

# Créer de meilleures chaînes de valeur de l'habillement dans les pays les moins avancés

©CIR/Simon Hess.

Les vêtements sont une branche de production de démarrage classique pour les pays les moins avancés (PMA) qui œuvrent à une industrialisation orientée vers l'exportation. Toutefois, il arrive souvent que les PMA qui intègrent les chaînes de valeur mondiales de l'habillement ne parviennent pas à établir suffisamment de liens en amont avec le secteur textile et à créer de la valeur ajoutée locale, des actions qui pourraient stimuler des améliorations économiques, sociales et environnementales. En outre, les crises sanitaire et économique provoquées par la COVID-19 ont donné lieu à l'une des années les plus difficiles jamais enregistrées pour le secteur mondial de la mode et sa chaîne d'approvisionnement, ce qui a fortement exposé aux chocs les travailleurs et les entreprises vulnérables du secteur des vêtements dans les PMA. À partir d'une analyse des tendances du secteur et de trois études de cas nationales, la présente note examine comment les PMA peuvent au mieux tirer pleinement et équitablement profit de leur participation aux chaînes de valeur de l'habillement à mesure que le secteur mondial de la mode se redresse et évolue.

INTRODUCTION.....	2
ÉTUDES DE CAS.....	6
BANGLADESH.....	7
LESOTHO.....	10
MADAGASCAR.....	13
IMPLICATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUE.....	16

## POINTS CLÉS

### Les aides publiques et un environnement politique favorable servent de catalyseur au développement du secteur

Pour une progression industrielle réussie dans les secteurs du textile et des vêtements, des politiques ciblées, qui rendent possibles les cadres d'investissement et les aides publiques, sont essentielles.

### Le renforcement des relations entre acheteurs et fournisseurs permettra de bâtir un secteur résilient

Des relations acheteur-fournisseur à plus long terme et une plus grande transparence de la chaîne d'approvisionnement peuvent réduire les déséquilibres des rapports de force et améliorer le transfert de connaissances, le développement de compétences et la répartition de la valeur.

### L'amélioration des normes sociales et environnementales du secteur devrait occuper une place centrale dans la reprise

La crise de la COVID-19 a montré un manquement systémique à l'obligation de faire en sorte que les travailleurs des usines de vêtements dans les PMA gagnent suffisamment pour vivre et a mis en évidence la nécessité urgente de passer à des modèles d'activité durables.

# INTRODUCTION

L'habillement est l'une des branches de production les plus anciennes, les plus grandes et les plus fragmentées au monde. Le secteur est considéré comme une branche de production de démarrage classique pour les pays à faible revenu engagés dans une industrialisation orientée vers l'exportation en raison de son intensité de main-d'œuvre et de ses faibles coûts fixes (Gereffi, 2010). L'habillement a été un levier de développement au XXe siècle dans des pays d'Asie aussi divers que le Japon, la Corée du Sud, Taïwan, l'Inde et la Chine. À différentes périodes de l'histoire mondiale, ils ont développé des capacités d'exportation dans des segments à plus forte intensité de capital et à plus forte valeur comme la production de fibres, de textiles et de machines. Certains PMA comme le Bangladesh, le Cambodge, l'Éthiopie, le Lesotho, Madagascar et le Myanmar sont des exportateurs de vêtements performants.

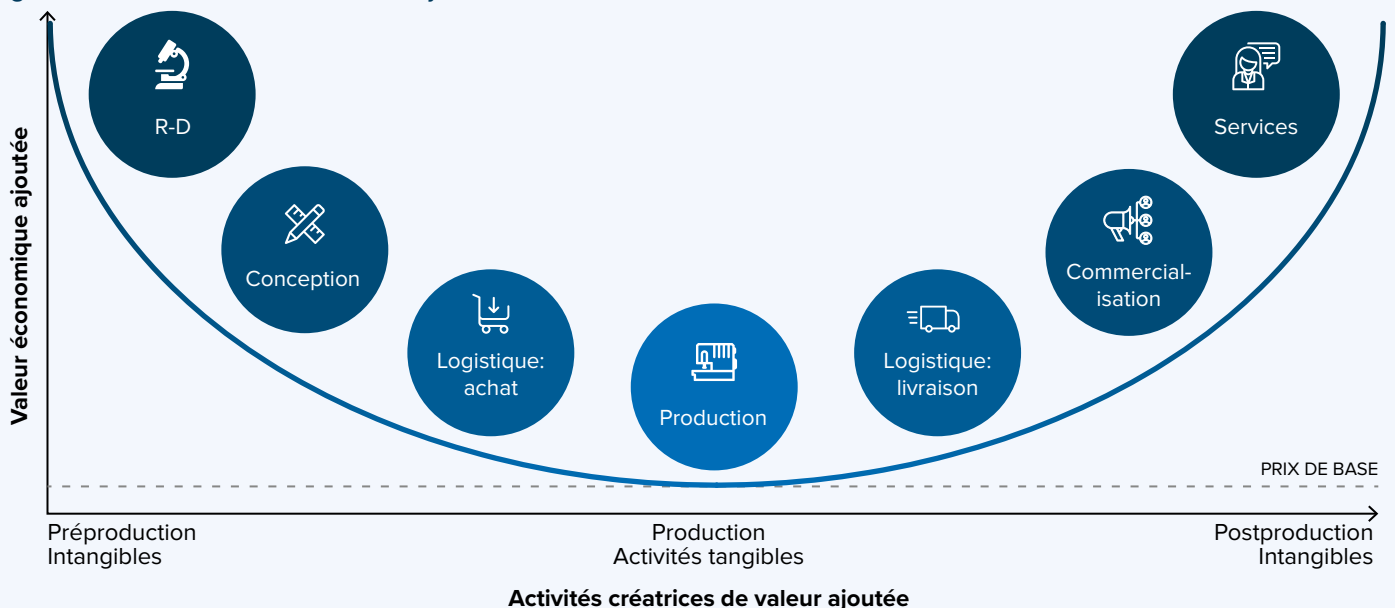
## SPÉCIALISATION DES PAYS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur mondiale de l'habillement est caractérisée par un niveau élevé de spécialisation des pays et de mobilité. Les pays à faibles coûts occupent une place prépondérante dans la production de vêtements à forte intensité de main-d'œuvre. À mesure que les pays se développent et que les salaires augmentent, la fabrication est délocalisée dans de nouvelles régions et la production industrielle est axée sur des produits et des activités à plus forte valeur. L'investissement étranger direct (IED) et les arrangements préférentiels jouent un rôle important dans l'évolution du secteur mondial. Cette division internationale du travail est également influencée par l'organisation des chaînes d'approvisionnement mondiales de la mode axées sur les acheteurs. Les entreprises dominantes (des propriétaires de marques et des détaillants dans les pays développés et émergents) exercent des fonctions à forte valeur comme la recherche-développement (R-D), la conception, la stratégie de marque, la commercialisation et la vente au détail. La production provient d'un réseau de fournisseurs que l'on trouve majoritairement dans les pays à bas salaires (figure 1).

Les fournisseurs sont différenciés selon leurs capacités fonctionnelles (figure 2). Dans la partie inférieure, les usines de coupe, d'assemblage et de finition (CMT) se consacrent essentiellement à la production de masse à faible coût. C'est là que la plupart des PMA interviennent.<sup>1</sup> L'étape suivante est la fabrication d'équipement d'origine (OEM),

<sup>1</sup> Il y a souvent d'importants écarts entre les capacités des entreprises à l'intérieur des pays dans toutes les catégories fonctionnelles. Par exemple, les PMA peuvent compter un groupe restreint d'entreprises exerçant des activités plus près de la frontière technologique qui produisent des articles à plus forte valeur grâce à des innovations en matière de produits et de procédés et à l'absorption de fonctions plus avancées dans la chaîne.

Figure 1. Courbe de la création de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur mondiale de l'habillement





© EIP/Simon Hess

lors de laquelle les fournisseurs assument un plus grand éventail de fonctions comme l'approvisionnement ou la fabrication d'articles de bonneterie ou de textiles tissés. Le Bangladesh est le seul PMA dans lequel ce type d'entreprise est prédominant. Parmi les autres pays figurent l'Indonésie, le Mexique, le Maroc, le Pakistan et le Viet Nam. Vient ensuite la fabrication de conception originale (ODM), lors de laquelle les fournisseurs exercent des fonctions de préproduction comme la conception et la mise au point des produits. La Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud et la Turquie sont dans cette catégorie. D'autres acteurs qui jouent un rôle central sont les fabricants, les négociants et

les agents transnationaux qui coordonnent et organisent les chaînes d'approvisionnement mondiales et les activités d'OEM et d'ODM. Les sièges de ces intermédiaires se trouvent principalement en Asie, notamment en Chine, à Hong Kong, en Corée du Sud et à Taïwan (Lopez-Acevedo et Robertson, 2012; Fernandez-Stark et al. 2011; Cattaneo et al., 2010; et Farole et Winkler, 2014).

### ENCADRÉ 1. PROGRAMMES DE PRÉFÉRENCES ET RÈGLES D'ORIGINE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DE L'HABILLEMENT

Pendant trois décennies (1974-2005), l'Arrangement multifibres (AMF) a régi le commerce mondial de textiles et des vêtements. L'AMF a été conçu comme un système de contingents applicable aux gros fournisseurs asiatiques et destiné à protéger les producteurs des pays développés. Le secteur a été placé sous l'autorité de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 1995 et une période de transition de 10 ans pour la suppression des contingents négociée au niveau bilatéral a été ratifiée – l'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV). En 2005, les contingents qui réglementaient le secteur ont été progressivement supprimés<sup>2</sup>

La suppression progressive des contingents de l'AMF en vertu de l'ATV a entraîné une profonde réorganisation des chaînes de valeur du textile et des vêtements et des réseaux d'approvisionnement internationaux. Elle a modifié la dynamique concurrentielle des pays producteurs, a provoqué une réorientation de l'investissement et a entraîné la migration de la production de vêtements vers des fournisseurs asiatiques bon marché et compétitifs. La Chine a été de loin le premier bénéficiaire sur le plan de la pénétration des marchés dans les secteurs du textile et de l'habillement.<sup>3</sup>

Après l'ATV, les importations de vêtements se heurtent toujours à des crêtes tarifaires sur presque tous les grands marchés. Les arrangements préférentiels, qui protègent en partie les PMA de la libre concurrence, jouent ainsi un rôle important pour influencer sur la structure des investissements et des échanges.

En 2001, l'UE a promulgué le règlement Tout sauf les armes (TSA), qui accorde à tous les PMA un accès aux marchés en franchise de droits et sans contingent. En 2000, les États-Unis ont promulgué la Loi sur la croissance et les perspectives économiques de l'Afrique

<sup>2</sup> L'UE et les États-Unis ont imposé des sauvegardes visant les importations chinoises jusqu'en 2009.

<sup>3</sup> En 2010, la part de la Chine dans les exportations mondiales de vêtements avait grimpé à 36,6% et avait atteint 30% pour les textiles. L'augmentation des salaires et de la demande intérieure ont depuis eu pour conséquence de ramener sa part mondiale dans les exportations de vêtements à 30,8% en 2019, essentiellement au profit de concurrents régionaux. Toutefois, sa part dans les exportations mondiales de textiles a continué d'augmenter pour atteindre 39,2% en 2019, en grande partie du fait de gains d'efficacité et d'économies d'échelle considérables, et de subventions publiques, aux différents stades de la production de tissus à forte intensité de capital et d'énergie, de la filature au tissage en passant par la bonneterie

(AGOA), qui porte sur l'accès en franchise de droits des exportations de vêtements de l'Afrique subsaharienne. L'AGOA est complétée par une disposition essentielle, la dérogation relative aux tissus en provenance de pays tiers (TCF), qui accorde aux PMA africains un accès en franchise de droits dans le cadre de règles d'origine souples.<sup>4</sup> Les PMA bénéficient de beaucoup d'autres régimes préférentiels, y compris sur de grands marchés comme l'Australie, le Canada, la Chine, l'Inde, le Japon, la Suisse et la Turquie, et dans le cadre des accords commerciaux régionaux auxquels ils sont parties.

Les accords préférentiels énoncent des règles d'origine qui peuvent être plus ou moins restrictives. Dans le secteur de l'habillement, les règles d'origine qui s'appliquent aux pays bénéficiaires sont différenciées par des pourcentages minimaux de valeur ajoutée nationale ou des stades de transformation différents – par exemple la couture des vêtements, le tissage ou la bonneterie et la filature. Les règles d'origine peuvent avoir un effet très important sur le taux d'utilisation des régimes préférentiels, les modes d'approvisionnement des produits intermédiaires (coton, fibres, fils et textiles) et la création de liens en amont.

