



LA DISTRIBUTION D'HABILLEMENT EN FRANCHISE

Un des plus beaux fleurons de l'économie
tunisienne

Résumé

Secteur performant, dynamique et important pour les équilibres socio-économiques de la Tunisie, les chaînes d'habillement franchisées emploient des salariés hautement qualifiés et utilisent des technologies digitales de pointe. Gros contributeur au budget de l'état, elles constituent un maillon fort et solidaire de la filière textile-habillement, au carrefour des grandes marques internationales et du monde de l'industrie, et une activité économique porteuse d'avenir.

Jean-François Limantour

limantour@noos.fr

Janvier 2019

Table des matières

I.	Les chaînes franchisées « Mode, accessoires, textiles »	4
I.1	Généralités	4
I.2	Les chaînes franchisées : situation et perspectives.....	4
II.	Le commerce extérieur de la filière textile-habillement.....	6
II.1	Balance commerciale	6
II.2	Les importations d’habillement de la Tunisie	7
II.3	Les exportations tunisiennes d’habillement	9
III.	Orientations stratégiques de la franchise en habillement	13
III.1	Conditions d’activité et de concurrence équitables et loyales	13
III.1.1	Abolir les mesures prises contre la franchise	13
III.1.2	Lutter contre le marché informel et la contrefaçon.....	15
III.1.3	Améliorer la « Facilité des affaires »	15
III.1.4	Etablir des relations de bon voisinage avec l’industrie	16
III.2	Valoriser l’image de la franchise en habillement	17
III.3	Renforcer la compétitivité de la franchise en habillement.....	18
III.3.1	Attirer et former les jeunes de talent.....	19
III.3.2	Veille économique	20
III.4	Elargir le périmètre d’activité de la franchise	20
III.4.1	E-Commerce	20
III.4.2	Marché des touristes.....	22
III.5	Anticiper la révolution digitale	23
IV.	Plan d’action	24
IV.1	Promotion de la distribution d’habillement franchisée.....	24
IV.1.1	Conférence internationale de la Franchise Mode & Textile	24
IV.1.2	Rencontres bilatérales et triangulaires franchise-marques-industrie	25
IV.1.3	Site Web de la CSNCMH	26
IV.1.4	Brochure.....	26
IV.1.5	Prix de la CSNCMH	26
IV.1.6	Lettre bimestrielle d’information de la CSNCMH.....	26
IV.2	Compétitivité.....	28
IV.2.1	Formation professionnelle	28
IV.2.2	Centre de veille économique	30
IV.2.3	Cercle de veille stratégique	30
V.	Synthèse du rapport et du plan d’action.....	31

I. Les chaînes franchisées « Mode, accessoires, textiles »

I.1 Généralités

La filière textile-habillement tunisienne est une activité clé pour les équilibres socio-économiques. Elle emploie 175.000 personnes dont 150.000 dans l'industrie et 25.000 dans la distribution.

La branche industrie compte 1600 entreprises de production, représentant 31 % du tissu industriel de la Tunisie et réalise 20 % des exportations des industries manufacturières du pays.

En 2017, ses exportations, dirigées à plus de 95 % vers les marchés de l'Union européenne, ont atteint une valeur de 6,3 milliards de dinars, permettant de dégager un excédent de ses échanges de 1,17 milliards de dinars, soit un taux de couverture Export/Import de 123 %.

On estime à 9.000 le nombre de salariés de l'industrie textile-habillement tunisienne dont la production est destinée au marché local.

I.2 Les chaînes franchisées : situation et perspectives

Le secteur des chaînes franchisées en mode, accessoires et textile représente un ensemble économique performant et dynamique d'une trentaine d'entreprises et de groupes.

Leurs principales caractéristiques sont les suivantes :

- ✓ Elles réalisent un chiffre d'affaires d'environ 400 millions de dinars
- ✓ Elles emploient près de 2000 salariés. Leur niveau moyen de qualification est en relativement élevé
- ✓ Elles distribuent une bonne soixantaine de grandes marques d'habillement, d'accessoires et de textile de maison et d'ameublement

Franchises Prêt-à-Porter, Textile, Accessoires			
1,2,3	Gioseppe	Marwa	Pull& Bear
Aldo	Go Sport	Massimo Dutti	Sergent Major
André	Guess	Max Mara	Shana
Bcbg	Iam	Moa	Sinequanone
Bershka	Ikks	Moda square	Springfield
Boss	Jennyfer	Motivi	Stradivarius
Café Cotton	Jules	New Look	Tape à l'œil
Caroll	Kiabi	Nike	Terra Nova
Celio	La Vie en Roses	Obaibi	Tommy Hilfiger
Decathlon	Lacoste	Okaidi	Undiz
Etam	Lc Waikiki	Ovs	Us Polo
Gant	Lindex	Oysho	Womens secrets
Gemo	Lufian	Parfois	Zara
Geox	Mango	Paul & Shark	Zara Home
Gimel	Marina Rinaldi	Piazza Italia	Zippy

