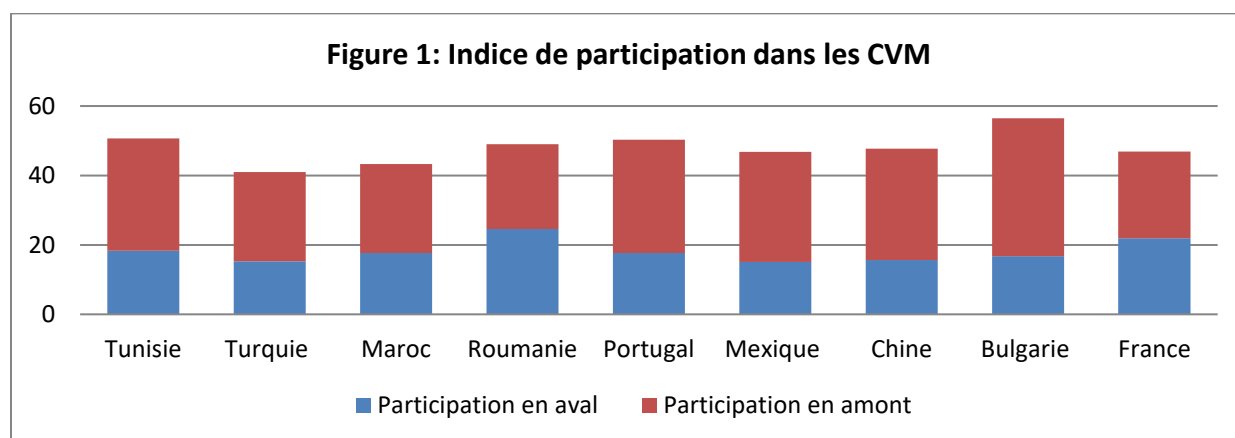
de fabrication produisent des biens en utilisant des intrants produits dans différents pays. Les CVM offrent des opportunités à la Tunisie comme nombre d'autres pays en développement d'accéder à des marchés plus importants que leur propre marché généralement réduit, à développer leur capacité managériale et technologique pour affronter une compétition mondiale de plus en plus intense, et enfin à s'intégrer dans l'économie mondiale pour bénéficier des économies d'échelle et des innovations technologiques impulsées par la concurrence mondiale. Cependant, la fragmentation de la production peut présenter des risques tels que la prise au piège dans des activités à faible valeur ajoutée dans les CVM (comme les activités d'assemblage ou de forte intensité de main d'œuvre comme le textile) et la difficile montée en gamme, qu'on peut simplement définir dans ce qui suit comme l'augmentation du contenu technologique et en main d'œuvre qualifiée dans les exportations.

Cette note propose de faire le point sur l'intégration de la Tunisie dans les CVM, d'identifier les principales barrières à un accroissement de son intégration dans les réseaux de production internationaux et de proposer des recommandations pour augmenter la sophistication du contenu technologique des produits exportés et assurer la montée en gamme.

### ***La Tunisie participe aux CVM principalement en amont***

Le niveau d'intégration des pays dans les CVM est généralement mesuré par l'indice de participation. Cet indice, calculé à partir de la base de données sur les échanges en valeur ajoutée (EVA) par l'Organisation de Développement et de Coopération Economique (OCDE) et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), prend en compte la participation en amont (le contenu des exportations en produits importés) et la participation en aval (la valeur ajoutée domestique incorporée sous forme de consommations intermédiaires dans les exportations brutes de ses partenaires commerciaux). La Figure 1 montre un indice de participation de la Tunisie aux chaînes de valeur mondiales relativement élevé. Avec un indice de participation de 50,7%, la Tunisie se trouve derrière la Bulgarie (56,6%), suivi du Portugal (50,3%), la Roumanie (49%), la Chine (47,7%), la France (46,9%), le Mexique (46,8%), le Maroc (43,3%) et la Turquie (41%). Il s'agit en grande partie d'une participation en amont avec 32,4% contre une participation en aval de 18,3% en ce qui concerne la Tunisie. Selon les données de l'OMC, **la Tunisie participe en amont dans les CVM en particulier dans les secteurs du textile et les machines électriques (manufactures) et du transport et de l'entreposage (services). La participation en aval de la Tunisie dans les CVM concerne surtout les industries extractives, le transport et l'entreposage, le commerce de gros et de détail.** Les échanges se font