La raison d'être des règles d'origine qui exigent une transformation en plusieurs étapes est qu'elles peuvent stimuler le développement industriel dans le secteur textile en amont. Étant donné que l'efficacité de cette approche dans les pays à faible revenu a été mise en doute, on a observé un mouvement vers la simplification des règles. Le régime TSA (depuis 2010) et le régime TCF de l'AGOA appliquent la transformation unique (fabrication à partir de tissus) aux PMA. Cela a renforcé la compétitivité des usines de vêtements des PMA en leur permettant de se procurer des produits intermédiaires bon marché partout dans le monde (principalement au profit de la Chine). Cependant, cela a aussi rendu plus complexe le processus de création de liens en amont et a même affaibli les bases textiles nationales dans un certain nombre de pays.

Source: D'après Lehmann et Primo Braga (2015).

<sup>4</sup> Le programme de préférences commerciales des États-Unis en faveur des pays en développement, le Système généralisé de préférences, ne concerne pas les vêtements, ce qui signifie que les fournisseurs des PMA asiatiques comme le Bangladesh et le Cambodge ne bénéficient pas d'un accès préférentiel au marché des États-Unis.

## ENCADRÉ 2. PROGRESSION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE DE L'HABILLEMENT

La progression économique est un aspect fondamental de l'intégration dans les chaînes de valeur. Elle est définie comme le passage à des activités à plus forte valeur dans le but d'accroître les avantages de la participation à la production transnationale. Dégager de la valeur et stimuler les liens en amont dans le secteur des textiles sont deux conditions essentielles pour que le secteur des exportations de vêtements joue un rôle de levier de développement industriel et de diversification économique. Il existe quatre types de progression économique:

- l'amélioration des produits – la capacité de fabriquer des produits à plus forte valeur;
- l'amélioration des processus – l'amélioration de l'efficacité et de la productivité;
- la progression fonctionnelle – le passage à des tâches à plus forte valeur et à plus forte intensité de connaissances; et
- la progression dans la chaîne – la diversification au profit de secteurs de l'économie à plus forte valeur.

La participation aux chaînes de valeur ne stimule pas forcément un processus vertueux de progression économique. La progression économique n'est pas non plus automatiquement liée à des

résultats positifs sur le plan social. La progression sociale désigne les améliorations des droits des travailleurs, qui comportent deux aspects:

- les normes mesurables – les salaires, le temps de travail, la santé et la sécurité, les modalités contractuelles et la protection sociale; et
- les droits – la négociation collective, la liberté d'association et la non-discrimination (en particulier l'égalité entre les sexes).

Le troisième concept est la progression sur le plan environnemental. Il s'agit du processus par lequel les entreprises passent à un système de production qui évite ou réduit les dégâts pour l'environnement dus à leurs produits, processus ou systèmes de gestion.

Au-delà de la réglementation, les normes de durabilité volontaires jouent un rôle important pour influencer sur les résultats sociaux et environnementaux dans les chaînes de valeur mondiales de l'habillement. Ces normes privées – des règles que les propriétaires de marques et les détaillants demandent à leurs fournisseurs de respecter et sur lesquelles ils peuvent librement réaliser des audits – peuvent concerner la santé et la sécurité des travailleurs, les droits de l'homme et les effets de la production sur l'environnement.

Source: D'après Lehmann et Primo Braga (2015); Barrientos et al. (2010).

## L'UNE DES ANNÉES LES PLUS DIFFICILES JAMAIS ENREGISTRÉES

Les secteurs du textile et de l'habillement ont dû faire face à tous les effets des crises économique et sanitaire provoquées par la pandémie de coronavirus. McKinsey (2021) indique que "l'année dernière restera dans les annales comme l'une des années les plus difficiles jamais enregistrées pour le secteur de la mode, caractérisée par une baisse des ventes, un changement de comportement des clients et une perturbation des chaînes d'approvisionnement". Les bénéficiaires du secteur devraient connaître une chute stupéfiante de 93% en 2020. Les derniers scénarios ne prévoient pas un retour de l'activité aux niveaux de 2019 avant 2022 ou 2023.

Les entreprises dominantes ont d'abord réagi à la crise en répercutant le brusque choc de la demande sur leurs fournisseurs des pays en développement qui n'avaient aucun moyen de résister et étaient les moins bien équipés pour en amortir les effets, ce qui démontre les asymétries de pouvoir bien connues entre les producteurs et les acheteurs qui caractérisent la chaîne d'approvisionnement de la mode. Les travailleurs du secteur mondial des vêtements, qui sont entre 40 et 60 millions d'après les estimations, ont été exposés, sans marge de sécurité économique, lorsque les propriétaires de marques et les détaillants ont annulé, reporté et renégocié des contrats concernant des commandes de vêtements qu'ils avaient passées avant l'apparition du coronavirus.

Les travailleurs du secteur des vêtements dans les PMA gagnent des salaires qui sont parmi les plus bas au monde dans des pays où les systèmes de protection sociale sont peu développés. Il s'agit principalement de femmes, en particulier aux postes de niveau inférieur, qui sont souvent prises au piège de la vulnérabilité et de la pauvreté.<sup>5</sup> D'après les calculs du Worker Rights Consortium (2020), les fournisseurs du monde entier ont perdu 16,2 milliards de dollars de recettes entre avril et juin 2020, ce qui a provoqué une "famine dans la chaîne d'approvisionnement de l'habillement".<sup>6</sup>

5 Dans les PMA, le salaire moyen (par opposition au salaire minimum) des travailleurs peu qualifiés comme les opérateurs de couture s'élève à 25 dollars par mois en Éthiopie et 70 dollars à Madagascar, 86 dollars au Lesotho et 93 dollars au Bangladesh. Ces revenus sont généralement insuffisants pour permettre aux ménages d'épargner. À l'échelle mondiale, les femmes représentent 80% des travailleurs du secteur de la confection (OIT, 2020c).

6 Au moment où la situation tragique des travailleurs du secteur de l'habillement dans les pays pauvres est devenue connue des consommateurs, les groupes internationaux de défense des droits ont efficacement coordonné une campagne de sensibilisation pour faire pression sur les grandes marques et les détaillants pour qu'ils s'acquittent de leurs obligations contractuelles et financières envers leurs fournisseurs.

## L'ACCÉLÉRATION DES TENDANCES DU SECTEUR

L'expérience tirée des chocs précédents semble indiquer que la chaîne de valeur mondiale de l'habillement subira des perturbations lors de la reprise. Les entreprises et les analystes attirent l'attention sur les sujets ci-après, qui auront tous des conséquences pour les PMA qui participent aux réseaux de production transnationaux.



**Résilience** – Sur 23 chaînes de valeur analysées par le McKinsey Global Institute (2020), l'habillement a obtenu le deuxième niveau le plus élevé d'exposition aux chocs, qui se

produisent plus fréquemment. Le secteur mondial de l'habillement est particulièrement exposé à des risques comme les catastrophes naturelles et les pandémies en raison de son empreinte géographique. McKinsey parvient à la conclusion frappante selon laquelle "partout, entre un tiers et la moitié des exportations mondiales de vêtements pourraient se réorienter vers des pays différents dans les cinq prochaines années à mesure que les entreprises modifient leurs stratégies d'approvisionnement afin d'accroître la résilience des chaînes d'approvisionnement".



**Des sources d'approvisionnement multiples et à proximité** – Ces stratégies d'approvisionnement à deux

niveaux pourraient devenir des tendances à long terme tandis que les grandes entreprises intègrent la résilience et l'agilité dans leurs chaînes d'approvisionnement. Les sources d'approvisionnement multiples désignent la diversification de la base d'approvisionnement dans le but de réduire les vulnérabilités liées aux dépendances vis-à-vis d'une seule source et à une concentration excessive sur une région ou un fournisseur. Les sources d'approvisionnement à proximité désignent la relocalisation et la relocalisation de voisinage à mesure que les chaînes d'approvisionnement deviennent plus courtes et plus régionales.<sup>7</sup>

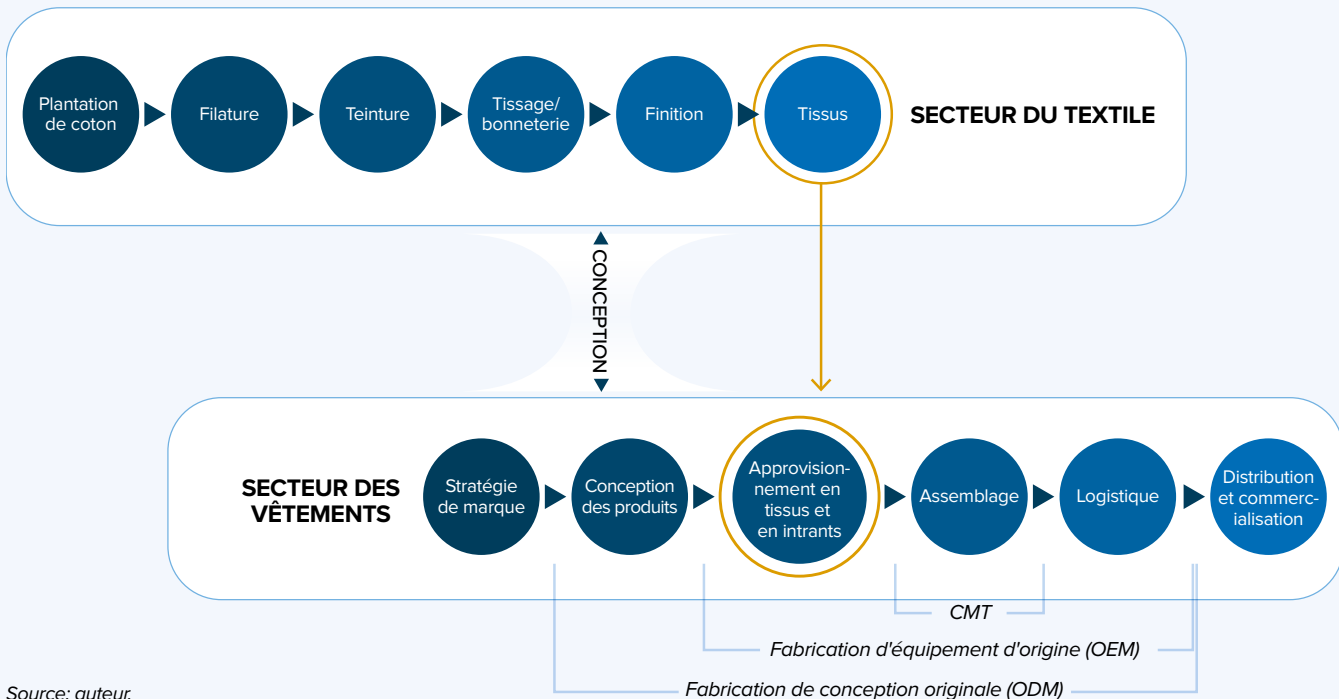


**Concentration** – Le commerce de détail des produits de mode à l'échelle mondiale a connu un degré de concentration remarquable. La tendance a vraiment

commencé avec l'élimination progressive de l'AMF et s'est intensifiée avec la crise financière de 2008. En 2019, 97% des bénéficiaires de l'industrie de la mode, qui représente 2 500 milliards de dollars, ont été générés par seulement 20 entreprises. Ce processus de concentration pourrait s'intensifier à mesure que les détaillants et les

7 L'approvisionnement à proximité pourrait également devenir une stratégie plus importante à mesure que les entreprises cherchent à réduire leur empreinte carbone et que les pays imposent une réglementation plus stricte en matière d'émissions.

Figure 2. Chaîne de valeur du coton aux vêtements



Source: auteur.

fabricants font faillite et les activités de fusion et d'acquisition s'amplifient.<sup>8</sup>



**Numérisation** – Le commerce de détail des produits de mode a opéré un net passage au commerce électronique pendant la pandémie. Ce changement de comportement des consommateurs devrait durer. La part des ventes en ligne du secteur de la mode en 2020 a atteint 40% en Chine, 37% aux États-Unis et 26% en Europe. En outre, les technologies de fabrication évoluent rapidement. Les secteurs du textile et de l'habillement peuvent largement passer au numérique pour la gestion de la production et de la chaîne d'approvisionnement. La gouvernance de la chaîne de valeur pourrait être davantage axée sur les plates-formes qui ont une forte propension à réglementer au moyen des normes privées (CNUCED, 2020). Les technologies numériques permettent aussi de créer de nouveaux outils de gestion des risques et de suivi qui renforceront la traçabilité parmi les fournisseurs et dans les réseaux d'approvisionnement à plusieurs niveaux.