- ✓ Elles sont implantées dans Tunis et dans le grand Tunis (Berges du Lac, Avenue Bourguiba, La Marsa, Carthage, Arianna, El Menzah, El Manar, Ennasr, etc.)
- ✓ Elles sont un gros contributeur au budget de l'Etat. Leur contribution annuelle en impôt et taxes dépasse 120 millions de dinars, soit plus que certaines autres branches ou segments de la distribution en Tunisie qui compte pourtant des milliers de points de vente !

Le secteur est en forte croissance et devrait rester très bien orienté aux cours des prochaines années. En effet, l'offre proposée par les chaînes franchisées répond à une demande sans cesse accrue des consommateurs et consommatrices pour les grandes marques internationales notoires d'habillement et qui proposent un rapport qualité/prix très performant dans un contexte inflationniste qui affecte le pouvoir d'achat. Ce phénomène va se développer car les consommateurs vont de plus en plus sur Internet où ils sont avertis des tendances de mode et attirés par les marques en vogue qu'ils trouvent maintenant en Tunisie dans les boutiques franchisées, marques qui n'étaient jusqu'alors réellement accessibles qu'à ceux qui avaient le privilège économique « faire les boutiques » de Paris, Milan ou Barcelone. En cela, le développement de la franchise en habillement va « démocratiser » l'accès des Tunisiens à la mode internationale et sans doute, corrélativement, donner un salutaire coup de frein à la contrefaçon et au marché parallèle.

La franchise en habillement a trois autres raisons d'envisager l'avenir avec confiance car, dans le sillage des franchiseurs et avec leur soutien, elle va avoir la capacité à :

- développer le commerce en ligne, à l'exemple du très fort accroissement de l'e-commerce observé en Europe, en Amérique du Nord et en Asie ;
- couvrir progressivement de nouvelles régions de la Tunisie (Sousse, Sfax, Bizerte, etc.) et accroître ainsi sa part de marché tout en favorisant le développement économique et l'emploi de ces régions.
- capter un nouveau marché, celui formé par une partie des 7 millions de touristes qui visitent chaque année la Tunisie

Par ailleurs, corrélativement à l'accroissement de leur part de marché, les chaînes franchisées d'habillement vont contribuer encore plus à l'emploi, non seulement quantitativement mais aussi qualitativement. En Europe, la distribution organisée entre de plain-pied dans l'ère du numérique et de l'économie 4.0. C'est le cas de la plupart des grandes marques et des grands groupes qui, tels qu'Inditex (Zara), Mango, Kiabi, Lacoste, etc. sont entrés dans la révolution digitale (RFID, Intelligence Artificielle, Data, blockchains,) pour la gestion de leurs activités ; et nul doute que très prochainement, ce mouvement irréversible va s'étendre à la Tunisie. De nouveaux besoins en qualification vont apparaître, provoquant l'emploi accru de jeunes diplômés de talent par les chaînes qui vont, du coup, être un formidable accélérateur du progrès social.

Dans ces perspectives certaines de croissance, de mutation technologique, de création de valeur ajoutée et d'emploi, les chaînes spécialisées d'habillement vont contribuer à l'essor et aux équilibres économiques de la Tunisie, bien sûr dans le domaine de la distribution mais aussi dans celui de l'immobilier, des transports, des services (architecture, cabinets comptables, services informatiques et logistiques, etc.). Et dans celui de l'industrie tunisienne de l'habillement. Car contrairement à une idée reçue, les chaînes d'habillement en franchise sont les meilleurs alliés de l'industrie. Les chaînes et l'industrie ont toutes les deux des liaisons vitales avec les mêmes acteurs économiques : les grandes marques internationales de mode.

L'ampleur des défis à relever justifie s'il en est besoin une bonne compréhension des intérêts mutuels et une bonne intelligence des enjeux. L'avenir est à ce prix !

II. Le commerce extérieur de la filière textile-habillement

Les chaînes d'habillement en franchise étant parfois considérées comme un secteur générateur de déficit du commerce extérieur de la Tunisie et donc soupçonnées de contribuer aux difficultés de l'industrie textile-habillement, -ce qui lui vaut d'être victime de mesures fiscales et douanières injustes, pénalisantes et arbitraires-, il convient de faire l'analyse de ce commerce extérieur pour rétablir la vérité chiffres, des causes et des effets.