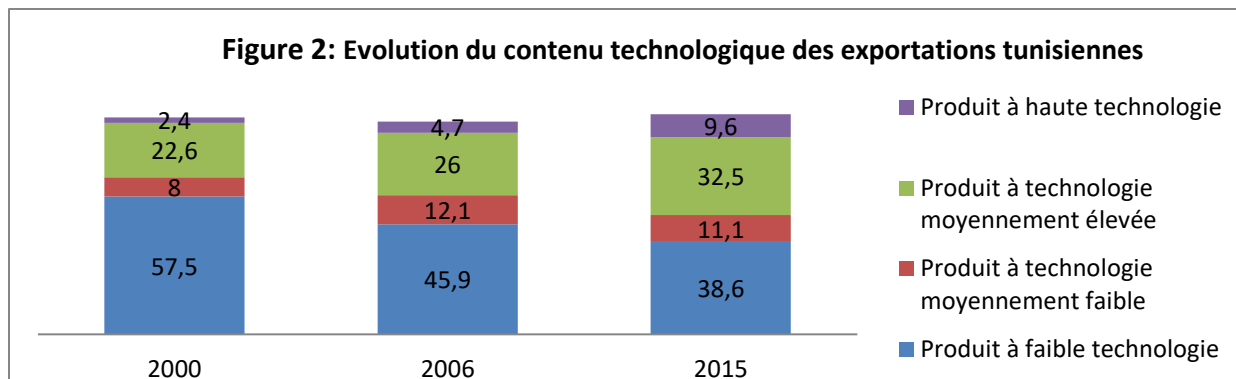
principalement **avec la France, l'Italie et l'Allemagne**. On en conclue la forte concentration de la participation aux CVM au niveau géographique (quelques pays de l'Europe de l'Ouest) et sectoriel ce qui rend l'économie tunisienne fragile aux chocs externes. Les concepts de participation en amont et en aval sont expliqués dans l'encadré n°1 en annexe. Par ailleurs Samoud (2017) montre que la Tunisie se positionne dans les dernières étapes de production des CVM. En effet, l'auteur montre que l'intégration de la Tunisie est basée sur les produits manufacturiers et plus précisément les activités d'assemblage.



Source: Auteur. Profils pays dans les chaînes de valeurs. Organisation Mondiale du Commerce. 2011

### ***La Tunisie a réussi relativement à augmenter le contenu technologique de ses exportations***

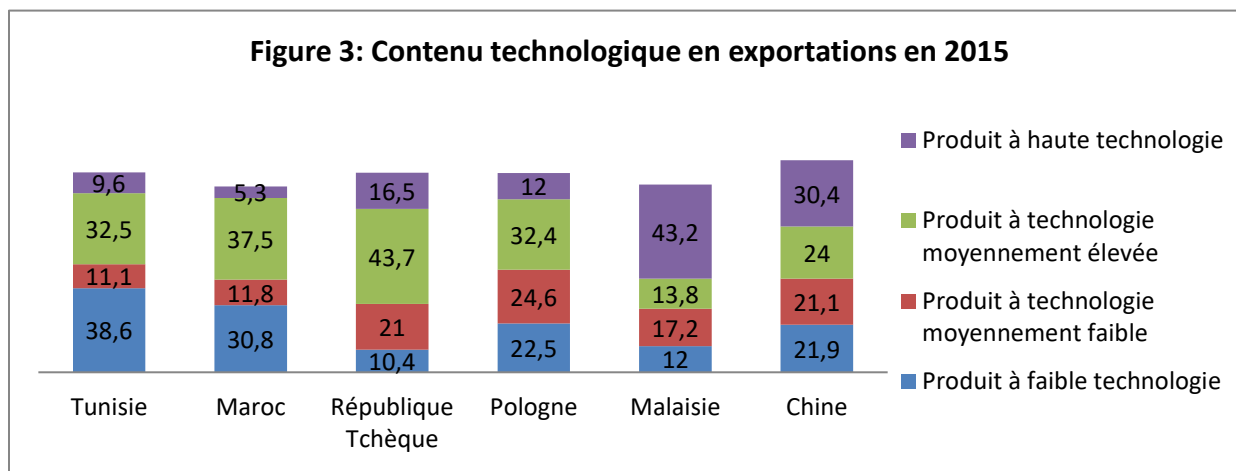
Les exportations tunisiennes utilisent des technologies de plus en plus élevées comme le montre la Figure 2. En effet, en 2000, plus de la moitié, soit 57%, des exportations sont composés de produits à faible contenu technologique. Ses exportations ont diminué en 2006 (45,9%) avant d'atteindre 38,6% en 2015. Le pays a réussi à monter en gamme en augmentant l'exportation des produits employant des technologies moyennement élevées qui sont passées de 22,6% en 2000 à 32,5% en 2015. La Tunisie a augmenté la part des produits utilisant de la haute technologie de 2,4% en 2000 à 9,6% en 2015.