**Critères d'approvisionnement** – L'évolution de l'organisation du secteur de la mode (par exemple la distribution au plus juste et la mode éphémère) aboutit à des relations acheteur-fournisseur plus complexes et régies par des critères d'approvisionnement comme les délais de production (vitesse de commercialisation) et la flexibilité de la production, ainsi que la capacité de fournir des services d'appui non manufacturiers (Staritz, 2011). Ces relations nécessitent des capacités et des compétences plus grandes au niveau de l'entreprise et sont aussi fortement influencées par les conditions propres aux pays comme les infrastructures, la facilitation des échanges, l'accès aux intrants et l'environnement politique.

**Normes sociales et environnementales** – La nécessité de rendre les chaînes de valeur de l'habillement plus transparentes et responsables sur les plans social et environnemental fait l'objet de discussions depuis des décennies. Bien que des améliorations aient été apportées ces dernières années, la crise de la COVID-19 a une fois de plus démontré des défaillances

systémiques.<sup>9</sup> Elle a également sensibilisé le public à la justice sociale dans la chaîne de valeur mondiale de la mode. Les changements d'attitude des consommateurs pourraient se traduire par une pression exercée sur les marques pour qu'elles deviennent plus transparentes sur leurs pratiques et améliorent les normes du secteur.



**Relations acheteur-fournisseur** – Les tendances susmentionnées pourraient conduire à une amélioration des relations entre acheteurs et fournisseurs et permettre une meilleure répartition de la valeur et des responsabilités. Un passage à une transparence et une responsabilité accrues devrait entraîner une coopération renforcée et des relations plus équilibrées. Les efforts visant à renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement pourraient inciter les grandes entreprises à renforcer leurs relations avec les fournisseurs fiables. Cela passerait notamment par de meilleures modalités contractuelles, des engagements à plus long terme en matière de volumes, une collaboration plus étroite en ce qui concerne la stratégie et le développement de produits, un transfert de connaissances accru et des programmes de soutien en matière de développement de compétences.

### L'AIDE POUR LE COMMERCE PEUT CIBLER LES BESOINS DES PMA ET PERMETTRE DE CRÉER DE MEILLEURES CHAÎNES DE VALEUR

Les chaînes de valeur mondiales créent de fortes interdépendances entre les pays. La coopération économique internationale est donc d'une importance cruciale pour aider les PMA à bâtir des secteurs de l'habillement et du textile durables et résilients qui saisisseront les possibilités et s'adapteront aux nombreux défis qui se présenteront au moment de la reprise et au-delà. Les tendances du secteur relevées plus haut offrent des indications aux responsables des politiques et aux entreprises des PMA qui cherchent à tirer le meilleur parti de la participation aux chaînes de valeur mondiales de l'habillement. La crise pourrait finalement conduire à organiser des chaînes de valeur mondiales de l'habillement qui soient plus équitables et plus durables. L'assistance technique et le renforcement des capacités liés au commerce peuvent accompagner cette transformation.

8 McKinsey (2020) indique que les détaillants et les fournisseurs de la mode devraient s'attendre à un "bouleversement darwinien" avec des "vagues massives" de concentration, de fusions et acquisitions et de cas d'insolvabilité.

9 La tragédie du Rana Plaza (voir l'encadré 3) a poussé le secteur à une gestion plus active des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, il reste beaucoup à faire.

# ÉTUDES DE CAS

Le Bangladesh, le Lesotho et Madagascar sont des PMA qui ont développé des secteurs du vêtement axés sur l'exportation performants. Bien que ces économies aient adopté des approches différentes, les investissements entrants, les préférences commerciales, les aides publiques et les cadres de politique ont sensiblement influencé la façon dont elles ont intégré les chaînes de valeur mondiales de l'habillement, établi des liens en amont, créé de la valeur ajoutée locale et favorisé la progression économique et sociale. Les études de cas décrivent la dynamique derrière l'industrie du vêtement axée sur l'exportation, présentent l'impact de la crise de la COVID-19 et formulent une série de considérations sur la reprise et la façon d'améliorer des avantages retirés de la participation aux chaînes de valeur mondiales de l'habillement.

Tableau 1. Vue d'ensemble de la chaîne de valeur du coton au vêtement dans les pays à l'étude


Principales statistiques sur la production nationale		Valeur des exportations de fibres textiles, fils, tissus et vêtements en 2017 (millions de \$EU)	Valeur des importations de fibres textiles, fils, tissus et vêtements en 2017 (millions de \$EU)	Nombre estimé d'emplois dans le secteur formel du textile et de l'habillement (2019)	Phase de croissance et fonctions
<p>● Vêtements et accessoires du vêtement    ● Fils textiles    ● Fibres textiles et leurs déchets</p>					
BANGLADESH	<b>Fibres de coton:</b> 18 600 t (2014) <b>Fils:</b> 730,000 t (2016/17) <b>Tissu:</b> 4.4 milliards de m (2016/17) <b>Textiles (production brute):</b> 8.59 milliards de \$ (2012) <b>Articles d'habillement (production brute):</b> 21.85 milliards de \$ (2012)	31 576.2	13 463.1	4.2 million	Établie Principalement des activités d'approvisionnement en tant que fabricants d'équipements d'origine (OEM) et de production textile en tant qu'OEM, quelques activités de coupe, d'assemblage et de finition (CMT)
	<b>Fils:</b> 18,000 tons <b>Tissu:</b> 15,6 millions de mètres linéaires <b>Jeans denim (fonds tissés):</b> 23 304 000 pièces <b>Vêtements tissés (hors denim et vêtements de travail):</b> 6 360 000 pièces <b>Vêtements de travail à usage industriel:</b> 11 003 800 pièces <b>Vêtements en bonneterie:</b> 115 143 600 pièces	536.6	308.2	40,000–50,000	Établie (sur le segment des exportations) Activités de CMT et un producteur de textiles tissés
	<b>Fibres de coton:</b> 5,000 (2014) <b>Textiles et vêtements (% de valeur ajoutée lors du processus manufacturier):</b> 30,2% (2009)	561.5	583.6	100,000–120,000	Reprise Activités de CMT et un groupe d'entreprises ayant des activités d'approvisionnement et de production textile en tant qu'OEM (articles tissés et de bonneterie)

Source: D'après ODI (2019).



© ILO CC BY-NC-ND 2.0

## BANGLADESH

 Le secteur bangladais du vêtement a enregistré une très forte croissance au cours des quatre dernières décennies. Cette nation d'Asie du Sud a vu sa part dans les exportations mondiales de vêtements passer de 2,6% en 2000 à 6,8% en 2019 et est ainsi devenue le troisième exportateur au niveau mondial.<sup>10</sup> Cette performance est imputable à six facteurs: les contingents au titre de l'AMF (puis de l'initiative TSA), une vaste réserve de main-d'œuvre à bas coût, une industrie nationale du vêtement établie, l'IED de l'Asie de l'Est, l'entrepreneuriat national et le soutien du gouvernement (ODI, 2019; Fernandez-Stark et al., 2011; Adhikari, 2007).

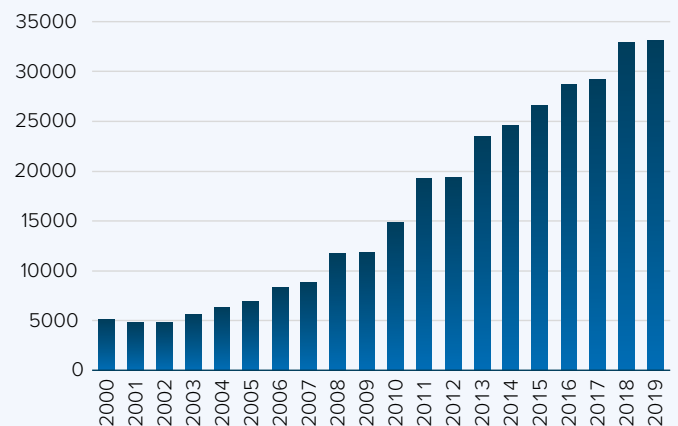
La réussite du secteur bangladais du vêtement tourné vers l'exportation a été un important moteur de développement socioéconomique et a contribué à ce que le retrait du pays de la liste des PMA soit prévu pour 2024. En 2020, le secteur a représenté 83% des exportations et 11% du PIB. Le secteur est la première source d'emploi formel dans le pays, avec un nombre d'emplois estimé à 4,2 millions avant la crise de la COVID-19, et soutient indirectement jusqu'à 25% de la population bangladaise (OIT, 2020d). En 2019, les exportations bangladaises de vêtements se sont chiffrées à 33 milliards de dollars, contre 5 milliards de dollars en 2000 (figure 3). En 2015, les principaux marchés de destination étaient l'UE (plus de 60%), l'Allemagne (15,7%), le Royaume-Uni (11,63%), l'Espagne (6,2%), la France (6%) et l'Italie (4,4%), suivis par les États-Unis (20,6%), le Canada (3,6%) et le Japon (2,5%) (Banque mondiale, non daté).<sup>11</sup> La croissance du secteur bangladais du vêtement confère au pays une position unique parmi les PMA eu égard à la part élevée de produits

<sup>10</sup> La Chine puis l'UE étaient les deux principaux exportateurs devant le Bangladesh. En 2019, le Bangladesh était également le cinquième importateur de textiles au niveau mondial, avec une part de 3,1% (OMC, non daté).

<sup>11</sup> Les parts détenues par ces partenaires commerciaux soulignent l'importance des régimes préférentiels dans la définition de la structure des exportations au sein de la chaîne de valeur mondiale de l'habillement, le Bangladesh bénéficiant d'un accès en franchise de droits et sans contingent au marché de l'UE mais pas à celui des États-Unis.

**Figure 3. Exportations de vêtements du Bangladesh (2000-2019)**

Millions de dollars EU



Source: OMC (non daté).

manufacturés dans ses exportations totales; celle-ci a atteint 90,5% en 2013, tandis qu'elle était de 26,2% pour l'ensemble du groupe (Banque mondiale 2016).

L'élément déclencheur du décollage de l'industrie bangladaise du vêtement remonte au début des années 1970, lorsque des fabricants sud-coréens (Daewoo) qui avaient atteint leurs limites en matière d'exportations de vêtements au titre de l'AMF ont conclu un accord de coopération avec une entreprise nationale (Desh Garments) pour la production de vêtements à destination du marché des États-Unis.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Ce partenariat est considéré comme un catalyseur du développement de la production nationale pour trois grandes raisons. Premièrement, il a permis un renforcement des capacités, car 130 travailleurs bangladais ont été envoyés en Corée du Sud pour découvrir les activités d'un fabricant important et efficace du secteur du vêtement et recevoir une formation de haut niveau englobant les compétences de production, la gestion ou encore la commercialisation. Deuxièmement, il a donné lieu à un transfert de connaissances car parmi cette première génération d'apprentis, nombreux sont ceux qui ont ensuite participé à la gestion d'entreprises au Bangladesh ou créé de nouvelles entreprises dans le pays. Troisièmement, le partenariat avec un conglomérat sud-coréen a joué un rôle essentiel car il a fait des entreprises bangladaises des

Au cours des années suivantes, le gouvernement bangladais a soutenu le secteur. Parmi les principales politiques figuraient la levée des restrictions visant l'IED et l'établissement d'une administration des zones industrielles d'exportation (ZIE), ainsi que des incitations comme des programmes de crédit pour les entrepreneurs privés. En outre, l'Association des fabricants et exportateurs de vêtements du Bangladesh (BGMEA) a été créée au début des années 1980 et est devenue un acteur important du processus d'élaboration des politiques (ODI, 2019). L'une des spécificités de l'industrie bangladaise du vêtement – en particulier compte tenu du statut de PMA du Bangladesh – est le fait que, même si l'IED a joué un rôle catalyseur dans son émergence sur les marchés internationaux, elle appartient désormais majoritairement à des entreprises nationales<sup>13</sup>

Même si un grand nombre d'usines au Bangladesh exercent toujours des activités de CMT, la majorité des fournisseurs font soit de l'approvisionnement en tant qu'OEM (les usines importent des tissus ou les achètent localement) soit de la production en tant qu'OEM (les usines produisent des tissus), principalement dans la bonneterie.<sup>14</sup> Cette configuration du secteur montre que le Bangladesh a réalisé une forte progression économique dans la chaîne de valeur du vêtement et a réussi à établir des liens en amont dans la production textile. Les principaux facteurs de ce succès relatif incluent les règles d'origine de la double transformation qui offrent un accès préférentiel à l'UE,<sup>15</sup> des politiques publiques telles que des incitations financières à l'importation de matières premières (coton) et de machines, des règlements concernant l'admissibilité dans les ZIE qui exigent des liens en amont et des investissements publics dans les infrastructures commerciales matérielles et immatérielles (ODI, 2019). Cependant, cette progression économique n'a pas toujours abouti à une progression sociale.