II.1 Balance commerciale

Commerce extérieur textile-habillement de la Tunisie en 2017				
Importations		Exportations		Export/Import
	Mios DT		Mios DT	en %
Tissus et produits textiles (1)	4861	Tissus et produits textiles	888	18,3 %
Vêtements	263	Vêtements	5406	2055,5 %
Importations totales de la Tunisie	5124	Exportations totales de la Tunisie	6294	122,8 %

(1) dont des intrants sous forme de tissus prédécoupés, qualifiés de « vêtements », pour 797 millions DT

En 2017, les exportations de textile-habillement se sont élevées à 6,294 milliards de Dinars, soit 2,316 milliards d'euros. Celles d'habillement se sont élevées à 5,406 milliards de Dinars, soit 1,989 milliard d'euros. Au cours de cette même année, les importations de textile-habillement de la Tunisie ont atteint 5,124 milliards DT dont 4,861 milliards DT de textiles (y compris 797 millions DT d'intrants sous l'appellation de « vêtements prédécoupés » et 263 millions DT de vêtements pour le marché local.

Première observation : En dépit de la très forte concurrence exercée sur les marchés d'exportation par les pays asiatiques mais aussi méditerranéens et est-européens, la balance commerciale du secteur textile-habillement demeure positive ; ceci grâce à l'excellent niveau de compétitivité de son industrie de l'habillement et malgré l'extrême faiblesse de son industrie textile amont (filature, tissage, ennoblement)

En effet, la Tunisie exporte beaucoup de vêtements et en importe très peu, ce qui se traduit par une balance commerciale « habillement » très fortement excédentaire. Son taux de couverture import/export était de 2055 % en 2017, dégagant un excédent de plus de 5 milliards de dinars !

A l'inverse, la Tunisie importe la quasi-totalité de ses besoins en textiles (tissus, étoffes, fils, accessoires, etc.) pour alimenter les usines de confection. En 2017, la Tunisie a importé des produits textiles (essentiellement des intrants : tissus, étoffes) pour 4,86 milliards de dinars et n'a pu en exporter que pour une valeur de 888 millions DT, créant ainsi une très mauvaise balance commerciale textile déficitaire de 4 milliards de dinars, soit un taux de couverture export/import de 18 %.

On est donc face à un problème structurel de dépendance de l'étranger pour le textile « amont » qui suggère de repenser la politique industrielle de la filière et les conditions de l'environnement économique général des entreprises.

II.2 Les importations d'habillement de la Tunisie

Elles sont composées de deux sous-ensembles :

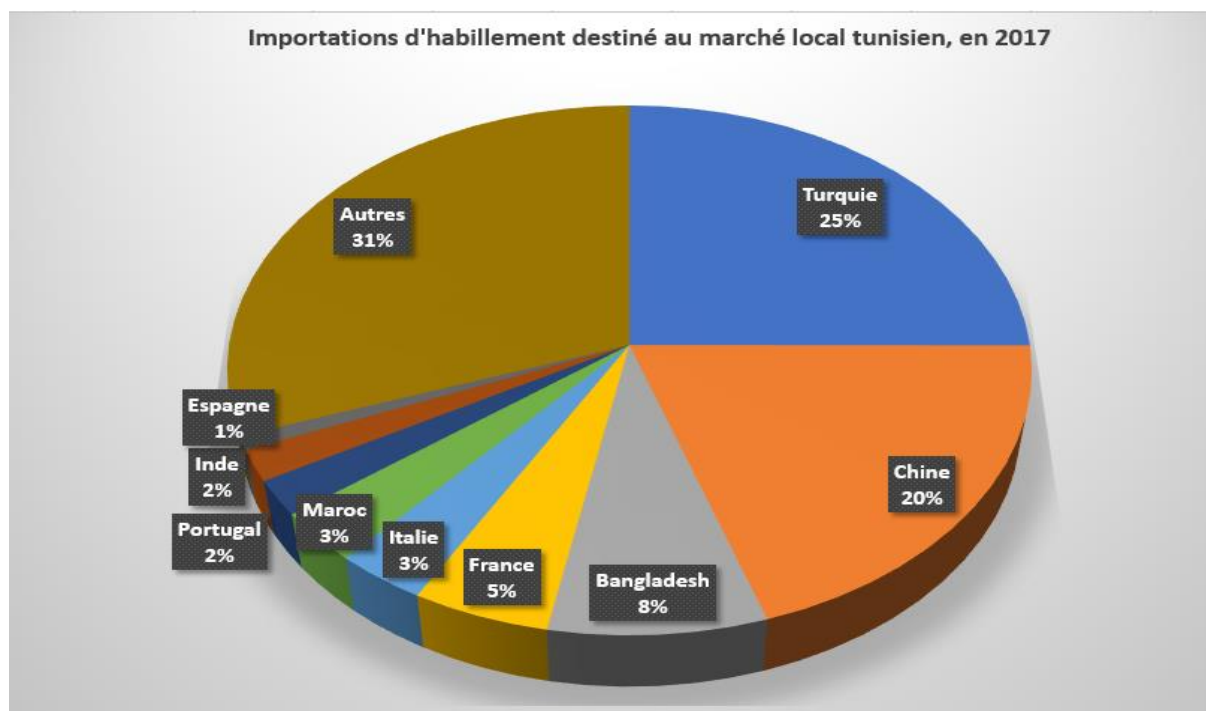
- Les importations d'habillement en régime suspensif. Elles ont atteint une valeur de 797 millions de dinars en 2017. Il s'agit en réalité non pas de vêtements mais de tissus et d'étoffes prédécoupés et exportés temporairement vers leurs sous-traitants tunisiens par les donneurs d'ordres étrangers, - notamment italiens, français et allemands -, pour subir des opérations de perfectionnement passif (couture, assemblage, etc) et être ainsi transformés en vêtements qui leur seront exportés.
- Les importations d'habillement destinées au marché local. Ce sont les seules véritables importations de vêtements effectuées par la Tunisie. En 2017, elles se sont élevées à 263 millions de dinars. Elles ont baissé de 2 % entre 2016 et 2017.