Source: Hadhri (2018), Document de travail de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives.

**...affichant des niveaux comparables aux pays voisins mais reste à la traîne par rapport à des pays émergents comme la Chine ou la Malaisie**

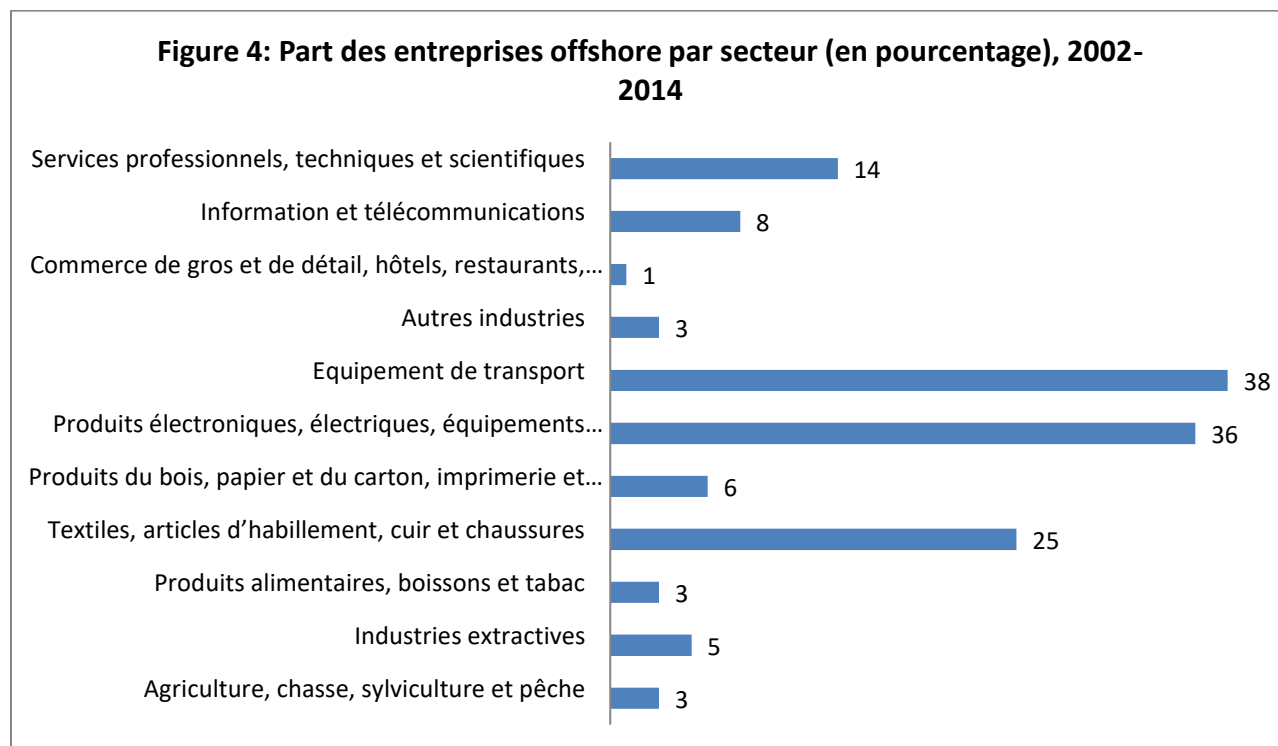
La part des exportations tunisiennes des produits employant des technologies (32,5%) moyennement élevées est comparable à la part des exportations de ces produits en Pologne (32,4%), légèrement inférieure à la part de ces produits dans les exportations marocaines (37,5%), et au-dessous de la part des produits employant des technologies moyennement élevées en République Tchèque (43%). La Chine et la Malaisie exportent surtout des produits à haute technologie.



Source: Hadhri (2018), Document de travail de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives.