### IMPACT DE LA COVID-19 ET RIPOSTE

Les difficultés subies par des millions de travailleurs des usines de vêtements au Bangladesh ont fait partie des premières manifestations de l'impact dévastateur de contagion économique de la pandémie de coronavirus. En avril 2020, les marques et les détaillants avaient annulé des commandes adressées à 1 150 fournisseurs bangladais pour un montant total de 3,18 milliards de dollars, affectant ainsi les moyens d'existence d'environ 2,28 millions de travailleurs (BRAC Institute of Governance and Development, 2020). D'après les estimations du Worker Rights Consortium (2020), plus d'un million de travailleurs ont été licenciés ou placés en congé exceptionnel. Plus de 300 usines ont dû fermer définitivement depuis l'arrivée de la pandémie et la BGMEA estime les pertes du secteur à 6 milliards de dollars pour l'exercice 2019-2020.<sup>16</sup> Aux troisième et quatrième trimestres de 2020, un rebond des exportations de vêtements a été observé.

fournisseurs de confiance, permettant ainsi progressivement à d'autres entreprises nationales d'accéder au marché international. L'industrie bangladaise du vêtement s'est développée grâce à l'"effet d'émulation" produit par la réussite de Desh et à la "circulation" des anciens employés de Desh (ODI, 2019).

13 Cette appropriation locale est attribuée au transfert de connaissances dont a tiré parti une classe d'entrepreneurs nationaux pour recruter des gestionnaires et investir dans le secteur.

14 Les chaînes d'approvisionnement des vêtements en bonneterie et des vêtements tissés sont assez différentes – elles utilisent différents types de fils, de tissus, de machines et de technologies de fabrication, et diffèrent en termes d'intégration verticale du fait des intensités capitalistiques distinctes qu'implique l'étape de production du tissu. Les pays en développement se tournent souvent vers la production de tissu de bonneterie avant la production de tissu tissé car la première est associée à des coûts fixes plus faibles et une plus forte intensité de main d'œuvre (Staritz, 2011). Dans le cas des articles de bonneterie, l'investissement requis pour atteindre l'échelle de production efficace minimale était d'environ 3,5 millions de dollars au début des années 2000, tandis que pour les articles tissés il pouvait être 10 fois plus élevé. De ce fait, le Bangladesh a développé une chaîne de valeur intégrée dans la bonneterie, avec une production satisfaisant 80% des besoins des exportateurs de vêtements (Banque mondiale, 2016). Cette intégration verticale a aidé les fabricants de vêtements bangladais à respecter les règles d'origine de la double transformation au titre de l'initiative TSA.

15 Les règles de l'initiative TSA ont été modifiées en 2010 pour autoriser la transformation unique, c'est-à-dire une transformation en une seule étape (fabrication à partir de tissu) au lieu d'une transformation en deux étapes (fabrication à partir de fils), règle qui prévalait entre 2001 et 2010.

16 Renseignements basés sur les réponses d'associations professionnelles à un questionnaire dans le cadre de la présente note de synthèse. La BGMEA estime également que la valeur unitaire dans le secteur a baissé de 4,85% en glissement annuel, en raison des importantes remises et des retards de paiement liés au dédouanement des marchandises dont les commandes avaient été annulées par les acheteurs mondiaux, ce qui a affecté la viabilité financière à long terme de nombreux fournisseurs.

En réponse à la crise, le gouvernement du Bangladesh a accordé un prêt de 1,2 milliard de dollars à l'industrie du vêtement pour soutenir le versement des salaires et allocations. Un plan de relance d'urgence de 8,5 milliards de dollars a aussi été établi en consultation avec la BGMEA et les syndicats.<sup>17</sup>

### ENCADRÉ 3. LA TRAGÉDIE DU RANA PLAZA ET SES CONSÉQUENCES

En avril 2013, le Bangladesh a connu le pire accident industriel de son histoire lorsque l'immeuble du Rana Plaza, qui abritait plusieurs usines produisant des vêtements pour des grandes marques, s'est effondré, causant la mort de plus de 1 000 travailleurs et en blessant plus de 2 500. L'accident a attiré l'attention du monde entier sur la question des conditions de travail, de l'obligation redditionnelle et de la transparence dans la chaîne d'approvisionnement mondiale de l'industrie de la mode.

La tragédie a conduit à la conclusion de l'Accord sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments, au titre duquel près de 200 marques mondiales (principalement originaires d'Europe) sont convenues d'un plan légalement contraignant d'inspection de toutes les usines de vêtements bangladaises, et à la création de l'Alliance pour la sécurité des travailleurs au Bangladesh, qui est non contraignante et dont les membres représentent un groupe de détaillants américains. Elle a aussi donné lieu à la signature du Rana Plaza Arrangement, qui vise à coordonner l'indemnisation des familles affectées. Les marques mondiales ont initialement refusé de contribuer au fonds d'affectation spéciale, mais à la suite de pressions de la part d'associations de défense des droits, 30 millions d'USD ont été distribués aux victimes et à leurs familles au titre de l'Arrangement. Cet arrangement constituait une approche innovante de l'amélioration de la transparence, de la prévention et de l'indemnisation dans la chaîne d'approvisionnement.

Rana Plaza, Dhaka, Bangladesh



17 Parmi les mesures incluses dans ce plan figurent des dispositifs de refinancement des importations et des crédits, une augmentation de la dotation du Fonds pour le développement des exportations de 3,5 à 5 milliards de dollars pour faciliter l'importation de matières premières, des taux d'intérêt réduits pour les emprunts effectués auprès du Fonds de développement des exportations, des facilités de fonds de roulement et des prolongements de prêts et crédits à des taux subventionnés.



## CONSIDÉRATIONS CONCERNANT LA REPRISE ET L'AMÉLIORATION DES AVANTAGES

- Les implications de la perte du statut de PMA du Bangladesh en 2024 seront durement ressenties dans les secteurs du textile et des vêtements. Les exportations bangladaises seront frappées d'un droit additionnel moyen de 6,7% lorsque l'accès en franchise de droits et sans contingent ne sera plus disponible.<sup>18</sup> Outre l'érosion des préférences, les règles d'origine deviendront plus strictes. Ces deux éléments affecteront la compétitivité des exportations bangladaises de vêtements et confronteront le secteur à de nouveaux défis, qui nécessiteront des politiques ciblées au niveau des entreprises et des secteurs ainsi qu'au niveau macroéconomique (Rahman, 2019). La diversification des produits et des marchés sera une priorité.
- Les investissements entrants et le transfert de connaissances resteront essentiels au développement du secteur, pour garantir la diversification des produits et l'amélioration des liens en amont. Les capacités d'absorption en matière de conception, de mise au point de produits, de technologies numériques et de commercialisation, ainsi que la capacité à faire appliquer les normes mondiales, seront aussi indispensables pour maintenir la progression dans la chaîne de valeur et renforcer les relations commerciales. Le ciblage de nouveaux marchés de croissance en Asie pourrait être un point important de la stratégie
- Comme indiqué, l'un des facteurs clés de la croissance du secteur bangladais des vêtements a été le renforcement de la confiance à l'égard des fournisseurs nationaux qui leur a permis d'accéder aux marchés et réseaux internationaux. La confiance qu'accorderont à l'avenir les consommateurs et les acheteurs à la marque bangladaise (les acheteurs redoutant les risques pour leur réputation) dépendra de l'amélioration du respect des droits des travailleurs. Les compétences et la formation seront une composante importante de ce processus, l'objectif étant de faire en sorte que toutes les parties prenantes puissent profiter de la croissance du secteur. L'amélioration dans le domaine de l'environnement sera aussi essentielle.<sup>19</sup>
- D'après une étude menée par le BRAC Centre for Entrepreneurship Development (2020) auprès de travailleurs du secteur du vêtement pendant la crise, 92% de ces travailleurs ont dû limiter leurs dépenses pour pouvoir acheter des biens essentiels et 77% ont rencontré des difficultés pour nourrir les personnes vivant dans leur foyer. Interrogés sur les types de soutien qu'ils attendaient de la part des pouvoirs publics, les participants à l'étude ont mentionné les aides en espèces (70%), des établissements de santé de qualité (58%), la sécurité de l'emploi (53%) et l'aide alimentaire (45%). Ces résultats soulignent le fait qu'au moment de la reprise, il y aura des pressions pour mettre en place des systèmes de compensation du salaire minimum vital.<sup>20</sup>
- Le secteur du vêtement a bénéficié de l'assistance technique et du renforcement des capacités reçus par le Bangladesh en tant que PMA, y compris par l'intermédiaire du Cadre intégré renforcé (CIF). Le moment venu, en raison de la perte du statut de PMA, ce soutien ne sera plus disponible. Le Bangladesh pourrait prendre l'initiative de mettre au point un plan de soutien pour le reclassement durable des PMA qui, entre autres objectifs, pourrait offrir un répit au secteur du vêtement (Rahman, 2019).

<sup>18</sup> Le chiffre correspondant pour le premier marché d'exportation du Bangladesh – l'UE – est 8,7%. Toutefois, l'UE a proposé de prolonger l'initiative TSA jusqu'en 2027. Les conditions d'accès aux marchés des États-Unis ne seront pas affectées.

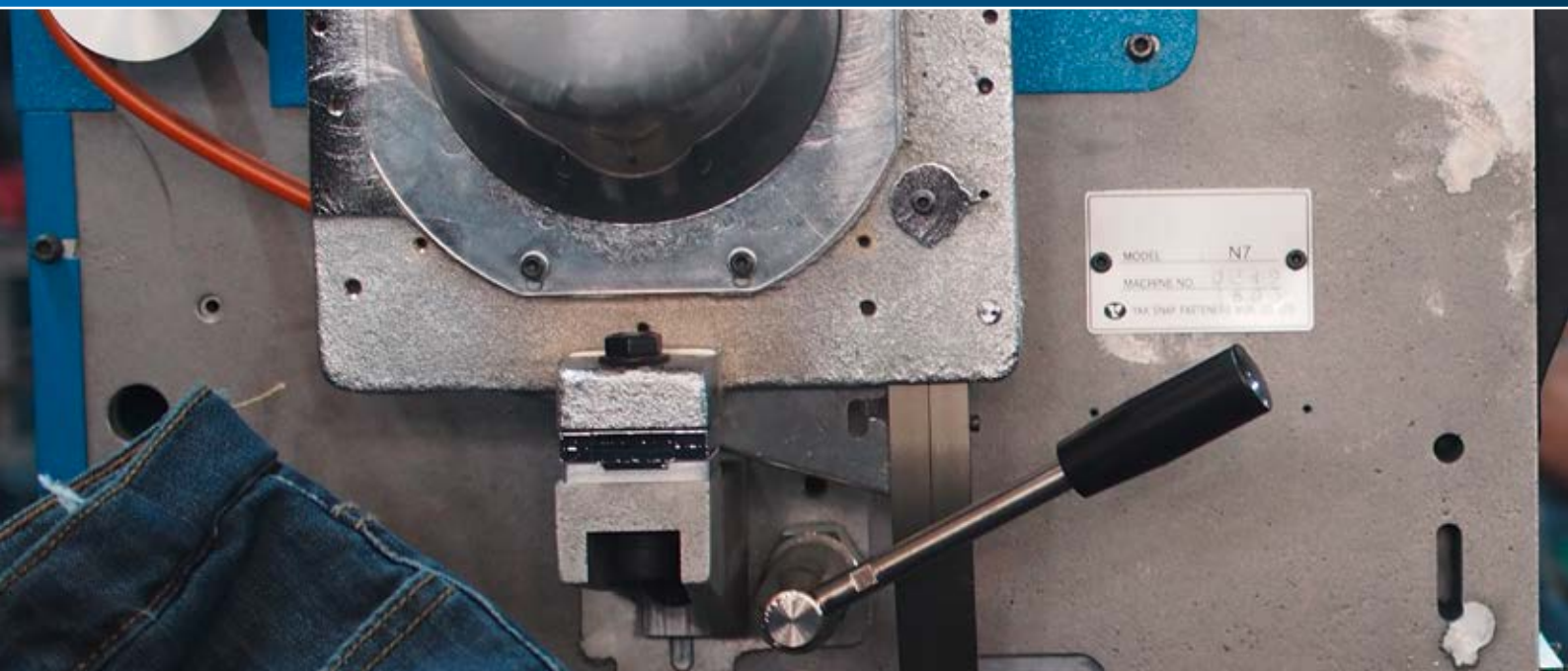
<sup>19</sup> Même s'il reste beaucoup à faire, le secteur bangladais du vêtement participe activement à des initiatives volontaires comme la certification de construction environnementale LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) du Green Building Council des États-Unis, et devrait encourager ce type d'engagement.