***Les incitations spécifiques aux entreprises totalement exportatrices « offshore » : instrument de taille dans l'intégration réussie de la Tunisie aux CVM***

L'accroissement de la participation de la Tunisie dans les CVM s'est fait essentiellement grâce à l'établissement d'un régime d'incitations fiscales spécifiques aux entreprises totalement exportatrices appelées offshore en 1972. Ces entreprises dites « offshore » ont un poids important dans les exportations tunisiennes des principaux secteurs économiques tunisiens intégrés aux CVM tel que les industries mécaniques, électriques, électroniques, et textiles. En 2014 elles représentent 38% des firmes dans le secteur « équipement de transport », 36% dans les produits électriques et électroniques et 25% dans le secteur textiles.



Source: Calcul des auteurs se basant sur le Répertoire National des Entreprises, Institut National de la Statistique

Malgré le fait que les incitations fiscales ont été le principal levier dans la participation de la Tunisie dans les CVM, elles n'ont pas réussi à amener les investisseurs à augmenter la part technologique de leurs exportations comme souhaité. Ceci est expliqué par les spécificités des avantages offerts qui avaient pour objectif principal l'augmentation des exportations quel que soit leur contenu technologique.

### ***Quels sont les obstacles à une meilleure intégration des PME dans les CVM?***

Selon une enquête OCDE-OMC menée dans le cadre du quatrième examen global de l'aide pour le commerce en 2013<sup>3</sup>, les principaux obstacles selon les fournisseurs dans les pays sont : le manque d'infrastructures, l'accès limité au financement du commerce et le respect des normes et des certifications comme les normes techniques, sanitaires et de sécurité. Les entreprises donneuses d'ordre citent de leur côté : le cadre réglementaire, l'environnement économique, les infrastructures de transport, les qualifications de la main d'œuvre, l'accès au financement du commerce et l'absence d'infrastructure pour l'application des normes. L'enquête citée ne concerne pas la Tunisie. Néanmoins, l'enquête réalisée par la Banque Mondiale en 2013<sup>4</sup> montre que les principaux obstacles qui entravent l'activité des entreprises tunisiennes sont également les qualifications de la main d'œuvre, l'électricité, les formalités douanières et commerciales, les télécommunications et l'accès au financement. Les entretiens faits par la Banque Mondiale dans le cadre d'un projet sur les industries compétitives<sup>5</sup> avec les clusters qui participent aux CVM tel que le cluster textile et le cluster des produits électroniques ont permis une priorisation des obstacles liés à la facilitation du commerce (port, routes, et infrastructures) et le renforcement des capacités des entreprises en particulier l'amélioration de la qualification de la main d'œuvre, conformité des normes et standards et l'importance de l'innovation. Les recommandations se concentrent sur le renforcement des capacités des entreprises.

### ***Recommandations pour une meilleure intégration dans les CVM***

Plusieurs recommandations de politiques économiques peuvent être proposées pour aider les entreprises à augmenter leur participation dans les CVM et à monter en gamme. L'expérience internationale nous offre plusieurs enseignements.

#### ***1. Améliorer les capacités de la main d'œuvre***

Le développement des compétences humaines est essentiel pour permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité. La rapidité de l'évolution des technologies, et l'intensification de la concurrence internationale surtout de la part des pays émergents, exigent une vigilance permanente quant à la mise à niveau continue des entreprises et l'adaptation permanente et

---

<sup>3</sup> Rapport sur le commerce mondial, 2014. Organisation Mondiale du Commerce.

<sup>4</sup> Tunisia Enterprise Survey 2013. Banque Mondiale.

<sup>5</sup> Projet "Competitive Industries and Innovation Program" de la Banque Mondiale en Tunisie.

rapide du capital humain des entreprises. Le renforcement des compétences peut se faire via une plus grande coopération entre les institutions de formation technologique et professionnelles, les universités et les industriels ou encore un partenariat public privé destiné à identifier les besoins à court et à moyen terme et les moyens les plus appropriés à mettre en œuvre pour répondre rapidement aux besoins des entreprises. Des formations co-construites ou des programmes de formation en alternance peuvent être envisagées. Les certifications des compétences ont émergé aussi comme un facteur favorisant la montée en gamme efficace. L'exemple de la Turquie dans le secteur textile est intéressant<sup>6</sup>. Afin de réaliser son ambition de devenir un centre global de la mode en 2023, les entreprises turques dans le textile ont réalisé une montée en gamme en se spécialisant dans le design. Des associations professionnelles du secteur ont travaillé avec le secteur privé et les agences gouvernementales afin d'établir des écoles de design. Le Gouvernement Turc a appuyé la montée en gamme dans le secteur en garantissant des incitations aux entreprises textiles qui souhaitent se spécialiser dans l'étape « image de la marque » ou branding qui suit l'étape du design.