<sup>20</sup> S'agissant des questions de santé et de sécurité en lien avec la COVID-19, des mesures de prévention ont été mises en place par les usines, mais le risque de contagion reste très redouté. D'après l'étude du BRAC, 59% des travailleurs estimaient qu'ils risquaient d'être contaminés par le virus dans leur usine, tandis que 29% pensaient qu'ils pourraient être contaminés dans leur foyer.

## ENCADRÉ 4. PROJET DU CIR SUR LA DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ

L'une des conclusions importantes de la mise à jour de l'Étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC) 2016 du Bangladesh était que le secteur bangladais du vêtement devrait monter en gamme et améliorer sa qualité et son positionnement (Banque mondiale, 2016).<sup>21</sup> Cela répond à la nécessité de moderniser les produits, les processus et les tâches afin de progresser dans la chaîne de valeur, d'accroître la productivité et d'élever les salaires. S'appuyant sur cette recommandation, le CIR coordonne un projet d'assistance technique et de formation sur trois ans (2018-2021), dont l'un des volets cible le secteur du vêtement. L'objectif est de soutenir la diversification des exportations et la création d'emplois qualifiés, tout en contribuant à promouvoir la compétitivité et la transition vers la mode haut de gamme. Dans cette optique, le projet facilite la coopération de créateurs de mode internationaux avec le secteur et a élaboré un programme pour l'institut de la mode du pays. Comme indiqué dans la section sur les tendances de l'industrie, le développement de compétences de conception permet une collaboration plus étroite entre les acheteurs et les fournisseurs concernant la stratégie et la mise au point des produits, ce qui permet de renforcer les relations et de faciliter la progression économique et sociale dans la chaîne de valeur.

<sup>21</sup> Les EDIC sont coordonnées par le CIR et examinent les contraintes et les possibilités que présente l'intégration des PMA dans l'économie mondiale. Elles incluent une matrice des actions, validée par les parties prenantes nationales et conçue pour intégrer les priorités commerciales dans la planification du développement et aider à coordonner l'assistance technique liée au commerce avec les donateurs et les partenaires de développement.



## LESOTHO



Le Lesotho est considéré comme un exemple de réussite en Afrique dans le domaine de la fabrication de vêtements tournée vers l'exportation. Le pays offre un exemple classique de la façon dont les accords commerciaux préférentiels et l'IED peuvent favoriser le démarrage de l'industrialisation dans les PMA dans le domaine de la production à forte intensité de main d'œuvre destinée aux marchés d'exportation. Le secteur a émergé au moment de la Convention de Lomé et de l'AMF, dynamisé par les IED d'entreprises taiwanaises cherchant à éviter les contingents, puis a décollé avec l'AGOA et la dérogation relative aux tissus en provenance de pays tiers, qui ont ouvert le marché des États-Unis. Dans un même temps, les chaînes de valeur régionales se sont réorganisées, les investisseurs sud-africains profitant de l'accès en franchise de droits et sans contingent offert par l'Union douanière d'Afrique australe (SACU). Le gouvernement du Lesotho s'est activement employé à attirer l'IED en mettant à disposition des zones industrielles et des bâtiments industriels équipés.<sup>22</sup> La Société de développement national du Lesotho (LNDC) prend des initiatives pour promouvoir l'investissement dans le secteur du vêtement.

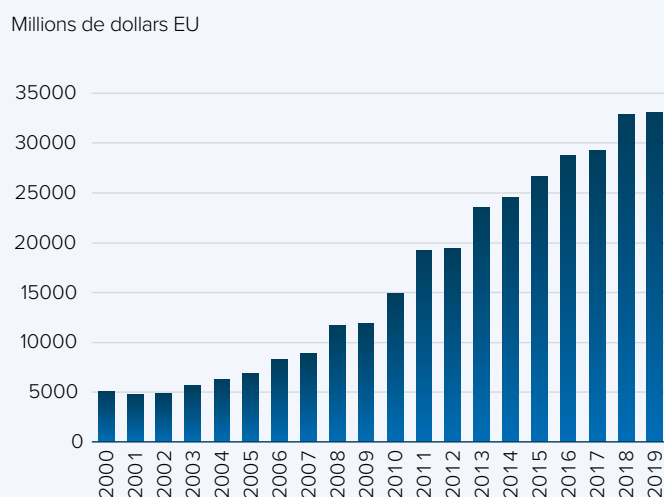
Dans ce pays en développement sans littoral, le secteur des textiles et de l'habillement représente un tiers du PIB et 60% des exportations totales. Il est aussi la première source d'emplois dans le secteur privé et comptait entre 40 000 et 50 000 travailleurs avant la crise de la COVID-19. En 2017, les exportations lesothanes de vêtements se sont élevées à 476 millions de dollars, contre 161 millions de dollars en 2000 (figure 4). Cette performance a été marquée par deux chocs coup sur coup, à savoir l'élimination progressive, au titre de l'ATV, des contingents ouverts dans le cadre l'AMF et la crise financière de 2008, mais le secteur s'engageait véritablement sur la voie d'une reprise totale avant la flambée de coronavirus. Les marchés de destination ne sont pas diversifiés puisqu'ils sont dominés par deux

pays: les États-Unis (58%) et l'Afrique du Sud (36%) en 2017 (Banque mondiale, non daté). Les produits exportés vers les États-Unis sont principalement fabriqués par des entreprises taiwanaises spécialisées dans la production de masse d'articles à faible valeur unitaire, tandis que les produits exportés vers l'Afrique du Sud sont majoritairement fabriqués par des entreprises sud-africaines qui alimentent leur marché national. Le tissu est importé d'Asie et d'Afrique du Sud, et les importations en provenance d'Afrique du Sud émanent de quelques entreprises intégrées verticalement qui ont délocalisé leurs activités liées au vêtement pour profiter des coûts de main-d'œuvre plus faibles dans le "royaume des montagnes".<sup>23</sup>

Comme dans le cas de Madagascar, que nous étudierons ultérieurement, le développement du secteur lesothan du vêtement axé sur l'exportation démontre à la fois les avantages et les limites des préférences commerciales ainsi que les conséquences variées

<sup>23</sup> Le Lesotho possède une seule usine de textile tissée intégrée (filature-teinture-tissage) qui est spécialisée dans la fabrication de tissus dits "denim". Entre 70 et 80% de cette production sont vendus à trois fabricants de vêtements asiatiques à vocation exportatrice qui approvisionnent le marché des États-Unis.

Figure 4. Exportations de vêtements du Lesotho (2000-2019)



Source: OMC (non daté).

<sup>22</sup> Ces bâtiments sont des locaux fermés que louent les investisseurs durant l'exploitation de l'usine; ils restent la propriété de l'État.



©EIF/Simon Hess

Figure 5. Objectifs stratégiques pour l'industrie lesothane des textiles et de l'habillement dans le cadre de la Stratégie commerciale nationale

<b>Objectif stratégique n° 1:</b> Renforcer la compétitivité mondiale	améliorer la compétitivité des coûts des fabricants de textiles et de vêtements		
	améliorer les délais de fabrication		
	respecter les normes et certifications mondiales		
<b>Objectif stratégique n° 2:</b> Améliorer les liens du secteur avec les marchés, les fournisseurs et les institutions	liens avec les marchés et les consommateurs		
	liens avec les fournisseurs		
	liens avec les institutions		
<b>Strategic Objective 3:</b> Établir un cadre de politique pour la mise en place d'un environnement commercial favorable	politique sur la promotion de l'investissement		
	politique sur l'excellence manufacturière		
	politique d'appui à l'innovation et à la recherche-développement		
<b>Délai</b>	<b>COURT TERME</b>	<b>MOYEN TERME</b>	<b>LONG TERME</b>

Source: ITC (2020)

Note: La Stratégie commerciale nationale du Lesotho (2021-2025) a été préparée avec l'appui du CIR. L'EDIC de 2012 du pays a recommandé la formulation d'une politique commerciale nationale pour remédier aux lacunes de mise en œuvre de la politique commerciale existante. Le secteur des textiles et de l'habillement est identifié comme un secteur stratégique, tout comme l'horticulture et l'industrie légère. Le plan d'action pour le secteur fixe trois objectifs stratégiques qui se renforcent mutuellement et visent à produire des résultats visibles avec un minimum de ressources.

des différents types d'IED à deux niveaux fondamentaux: la création de liens intérieurs dans le secteur des textiles et l'ajout de valeur locale (Staritz et Morris, 2013b; ODI, 2019). Même si le pays est l'un des principaux exportateurs de vêtements d'Afrique subsaharienne depuis plus de deux décennies, les activités manufacturières se limitent principalement à des activités CMT de faible valeur ou à l'assemblage de tissus importés, avec une intégration en amont quasi inexistante. De plus, le secteur reste détenu presque intégralement par des intérêts étrangers et sa survie dépend lourdement des avantages compétitifs découlant de l'AGOA et des faibles coûts de main-d'œuvre. Toutefois, les investissements étrangers liés à différents types de chaînes de valeur et encouragés par différentes mesures d'incitation au niveau des entreprises ont eu des conséquences variées en termes d'ajout de valeur locale. D'une manière générale, des fabricants mieux intégrés au niveau local, qui fabriquent des produits de valeur plus élevée et plus complexes en petites séries pour les réseaux de production régionaux ont permis une meilleure progression fonctionnelle que le modèle transnational asiatique (Staritz et Morris, 2013b).

### IMPACT DE LA COVID-19 ET RIPOSTE

Le secteur lesothan du vêtement n'a pas été épargné par les conséquences économiques de la crise de la COVID-19. La chute de la demande et les annulations de commandes sur les marchés des États-Unis et de l'Afrique du Sud au deuxième trimestre de 2020 ont fait baisser le taux d'emploi dans le secteur – en avril 2020, il était inférieur de 24% par rapport à son niveau d'avril 2019. La crise a également retardé la construction d'infrastructures industrielles et la mise à disposition de bâtiments industriels, ce qui aura un impact négatif sur les créations d'emplois et les investissements entrants prévus, et freinera dans le même temps l'activité des entreprises nouvellement établies qui étaient en train d'accroître leur production.

D'après la LNDC, les entreprises ont déclaré une perte de recettes moyenne de 45%. En outre, les restrictions transfrontières ont posé des problèmes aux entreprises employant des cadres de direction qui résident en Afrique du Sud et se rendent chaque jour au Lesotho. De ce fait, certaines usines sont exploitées en deçà de leur capacité tandis que d'autres restent fermées.<sup>24</sup>

S'agissant des mesures prises en réponse à la pandémie, premièrement, un Fonds d'aide au secteur privé pour faire face à la crise de la COVID-19 (1,36 million de dollars) a été établi afin de fournir une aide financière aux entreprises qui ont été fermées pendant le premier confinement, imposé d'avril à mai 2020. Deuxièmement, la LNDC a reçu 8,25 millions de dollars pour aider les propriétaires d'usine à payer les salaires des travailleurs pendant le confinement.<sup>25</sup> Troisièmement, le gouvernement et la LNDC ont signé un mémorandum d'accord pour établir un Programme de garantie des crédits (23,8 millions de dollars) qui aidera les entreprises à garantir leurs prêts commerciaux. Quatrièmement, des exemptions de loyer de plus de deux mois ont été accordées aux locataires occupant des locaux appartenant à la LNDC.<sup>26</sup>

### CONSIDÉRATIONS CONCERNANT LA REPRISE ET L'AMÉLIORATION DES AVANTAGES

- Contrairement à ce que l'on observe au Bangladesh et, dans une moindre mesure, à Madagascar, au Lesotho l'industrie du vêtement appartient presque intégralement à des intérêts étrangers. Le pays n'a pas connu le même effet d'entraînement, selon lequel des investisseurs et entrepreneurs nationaux tirent parti des capacités et des réseaux internationaux intégrés dans les entreprises implantées grâce à des IED. La création d'usines appartenant à des intérêts

nationaux est un défi à relever, qui a des conséquences pour la progression industrielle et la viabilité à long terme du secteur.