Le Singapore a mis en place plusieurs programmes de renforcement des compétences dont la contribution aux coûts de la formation et d'adaptation des employés. L'entreprise sélectionnée cofinancera les frais de formation de ses employés à hauteur de 30%.

## **2. Se conformer aux standards internationaux de qualité**

Les standards sont un enjeu de taille dans les CVM. Les entreprises qui n'arrivent pas à se conformer aux normes internationales de leurs produits peuvent se voir exclure des chaînes de valeurs. Ces standards doivent être respectés tout au long de la chaîne car chaque étape de la production peut affecter celles qui suivent. Les gouvernements peuvent assister les producteurs locaux pour se conformer à ces standards en fournissant information et formation professionnelle et en encourageant les entreprises à adopter ces standards. Un effort d'harmonisation des standards locaux avec les normes internationales réduira les coûts de conformité à ces certifications et aidera les entreprises nationales à mieux s'intégrer dans la chaîne de valeur internationale. Les initiatives gouvernementales sont spécifiques en général à la gouvernance de la conformité des standards et aux programmes d'aides aux entreprises pour adopter et se conformer aux standards. La Malaisie a créé le département des normes sous la tutelle du Ministère de science, de la technologie, et de l'innovation et le Conseil des normes et

---

<sup>6</sup> Fernandez-Stark, Karina, Stacey Frederik, and Gary Gereffi, 2011. "The global apparel value chains: economic upgrading and workforce development" in *Global Value Chains in a post crisis world: A development perspective*, édité par Olivier Cattaneo, Gary Gereffi et Cornelia Starlitz, 157-208. Washington, DC: Banque Mondiale.

de l'accréditation, un organe consultatif auprès du même Ministère. Le Singapour a créé l'Office des normes, de la productivité et de l'innovation (SPRING Singapour) avec un objectif principal d'harmonisation des normes locales avec les normes internationales. Le SPRING Singapour gère plusieurs programmes qui aident les entreprises à adopter les standards. Un programme phare est celui du renforcement des capacités des entreprises dans les domaines suivants : innovation technologique, stratégie de marque, excellence du service, augmentation de la productivité et développement humain. L'adaptation de ces quelques idées au contexte institutionnel et politique de la Tunisie pourrait être envisagée. Tout nouveau montage institutionnel s'inspirant des expériences réussies d'autres pays doit nécessairement impliquer la participation du secteur privé tant dans sa gouvernance que de son financement.

### **3. Favoriser l'innovation**

Entrer et se développer dans les CVM nécessite une modernisation des capacités technologiques continues de l'entreprise. La demande constante de produits plus innovants, ou de meilleure qualité ou encore moins coûteux, d'un donneur d'ordre international impose aux fournisseurs locaux d'améliorer leurs capacités d'innovation technologique et/ou managériale. Les initiatives prises par les gouvernements pour encourager l'innovation et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sont : l'appui aux entreprises locales via des mesures fiscales pour inciter la recherche et développement et le renforcement des systèmes d'innovation nationale au niveau local, régional et national (pôles de compétitivité, pôles technologiques, etc. Les incitations sont diverses tel que le fonds pour le développement, programmes de crédit pour la productivité et l'innovation (Singapour), programme d'incitation à la recherche pour les sociétés (Singapour), programme d'encouragement à l'innovation, etc.

La gouvernance des technopoles et des pôles de compétitivité doit être aussi bien réfléchi pour une meilleure efficacité. Dans ce cadre, les expériences de nombreux pays ayant réussi le pari de faire de l'innovation un des axes stratégiques du développement de leurs PME, montrent la nécessité du partenariat public privé dès la conception de ce genre de mécanisme d'impulsion de l'innovation et du développement des clusters industriels de haut niveau.