- Le perfectionnement de la main-d'œuvre est étroitement lié au défi de l'appropriation nationale. S'agissant du développement d'une réserve nationale de compétences par la formation et le transfert de connaissances au niveau de la direction et des postes hautement techniques, peu de progrès ont été faits. Cela entrave non seulement la mobilité et la progression sociale, qui passe par des possibilités d'emploi mieux rémunérées et plus gratifiantes, mais aussi la circulation des travailleurs qualifiés qui permet d'aller au-delà des activités d'assemblage CMT et d'établir une base industrielle compétitive et diversifiée.
- La LNDC définit les priorités ci-après pour la reprise du secteur:
  - Adopter une approche active de résolution de problèmes pour soutenir les entreprises existantes. Cela pourrait passer par la réactivation d'un groupe de travail interministériel pour l'industrie du vêtement, comme celui qui avait été établi au début des années 2000.<sup>27</sup>
  - Suivre une stratégie de diversification. Après s'être appuyé pendant longtemps sur le système de normes volontaires et les programmes d'assurance qualité du Bureau de normalisation sud-africain, le Lesotho a récemment établi un organisme de normalisation national dans le cadre d'un projet de diversification économique soutenu par la Banque africaine de développement.
  - Mettre en œuvre les recommandations du programme de réforme du climat de l'investissement pour permettre au pays d'attirer davantage d'IED.
  - Concevoir et mettre en œuvre un régime d'incitations sectorielles de grande ampleur pour les industries stratégiques.
- La LNDC s'efforce de promouvoir l'investissement pour renforcer les liens en amont. La stratégie donne la priorité à l'établissement d'usines de bonneterie qui pourraient soutenir l'industrie nationale du vêtement ainsi que la fabrication nationale d'accessoires (actuellement, tous sont importés) et de matériaux d'emballage. En ce qui concerne l'Aide pour le commerce, la LNDC identifie l'amélioration de la capacité de production des entrepreneurs nationaux comme un élément crucial pour la réduction de la dépendance à l'égard des importations.
- En 2016, l'OIT a conclu le programme "Better Work Lesotho" qui s'était déroulé sur huit ans et concernait la conformité des usines avec les normes nationales et mondiales. L'objectif était d'améliorer le respect des principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT et de la législation nationale par le biais de la formation et du renforcement des capacités en matière d'évaluation des entreprises. D'après une analyse comparant la perception de l'impact du programme des travailleurs et de la direction, il y avait un large consensus sur une amélioration de la santé et de la sécurité et un impact positif sur la productivité (OIT, 2015).<sup>28</sup> Il y a encore du travail à faire, en particulier en ce qui concerne les droits des femmes.

24 Renseignements basés sur les réponses de la LNDC à un questionnaire dans le cadre de la présente note de synthèse.

25 En juin 2020, les travailleurs du secteur du vêtement ont mené une grève pour réclamer le versement des salaires qui leur avait été promis dans le cadre de l'ensemble de mesures convenu avec le gouvernement; cette action a été couronnée de succès.

26 Renseignements basés sur les réponses de la LNDC à un questionnaire dans le cadre de la présente note de synthèse.

27 Le groupe de travail rassemblait des représentants de diverses instances ayant une influence dans le secteur (par exemple, compagnies d'électricité ou d'eau, industriels, ministres) et avait pour mission d'alléger les décisions susceptibles de porter atteinte au secteur.

28 Cependant, environ la moitié seulement des fabricants de vêtements ont pris part au programme, qui était financé par le Département du travail des États-Unis (peu de fabricants sud-africains y ont participé en raison d'un manque d'intérêt de la part des gros détaillants). En raison de cette faible participation, le programme s'est conclu sans que les parties prenantes n'aient acquis suffisamment de capacités au niveau local pour reprendre les fonctions du programme.



© @deruneinholbare /  
Flickr CC BY-NC 2.0

## MADAGASCAR



Madagascar est l'un des plus grands exportateurs de vêtements d'Afrique subsaharienne. L'émergence et la croissance de ce secteur résultent de la promulgation de la législation sur les ZIE en 1989. Bien que cette île de l'océan Indien produise depuis longtemps des textiles, le régime de ZIE, associé à de faibles coûts de main-d'œuvre et à un accès préférentiel aux marchés de l'Europe, des États-Unis et de l'Afrique du Sud, a attiré l'IED et permis aux exportations de vêtements de décoller.<sup>29</sup>

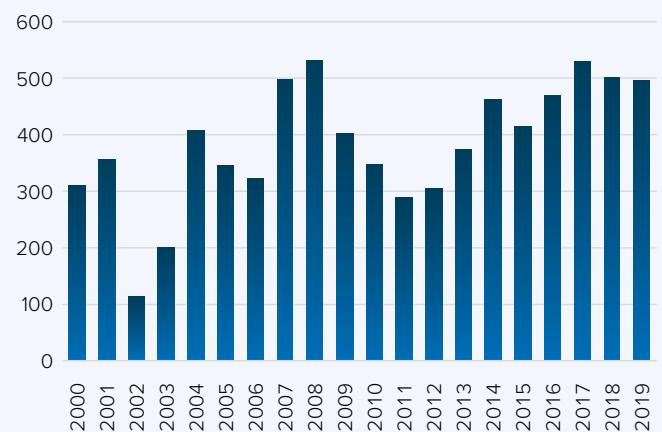
L'industrie a été le principal moteur de la croissance du secteur manufacturier et de la création d'emplois formels, contribuant à un tiers des exportations totales de marchandises et à plus de 100 000 emplois avant la crise liée à la COVID-19. En 2019, Madagascar a exporté des vêtements pour un montant de 496 millions de dollars, contre 11 millions de dollars en 1990 (figure 5). Ces résultats à l'exportation ont été extrêmement instables en raison de crises politiques récurrentes (2002 et 2009-2013) et de chocs internationaux (expiration de l'ATV en 2005 et crise financière de 2008). En 2017, les marchés de destination étaient diversifiés – France (28%), États-Unis (26%), Allemagne (11%), Afrique du Sud (10%) et Royaume-Uni (6,5%) (Banque Mondiale, non daté) –, preuve de la flexibilité nécessaire à la fabrication à court terme, à une production à plus forte valeur unitaire (marchés de l'UE et de l'Afrique du Sud) et à la production de gros volumes à bas coûts (marché des États-Unis).

Les investissements entrants ont joué un rôle essentiel dans le développement de l'industrie du vêtement à vocation exportatrice

<sup>29</sup> L'accès au marché européen était initialement régi par la Convention de Lomé (1975-2000), avec la règle d'origine de la "double transformation", et, depuis 2001, il est régi par l'initiative "Tout sauf les armes". L'AGOA et la dérogation relative aux tissus en provenance de pays tiers s'appliquent à Madagascar, mais le pays a été exclu entre 2009 et 2014 à la suite d'un coup d'État. Madagascar est membre de l'accord de libre-échange de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) depuis 2008.

**Figure 6. Exportations de vêtements de Madagascar (2000-2019)**

Millions de dollars EU)



Source: OMC, non daté.

de Madagascar. Les investisseurs d'Asie, de la diaspora européenne et de Maurice ont apporté des capitaux et des connaissances, ce qui a eu des répercussions variées en termes de développement industriel, selon la justification et la nature des investissements. L'ancrage local semble être corrélé à un engagement à plus long terme et à une dynamique positive de la chaîne de valeur (Staritz et Morris, 2013a; Staritz et Frederick, 2016).

Sauf quelques exceptions notables, la majorité des usines de confection des ZIE exercent des activités de CMT. L'émergence du secteur a coïncidé avec une baisse de la production de coton et de textile et une augmentation des importations de textile, principalement en provenance de Maurice et d'Asie. Madagascar a néanmoins maintenu une certaine capacité dans le domaine des tissus et des étoffes de bonneterie. Les liens en amont avec le secteur national du textile, et d'autres intrants tels que les accessoires, ont donc diminué avec la croissance de l'industrie du vêtement dans les ZIE.<sup>30</sup> Néanmoins, la production de vêtements à Madagascar a montré sa capacité à s'adapter aux chocs et on a observé des cas de progression au niveau des entreprises dont on pouvait tirer des enseignements.

### ENCADRÉ 5. LA CRISE DU POINT DE VUE D'UN FABRICANT

SOCOTA a été créée à Madagascar en 1930 et elle est profondément ancrée dans l'histoire du développement du pays. Elle est l'un des plus gros fabricants de vêtements de l'île et exploite l'unique usine textile spécialisée dans la production de tissus de coton. Elle peut donc poursuivre une stratégie d'exportation basée sur l'intégration verticale et alimenter d'autres entreprises implantées dans des ZIE. Avant la crise, SOCOTA employait plus de 7 000 travailleurs et soutenait indirectement pas moins de 70 000 personnes.

“Nous subissons une pression financière sans précédent en raison de l'impact sur nos revenus. Nos flux de trésorerie sont gérés moyennant un plan d'austérité drastique dans lequel toutes les dépenses non essentielles sont réduites, les plans d'investissement sont suspendus et le licenciement de 1 000 travailleurs est inévitable.

Les équipes rotatives hebdomadaires ont été réorganisées et nous avons mis en place des mesures telles que les congés payés et les prêts pour maintenir la cohésion sociale et faire en sorte que les travailleurs aient des revenus suffisants et que les ménages disposent de fonds immédiats pour répondre aux besoins de base. Pour que l'usine continue à fonctionner à une capacité suffisante, nous nous sommes tournés vers la fabrication d'équipements de protection individuelle pour le marché européen, ce qui nous a donné un répit temporaire.

En raison de la résurgence du virus sur nos principaux marchés [l'UE et l'Afrique du Sud], le retour à la normale pourrait prendre deux à trois ans. Les pertes cumulées nécessiteront une certaine forme de recapitalisation, mais nous ne capitulons pas.”

Source: Entretien de l'auteur avec Salim Ismail, Président du Groupe SOCOTA.

30 Cette diminution s'explique par une combinaison de facteurs. Les usines textiles locales n'ont pas pu être compétitives par rapport aux tissus importés lorsque la loi sur les ZIE a facilité l'importation en franchise de droits de biens intermédiaires et que les règles d'origine ont été simplifiées. En outre, la mauvaise infrastructure énergétique a eu un effet néfaste sur la production de fils et de textiles. Cette situation a entraîné une baisse de la demande de coton local.

### IMPACT DE LA COVID-19 ET RIPOSTE

Les producteurs ont constaté une forte baisse de la demande sur les principaux marchés ainsi que le report ou l'annulation de contrats avec des acheteurs mondiaux et régionaux. Il y a également eu des perturbations de l'offre, ce qui a entraîné des difficultés d'importation d'intrants et des retards de production en raison de l'interruption des liaisons aériennes et maritimes.

Ce ralentissement de l'activité a engendré des pertes de revenus très importantes, estimées par le Groupement des entreprises franches et partenaires (GEFP) à 60% pour l'ensemble du secteur. Le nombre total de suppressions d'emplois depuis le début des fermetures liées à la pandémie, en mars 2020, ne fait pas l'unanimité.<sup>31</sup>

La crise a également entraîné un gel des plans d'investissement étrangers et nationaux. Cette situation est préjudiciable car le secteur du vêtement à Madagascar est en train de regagner la confiance des investisseurs et de se remettre de la période d'incertitude politique de 2009-2013 qui a entraîné la fuite des capitaux et des clients. Au moment de la rédaction du présent document, aucun plan sectoriel d'atténuation ou de relance n'était en place, hormis un report de trois mois du versement des cotisations de sécurité sociale et de l'impôt sur les sociétés.<sup>32</sup>

### CONSIDÉRATIONS CONCERNANT LA REPRISE ET L'AMÉLIORATION DES AVANTAGES

- Le secteur du vêtement tourné vers l'exportation peut contribuer à réduire la pauvreté à Madagascar et à stimuler la diversification par rapport aux produits primaires. La reprise offrira des possibilités d'attirer les investisseurs dans les réseaux d'approvisionnement mondiaux et de proximité et permettra au pays de bénéficier de la relocalisation des activités manufacturières en Asie. Une bonne gouvernance et un environnement politique favorable seront importants pour gagner la confiance des investisseurs.
- L'industrie du vêtement dans les ZIE à Madagascar doit renforcer les liens avec l'économie nationale. Les facteurs à prendre en considération sont les suivants:
  - les préférences commerciales assorties de règles d'origine souples ont tendance à desservir l'approvisionnement national, en particulier lorsqu'elles sont combinées à un modèle de ZIE qui accorde des exonérations de droits sur tous les intrants importés;<sup>33</sup>
  - le développement et la mobilité de la main-d'œuvre dans les fonctions de gestion et les fonctions techniques sont nécessaires pour que les travailleurs puissent véritablement participer à la croissance et acquérir des connaissances sur les normes internationales;
  - les investissements dans les infrastructures commerciales et l'énergie, qui ont été négligés ces dernières années, sont essentiels pour renforcer la compétitivité; et
  - il sera important d'attirer le bon type d'investisseur pour bénéficier des retombées liées à l'investissement.<sup>34</sup>
- La mise à jour de l'EDIC de 2015 du CIR souligne que la stratégie des ZIE de Madagascar repose trop sur les incitations fiscales plutôt que sur la fourniture des infrastructures nécessaires. L'une

31 Informations basées sur les réponses apportées par le GEFP et le secteur à un questionnaire élaboré pour cette note de synthèse.

32 Informations basées sur les réponses apportées par le GEFP et le secteur à un questionnaire élaboré pour cette note de synthèse.

33 Le régime de ZIE de Madagascar ne prévoit aucune obligation d'installer des usines dans un lieu géographique spécifique et n'impose aucune limite à la participation étrangère. Pour être éligibles, les entreprises doivent exporter au moins 95% de leur production. Les incitations (c'est-à-dire les avantages accordés aux entreprises des ZIE par rapport aux entreprises ordinaires) comprennent des exonérations de tous droits et taxes sur les exportations et les importations, des délais de grâce et des réductions de l'impôt sur les sociétés, la gratuité des transferts de capitaux et le rapatriement des bénéfices nets.

34 L'expérience de Madagascar montre que la production issue de réseaux d'approvisionnement mondiaux axés sur la recherche de rente aura moins d'impact sur la progression économique et sociale que les engagements à plus long terme des investisseurs et des producteurs qui sont plus intégrés au niveau local.

des recommandations prioritaires est de modifier le régime existant pour le rendre plus moderne et plus intégré, tout en éliminant progressivement les préférences fiscales ayant des effets de distorsion pendant une période de transition (Banque mondiale, 2015). En outre, l'efficacité de l'autorité nationale de promotion des investissements, l'Economic Development Board of Madagascar, doit être améliorée.

- Le GEFP souligne l'importance de l'amélioration du partenariat entre le secteur privé et l'État pour la reprise. Il définit le renforcement des capacités de production, les études de marché et la mise en œuvre de l'Accord sur la facilitation des échanges comme des priorités de l'aide liée au commerce.
- Madagascar est un pays producteur à main-d'œuvre bon marché où les entreprises respectent à des degrés divers les prescriptions et la responsabilité sociale en matière de conditions de travail et de normes environnementales. Le pays participe actuellement à un programme biennal de l'OIT sur l'amélioration de la sécurité et de la santé dans la chaîne d'approvisionnement du textile qui vise à établir un cadre de dialogue entre les parties prenantes nationales et sectorielles, y compris les multinationales, les institutions nationales (inspections et tribunaux du travail), les industriels et les partenaires sociaux (OIT, 2020b).<sup>35</sup> L'investissement dans un label "Made in Madagascar" associé à des normes sociales et environnementales élevées permettra au pays de se démarquer sur les marchés mondiaux.

---

<sup>35</sup> L'objectif à long terme du programme est de créer une culture de prévention dans la chaîne d'approvisionnement. Le projet couvre l'ensemble de la chaîne, depuis la culture du coton jusqu'à la fabrication des vêtements et, selon l'OIT, les connaissances et outils tirés de cette intervention à Madagascar serviront à la mise en œuvre de projets dans le secteur du textile dans d'autres pays.

# IMPLICATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUE

Sur la base de l'analyse présentée dans l'introduction et des études de cas, la présente section propose un ensemble de domaines d'action que les PMA et la communauté internationale devraient envisager. Ces actions ne sont pas incompatibles entre elles et sont regroupées selon deux échéances: les actions à court terme pour faire face à la crise et les actions à moyen et à long terme visant à créer des chaînes de valeur mondiales équitables et durables dans le secteur du vêtement. Les actions peuvent ne pas être pertinentes pour tous les PMA, car il s'agit d'un groupe hétérogène de pays à différents stades d'industrialisation et dont les situations sont très diverses. Le défi sous-jacent que les actions visent à relever est de savoir comment les PMA qui sont sur la voie d'une industrialisation fondée sur les exportations peuvent tirer pleinement et équitablement profit de leur participation aux chaînes de valeur du vêtement, à mesure que l'industrie mondiale de la mode évolue. Les actions sont des exemples d'intervention possible dans le domaine de l'aide au développement liée au commerce.

## ACTIONS À COURT TERME

### *Action n° 1 Soutenir les usines et les travailleurs pendant la crise*

Les usines de confection et les travailleurs ont beaucoup souffert de l'effondrement de la demande au niveau mondial. L'OIT a lancé un appel à l'action visant à "inciter l'ensemble du secteur à prendre des mesures pour protéger les revenus, la santé et l'emploi des travailleurs et aider les employeurs à survivre pendant la crise liée à la COVID-19", et à mettre en place des systèmes durables de protection sociale (Better Work, 2020). L'initiative est une collaboration à l'échelle du secteur qui nécessite un engagement et une coordination pour être efficace. Le Bangladesh, le Cambodge et l'Éthiopie, tout comme d'autres PMA, ont mis en place des groupes de travail nationaux et des plans avancés pour inciter les donateurs bilatéraux et les institutions financières internationales à soutenir les transferts monétaires et à assurer la protection des revenus (OIT, 2020a).<sup>36</sup> Les marques et les détaillants qui soutiennent l'initiative s'engagent à payer les fournisseurs et à maintenir une communication ouverte avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement.<sup>37</sup> Tous les PMA qui interviennent dans la chaîne de valeur du vêtement pourraient participer à l'initiative en tant que pays prioritaires.

### *Action n° 2 Mettre en œuvre des mesures en faveur de la parité hommes-femmes*

À l'échelle mondiale, les femmes représentent 80% de la main-d'œuvre du secteur du vêtement. De nombreux effets de la crise affectent les femmes de manière disproportionnée et pourraient exacerber les inégalités préexistantes, notamment la discrimination, la violence et le harcèlement, la sous-représentation dans les instances de discussion et de décision, les écarts salariaux et la répartition inégale des tâches de soin non rémunérées et de travaux domestiques. Pour assurer une reprise durable, il faut adopter des mesures en faveur de la parité hommes-femmes et des politiques spécifiques conçues et mises en œuvre pour répondre aux besoins des femmes (OIT, 2020c). Les PMA, avec le soutien des partenaires de développement, pourraient identifier les risques

<sup>36</sup> En octobre 2020, le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) avait financé "la protection des revenus des travailleurs du secteur de la confection" dans les trois pays.

<sup>37</sup> La liste des organisations, y compris les grandes marques mondiales, qui soutiennent l'appel à l'action dans le secteur du vêtement est disponible [ici](#).





©EIE/Simon Hess

spécifiques auxquels les femmes sont confrontées et examiner comment remédier aux inégalités entre les sexes. Des organisations telles que la CNUCED, l'ITC et le CIR ont accompli un travail précieux sur les politiques commerciales liées à l'égalité hommes-femmes et l'intégration des questions de genre dans l'Aide pour le commerce et il convient de s'en inspirer.

**Action n° 3 Assurer la sécurité et la santé dans les chaînes d'approvisionnement du textile et du vêtement**

Les travailleurs des usines des PMA sont exposés aux risques sanitaires liés à la COVID-19. Cela vient s'ajouter aux défis existants liés à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail dans les chaînes de valeur du vêtement. Comme le montre le cas du Bangladesh, des mesures préventives ont été mises en place, mais les travailleurs craignent toujours de contracter le virus au travail. L'aide au développement pourrait soutenir les PMA dans la mise en œuvre de ces mesures et aider les usines à élaborer des plans d'urgence pour les travailleurs qui tombent malades. Les entreprises chefs de file pourraient également être encouragées à assumer de leur plein gré une partie de la responsabilité des coûts additionnels que leurs fournisseurs doivent supporter pour mettre en place des mesures de santé et de sécurité liées à la COVID-19.

**ACTIONS À MOYEN ET À LONG TERME**

**Action n° 4 Stimuler les liens en amont et la progression industrielle**

Les expériences du Lesotho et de Madagascar montrent que la mise en place d'un secteur du vêtement en amont ne conduit pas automatiquement au développement de liens en amont ni à la progression dans la chaîne de valeur.<sup>38</sup> Pour réussir, il est nécessaire de mettre en place des politiques ciblées et d'obtenir le soutien des pouvoirs publics, comme dans le cas du Bangladesh. Les stratégies industrielles des PMA qui visent à favoriser la diffusion des bénéfices découlant de la participation aux chaînes de valeur mondiales du vêtement pourraient mettre l'accent sur l'intégration de la production nationale grâce à un engagement et un apprentissage continu entre les gouvernements, les acheteurs mondiaux, les investisseurs, les producteurs et la main-d'œuvre. Ces stratégies pourraient prévoir

38 Il existe un lien étroit entre le développement des liens en amont et la progression. L'intégration verticale entre la production de textiles et de vêtements permet aux entreprises nationales de raccourcir les délais et de produire des biens à plus forte valeur avec une plus grande flexibilité.

le renforcement des capacités pour développer les compétences techniques et les compétences en matière de gestion; la fourniture d'infrastructures et de services de soutien pour améliorer la compétitivité des activités en aval; et des régimes cohérents en matière de commerce, d'investissement et de politique industrielle qui attirent les investisseurs tout en stimulant l'approvisionnement local.<sup>39</sup>

**Action n° 5 Cibler les bons investisseurs**

Les divers types d'IED peuvent avoir des effets différents sur le développement du secteur en termes d'accès aux marchés finals, de transfert de connaissances et de soutien aux liens en amont. Les PMA devraient chercher à attirer des investisseurs désireux de s'engager à long terme et prêts à contribuer au développement de l'industrie locale.<sup>40</sup> L'ancrage local des investisseurs semble corrélér à de meilleurs résultats en termes de progression économique et de création de valeur locale.<sup>41</sup> Les cadres d'investissement pourraient encourager la collaboration stratégique entre les investisseurs et les entreprises locales. L'Aide pour le commerce peut contribuer à cet objectif, par exemple, en renforçant les capacités de promotion de l'investissement dans les PMA.<sup>42</sup>

39 Le Bangladesh et Madagascar ont su utiliser les ZIE pour attirer les investisseurs et s'intégrer aux réseaux mondiaux de production de vêtements. Dans le premier cas, la réglementation sur les ZIE a été conçue de manière à encourager le développement de liens en amont et l'intégration verticale dans la fabrication de textiles. Dans ce second cas, le régime de ZIE a entièrement libéralisé l'importation de tissus face auxquels la production locale ne pouvait pas être compétitive.

40 Comme cela a été évoqué précédemment, le solide partenariat entre Daewoo et Desh au Bangladesh a aidé la branche de production nationale à développer des capacités qui faisaient défaut auparavant. Cela a créé un effet d'entraînement qui a permis à une industrie du vêtement appartenant à des intérêts nationaux de se développer. À Madagascar, on a pu observer des exemples similaires de collaboration entre des investisseurs sri-lankais et mauriciens et des entreprises locales qui ont ouvert l'accès aux marchés et entraîné une modernisation des produits, des processus et des tâches. L'effet d'entraînement a été moins important en raison de facteurs liés à la gouvernance, aux infrastructures et à l'environnement politique.

41 Sur la base de l'expérience du Lesotho, Morris et Staritz (2016) notent que "le défi de la progression fonctionnelle va bien au-delà de la simple création de capacités plus larges. Il requiert de remettre fondamentalement en question la raison d'être de l'établissement d'installations de production au Lesotho, qui réside dans la commercialisation et l'extraction de rentes d'unités de production "désencastrées", sur la base d'un accès préférentiel au marché".