### **4. Axer les incitations sur des objectifs de montée en gamme**

Les incitations appropriées (fiscales, financières, institutionnelles ou politiques) ont toujours été des instruments incontournables pour les pays qui ont réussi leur participation et leur montée en gamme dans les CVM. Ces incitations – conditionnelles- ont été dirigées vers des secteurs à



haut potentiel de croissance et d'emplois, des secteurs avec des effets (d'externalité) technologiques importants ou encore mieux des activités et des nouveaux produits permettant de favoriser la montée en gamme dans les CVM. Ces pays ont eu recours à des incitations d'ordre fiscal pour une durée déterminée ou des allocations d'investissements (déduction du coût d'investissement des taxes). Le cas de la Malaisie est inspirant<sup>7</sup>. Les incitations en Malaisie sont appliquées principalement au moyen des programmes de statut d'entreprise pionnière et de dégrèvement fiscal pour investissements (ITA). Pour bénéficier du statut d'entreprise pionnière et de l'ITA, les entreprises doivent satisfaire des critères basés sur le niveau de la valeur ajoutée, la technologie utilisée et les relations interindustrielles. Les entreprises exerçant des activités figurant sur la "Liste des activités et produits privilégiés" peuvent bénéficier des incitations liées au statut d'entreprise pionnière ou de l'ITA. Les incitations pour les entreprises ayant un statut pionnier comprennent des exonérations partielles de l'impôt sur les sociétés pour une durée de 5 ans. Une société bénéficiant de l'ITA se voit accorder un dégrèvement fiscal de 60% pour les dépenses d'investissement répondant aux critères d'admissibilité engagés dans un délai de 5 ans. Dans le cadre de la nouvelle loi de l'Investissement instaurée en 2017, la Tunisie a mis en place des incitations fiscales et financières pour une liste de secteurs prioritaires. Il serait opportun d'examiner cette liste pour déterminer sa pertinence et définir d'une façon plus détaillée les activités/branches de ses secteurs (ou autres secteurs/branches à envisager) qui pourraient en effet bénéficier des avantages convenus. La Tunisie peut considérer dans le cadre de la sophistication de ses exportations et la montée en gamme des exemptions pour une durée limitée à des entreprises qui répondent à des critères fondés sur le niveau de la valeur ajoutée et le degré de sophistication de la technologie utilisée dans une liste de secteurs/branches prioritaires.

##### ***5. Créer des Clusters et des zones franches économiques pour un meilleur redéploiement dans les CVM***

Les pôles, parcs ou encore zones franches économiques ont pour but d'améliorer la compétitivité et booster l'innovation. Ils ont l'avantage de renforcer les liens de production entre les entreprises du même cluster et d'augmenter la capacité productive des entreprises. A titre d'exemple, le Maroc a ciblé le développement du secteur automobile en créant des plateformes industrielles intégrées. La plateforme Tanger Automotive City offre le statut de zone franche aux entreprises dont l'activité est logistique, industrielle ou tertiaire. Plusieurs incitations aux investissements leur sont offertes 0% d'impôt sur les sociétés pendant 5 ans et

---

<sup>7</sup> Revue de Politique Commerciale de la Malaisie. Organisation Mondiale du Commerce.

seulement 8,75% les 20 années suivantes, exonération de la TVA, des droits de douane et autres taxes locales, transactions en devises et procédures douanières simplifiées, subventions de l'Etat, etc. Un guichet unique a été mis en place pour accompagner les investisseurs dans leurs démarches. Les centres de formation dans les métiers de l'automobile sont situés à proximité.

## **Conclusion**

Afin de construire et consolider une plateforme industrielle hautement compétitive axée sur la montée en gamme, la Tunisie doit satisfaire les conditions suivantes :

- Une stabilité politique et sociale,
- Une volonté politique déclarée et soutenue par les principaux acteurs du pays en matière de promotion de (i) l'investissement privé national et étranger et du partenariats public privé dans la formulation et la mise en œuvre de politiques industrielles favorisant la montée en gamme de l'industrie nationale, (ii) des exportations de haute valeur ajoutée en tant que moteur de croissance et d'emplois de qualité, et (iii) de l'innovation surtout au niveau de l'entreprise et des structures paritaires (public-privé) pour soutenir la compétitivité et la montée en gamme de l'industrie du pays.
- Un cadre réglementaire claire, facile à comprendre, stable et surtout n'exigeant que très peu d'interface avec la bureaucratie locale et centrale (respect des lois et contrôle à postériori) ;

Une structure de gouvernance est nécessaire pour assurer le pilotage, le suivi et surtout pour adresser les entraves à une meilleure participation et montée en gamme dans les secteurs concernés. Cette structure pourrait être envisagée au niveau de la Présidence du Gouvernement.