42 Le CIR met actuellement en œuvre, avec l'Association mondiale des organismes de promotion de l'investissement, un projet pilote de renforcement des capacités dans ce domaine destiné à soutenir 20 PMA, dont le Bangladesh et le Lesotho. Ce projet a un double objectif: améliorer les capacités et les compétences des organismes de promotion de l'investissement et des responsables gouvernementaux pour favoriser des IED durables dans les secteurs prioritaires du commerce; et améliorer la coordination entre ces organismes dans les PMA.

### Action n° 6 Renforcer la compétitivité au-delà des préférences

Les régimes préférentiels d'accès aux marchés ont été et continueront d'être des instruments efficaces pour développer la fabrication de vêtements destinés à l'exportation dans les PMA. Pourtant, ils créent des vulnérabilités. Ils peuvent attirer des investisseurs à la recherche de rente qui génèrent moins de retombées et qui désinvestissent lorsque les avantages en termes de coûts sont réduits du fait de l'érosion des préférences.<sup>43</sup> Ils entraînent aussi une dépendance à l'égard des modifications de la réglementation, y compris des règles d'origine, et des incertitudes quant à la durée des programmes, ce qui peut décourager les investissements dans la progression et le perfectionnement de la main-d'œuvre. Comme en atteste la situation du Bangladesh en ce qui concerne les difficultés liées à la sortie de la catégorie des PMA, les pays doivent aller au-delà des préférences et se concentrer sur d'autres facteurs de compétitivité. Les aspects essentiels au niveau de l'entreprise qui répondent aux critères d'approvisionnement des acheteurs comprennent la productivité, la fiabilité, le respect des normes de qualité et des normes techniques, la conformité en matière de travail et d'environnement, la flexibilité, les délais d'exécution, la préparation au numérique et les services liés à la logistique et au développement de produits. Les caractéristiques propres à chaque pays, concernant notamment la qualité de l'infrastructure et des services de soutien, la connectivité, la facilitation des échanges, l'accès aux intrants (y compris le financement, la technologie et les matières premières), le capital humain et l'environnement politique, ont également leur importance.

### Action n° 7 Renforcer les relations acheteur-fournisseur

Bien que ce domaine d'action soit ambitieux à certains égards, la crise de la COVID-19 pourrait déboucher sur une amélioration des relations entre acheteurs et fournisseurs. Les propriétaires de marques et les détaillants profitent trop souvent des déséquilibres de pouvoir dans la chaîne d'approvisionnement pour procéder à une répartition inégale des richesses et mettre en œuvre des pratiques d'approvisionnement non durables: achat de marchandises à des prix inférieurs aux coûts de production, paiement aux fournisseurs de prix réduits qui ne permettent pas d'investir dans l'amélioration des conditions de travail ou la modernisation des installations, et attribution de contrats précaires et de courte durée. Si elles se détournent des stratégies axées sur les transactions et la prédation, les entreprises chefs de file peuvent conclure des partenariats stratégiques et à long terme avec des fournisseurs de confiance au Bangladesh, au Lesotho, à

---

Plusieurs activités sont prévues, notamment un module sur mesure de formation à l'IED et la promotion de possibilités de création de réseaux.

43 Les investisseurs au Lesotho qui desservent le marché des États-Unis pourraient s'en aller si on leur retirait les avantages découlant de l'AGOA. La suspension des avantages accordés à Madagascar au titre de l'AGOA en 2009 a immédiatement entraîné la fuite des investisseurs et un effondrement de la production dont le secteur est encore en train de se remettre.

Madagascar et dans d'autres PMA. Une plus grande responsabilité et des engagements à plus long terme en matière de contrats et de volumes présentent des avantages pour les deux parties. Les fournisseurs augmentent leur productivité grâce au transfert de connaissances, collaborent à la stratégie et au développement de produits en vue de réaliser des gains d'efficacité, renforcent leur capacité à respecter les normes socioenvironnementales et à mettre en œuvre les initiatives de mise en conformité, et investissent dans la technologie et les compétences.<sup>44</sup> L'aide au développement liée au commerce peut jouer un rôle dans ce domaine et contribuer à forger ce type de partenariats ou à créer les conditions nécessaires à leur mise en place.<sup>45</sup>

### Action n° 8 Payer des salaires décents

Parallèlement à l'accès préférentiel au marché, l'arbitrage de la main-d'œuvre est l'un des principaux moteurs de l'investissement dans la production de vêtements à forte intensité de main-d'œuvre dans les PMA. Cette source de compétitivité incite à un nivellement par le bas et elle a conduit à une incapacité systémique et chronique à garantir aux travailleurs des usines de confection des salaires décents. Les conséquences néfastes de la crise liée à la COVID-19 sur les travailleurs du secteur du vêtement dans les PMA auraient été atténuées si des salaires décents avaient été versés et si des normes minimales de protection sociale avaient été mises en œuvre. Dans le cadre de l'aide au développement liée au commerce dans les PMA, on pourrait, par exemple, prévoir des mécanismes de consultation entre les parties prenantes du secteur sur des normes mesurables.

### Action n° 9 Concevoir des chaînes de valeur respectueuses de l'environnement

Les chaînes de valeur mondiales du vêtement ont une empreinte énorme sur l'environnement.<sup>46</sup> Dans les PMA, les défis à relever sont notamment la pollution des systèmes d'eau, l'exposition aux substances chimiques toxiques, la gestion des déchets et l'utilisation inefficace et polluante de l'énergie. L'engagement en faveur de la durabilité a de vastes implications pour les PMA, car la confection durable et les améliorations sur le plan environnemental exigent de repenser en profondeur les modèles de production et de gestion. Que cela passe par le volontariat, la législation ou la diffusion de normes privées, les fournisseurs des PMA devraient bénéficier d'un soutien afin de pouvoir participer à la conception de chaînes de valeur durables dans le secteur du vêtement.

44 La formation, en particulier celle destinée aux femmes, présente aussi l'avantage d'offrir des possibilités de mobilité et d'évoluer vers des emplois mieux rémunérés et plus sûrs.

45 Voir, par exemple, l'encadré 4 sur le projet du CIR sur la diversification des exportations au Bangladesh.

46 En ce qui concerne les déchets, par exemple, 12% des fibres sont jetées en usine, 25% des vêtements ne sont jamais vendus et moins de 1% des produits sont recyclés pour fabriquer de nouveaux vêtements (McKinsey, 2021).

## RÉFÉRENCES

Adhikari, R., 2007. [Government Support to Textiles and Clothing Sector: A Study of Select Asian Countries.](#)

Barrientos, S., G. Gereffi et A. Rossi, 2010. [Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis.](#)

BRAC Centre for Entrepreneurship Development, 2020. [The Impact of COVID-19 on the Lives of Workers in the Bangladesh Garment Industry.](#)

BRAC Institute of Governance and Development, 2020. [COVID-19 Crisis Implications for the RMG Sector: Trade Union Responses.](#)

Better Work, 2020. [COVID-19: Action in the Global Garment Industry.](#)

Cattaneo, O., G. Gereffi et C. Staritz, 2010. [Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective.](#)

Farole, T. et D. Winkler, 2014. [Making Foreign Direct Investment Work for Sub-Saharan Africa: Local Spillovers and Competitiveness in Global Value Chains.](#)

FernandezStark, K., S. Frederick et G. Gereffi, 2011. [The Apparel Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development.](#)

Gereffi, G., 2010. [The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries.](#)

OIT, 2015. [A Comparative Analysis of Worker and Management Perception of the Impact of Better Work Lesotho.](#)

OIT, 2020a. [Call to Action Progresses at the National Level.](#)

OIT, 2020b. [Drivers and Constraints for Occupational Safety and Health Improvement in the Global Textile Supply Chain from Madagascar.](#)

OIT, 2020c. [Gendered Impacts of COVID-19 on the Garment Sector.](#)

OIT, 2020d. [Working Hours and Leave in the Bangladesh RMG Industry.](#)

ITC, 2020. [Lesotho National Trade Strategy 2021-2025.](#)

Lehmann, J.P. et C.A. Primo Braga, 2015. [New Realities: Business Dynamics at the Frontiers of Globalization.](#)

LopezAcedo, G. et R. Robertson, 2012. [Sewing Success? Employment, Wages and Poverty Following the End of the Multi-Fibre Arrangement.](#)

McKinsey, 2020. [The State of Fashion 2020: Coronavirus Update.](#)

McKinsey, 2021. [The State of Fashion 2021: In Search of Promise in Perilous Times.](#)

McKinsey Global Institute, 2020. [Risk, Resilience and Rebalancing in Global Value Chains.](#)

Morris, M. et Staritz, C., 2016. [Industrial upgrading and development in Lesotho's apparel industry: global value chains, foreign direct investment, and market diversification.](#)

ODI, 2019. [Comparative Country Study of the Development of Textile and Garment Sectors: Lessons for Tanzania.](#)

Rahman, M., 2019. [Bangladesh's LDC Graduation and Its Repercussions for RMG.](#)

Staritz, C., 2011. [Making the Cut? Low-income Countries and the Global Clothing Value Chain in a Post-quota and Post-crisis World.](#)

Staritz, C. et S. Frederick, 2016. [Harnessing Foreign Direct Investment for Local Development? Spillovers in Apparel Global Value Chains in Sub-Saharan Africa.](#)

Staritz, C. et M. Morris, 2013a. [Local Embeddedness and Economic and Social Upgrading in Madagascar's Export Apparel Industry.](#)

Staritz, C. et M. Morris, 2013b. [Local Embeddedness, Upgrading and Skill Development: Global Value Chains and Foreign Direct Investment in Lesotho's Apparel Industry.](#)

CNUCED. 2020. [Rapport sur l'investissement dans le monde 2020: La production internationale à l'issue de la pandémie.](#)

Worker Rights Consortium, 2020. [Hunger in the Apparel Supply Chain.](#)

Banque mondiale, n.d. [World Integrated Trade Solution.](#)

Banque mondiale, 2015. [République de Madagascar – Mise à jour de l'Étude diagnostique sur l'intégration du commerce.](#)

Banque mondiale, 2016. [Toward New Sources of Competitiveness in Bangladesh.](#)

OMC, n.d. [Portail de données.](#)

## REMERCIEMENTS

Fabrice Lehmann est l'auteur de cette note de synthèse. Il tient à remercier Mahbubur Rahman Parwary (Bangladesh), Lihaelo Nkaota (Lesotho), Solohery Randrianarison (Madagascar) et Hang T.T. Tran, Peter Donelan, Jonathan Werner et Marie-France Boucher du CIR pour leur aide dans la coordination des organismes nationaux. Il remercie également la BGMEA, la BKMEA, la DCCI, le GEFP et la LNDC, qui ont répondu à un questionnaire lors de l'élaboration de la note de synthèse, ainsi que Salim Ismail et Véronique Auger du Groupe SOCOTA pour leurs précieuses observations. Il exprime sa gratitude aux membres ci-après du secrétariat du CIR pour la relecture d'une version précédente et leurs suggestions très utiles: Ratnakar Adhikari, Simon Hess et Violeta Gonzalez. Natasha Smith a fourni un appui en matière de recherche. Deanna Ramsay s'est chargée de la mise au point du texte et Jim O'Neill a assuré la conception graphique.

Les séries du CIR offrent un aperçu des principales questions liées au commerce et des analyses fondées sur le travail du programme avec les pays les moins avancés du monde, et offrent une expertise sur des questions essentielles liées au commerce local, national, régional et mondial.

 [enhancedif.org](http://enhancedif.org)

 @EIF4LDCs

 facebook.com/eif4ldcs

 youtube.com/user/EIF4LDCs

 flickr.com/photos/152818923@N04/

 linkedin.com/company/11161784/

### Secrétariat exécutif du CIR à l'OMC

Rue de Lausanne 154  
CH 1211 Genève 2  
Suisse

 +41 (0)22 739 6650

 eif.secretariat@wto.org



### trade4devnews.enhancedif.org

 NOUVELLES

 TRIBUNE LIBRE

 ACTIVITÉS

 REPORTAGE PHOTO

 RECITS D'EXPÉRIENCES

 QUESTIONS RÉPONSES

Le CIR rassemble des partenaires et des ressources en vue d'aider les pays les moins avancés à utiliser le commerce pour réduire la pauvreté et assurer une croissance inclusive et un développement durable.



Le commerce pour le développement des PMA

### Organisations partenaires du CIR

Fonds monétaire international (FMI)

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

Centre du commerce international (ITC)

Groupe Banque mondiale

Organisation mondiale du tourisme (OMT)

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

Organisation mondiale du commerce (OMC)

### Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale du CIR

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

### Donateurs du CIR