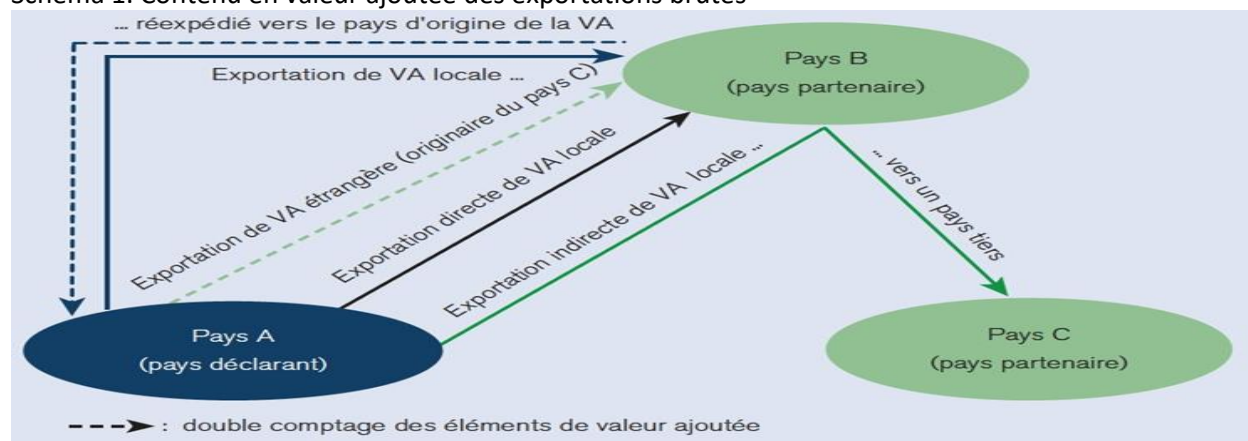
**Encadré 1 : La participation en amont (Backward participation ou « acheté de ») et la participation en aval (Forward participation ou « vendu à ») :**

L'indice de participation d'un pays aux chaînes de valeur mondiales proposé par Koopman et al (2010) et calculé à partir de la base EVA par l'OCDE et l'OMC, prend en compte, à la fois, le contenu des exportations en produits importés (participation en amont ou "Backward participation" ou encore "acheté de") et la valeur ajoutée domestique incorporée sous forme de consommations intermédiaires dans les exportations brutes de ses partenaires commerciaux (participation en aval ou "Forward participation" ou encore "vendu à"). L'indice de participation aux CVG est la somme de la valeur ajoutée étrangère incorporée dans les exportations d'un pays et de la valeur ajoutée domestique exportée indirectement, exprimée en pourcentage des exportations brutes du pays. L'indice de participation dans les CVG sera s'autant plus élevé :

- Si, dans les exportations domestiques, il y a beaucoup de valeur ajoutée étrangère importée et/ou,
- Si, dans les exportations des autres pays (ses partenaires commerciaux), il y a beaucoup de valeur ajoutée créée dans le pays domestique (exportation indirecte de VA domestique).

Le schéma suivant décompose les exportations brutes en différents éléments de valeur ajoutée et aide à mieux identifier le contenu de l'indice de participation aux CVG. Supposons que l'on ait trois pays, A, B et C et que l'on cherche à mesurer la participation du pays A dans les CVG. Le trait noir continu, qui va de A vers B, représente la valeur ajoutée créée dans le pays A et qui est consommée directement dans le pays B. On voit sur le schéma suivant que cette valeur n'est pas contenue dans l'indice de participation. En revanche, l'indice de participation intègre, (i) la valeur ajoutée étrangère contenue dans les exportations brutes du pays A (qui correspond à la participation en amont ou backward participation), (ii) la valeur ajoutée domestique exportée du pays A qui va être incorporée dans des exportations du pays B, soit vers le pays A (ré-importation, il s'agit du trait noir en continu qui va de A vers B), soit vers un pays tiers, comme par exemple le pays C (il s'agit du trait vert en continu qui va de A vers B, puis vers C).

Schéma 1. Contenu en valeur ajoutée des exportations brutes



Source : OMC (2014)