Importations tunisiennes d'habillement pour le marché local, en 2016 et 2017						
	2016			2017		
PAY	Valeur-DT	Valeur-€	Poids-Ton.	Valeur-DT	Valeur-€	Poids-Ton.
TURQUIE	57,112	24,00	1 792,14	65,914	24,15	1 694,90
CHINE	64,835	27,17	1 752,60	52,206	19,21	1 436,21
BANGLADESH	17,749	7,47	361,65	20,423	7,78	406,11
FRANCE	8,878	3,71	123,21	13,518	4,89	75,38
ITALIE	21,119	8,72	329,35	8,888	3,23	98,85
MAROC	6,653	2,80	81,79	8,384	3,07	98,22
PORTUGAL	7,489	3,14	122,61	5,738	2,11	85,49
INDE	5,577	2,37	85,51	4,937	1,85	61,34
ESPAGNE	3,731	1,56	64,33	2,209	0,82	28,81
ROUMANIE	2,252	0,95	16,97	1,886	0,69	12,28
VIETNAM	2,787	1,16	30,81	1,690	0,63	19,87
EGYPTE	1,848	0,78	39,83	1,672	0,62	31,92
PAKISTAN	1,825	0,77	32,29	1,033	0,39	17,21
CAMBODGE	2,308	0,97	39,18	0,886	0,33	10,73
ROYAUME UNI	2,762	1,13	26,41	0,664	0,26	5,26
INDONESIE	0,546	0,23	8,56	0,619	0,23	5,23
LIBAN	0,110	0,05	0,70	0,617	0,22	2,03
BULGARIE	0,712	0,30	4,43	0,527	0,19	2,72
ALLEMAGNE	2,355	0,97	31,60	0,448	0,16	4,15
THAILANDE	0,331	0,14	2,22	0,418	0,16	2,60
BIRMANIE	0,258	0,11	3,90	0,206	0,08	2,22
MADAGASCAR	0,275	0,12	3,12	0,197	0,07	2,19
SRI LANKA	0,078	0,03	0,87	0,171	0,06	2,00
GIBRALTAR	0,105	0,05	0,30	0,167	0,06	0,53
ETATS UNIS * U.S.A *	0,417	0,18	2,65	0,163	0,06	7,31
RESTE DU MONDE	56,806	23,665	989,852	69,195	25,175	1 130,659
Total *	268,917	112,51	5 946,88	262,776	96,50	5 244,22
Source : Cettex						

Seconde observation : Les importations de vêtements de la Tunisie ne représentaient en 2017 que 5,1 % des importations totales tunisiennes textile-habillement. On notera aussi qu'elles ne représentent que l'équivalent de 4,8 % des exportations d'habillement de la Tunisie.

Considérant que le chiffre d'affaires des chaînes franchisées d'habillement est estimé à 400 millions de dinars en 2017 et compte tenu des multiplicateurs applicables en moyenne, il y a lieu de considérer que la valeur d'importation des vêtements commercialisés par les chaînes franchisées n'est que d'environ 130 millions DT, soit l'équivalent de 2,5 % des importations textile-habillement de la Tunisie !

Dans ces conditions, prétendre que les chaînes franchisées contribuent au déficit de la Tunisie est pour le moins excessif !



Les principaux fournisseurs d'habillement du marché local tunisien sont la Turquie, la Chine et le Bangladesh. Les fournisseurs européens (notamment les grandes marques) sont la France et l'Italie et, plus marginalement, la péninsule ibérique.

Importations d'habillement destiné au marché local, par familles de produits

	2016		2017		2017/2016
	Mios euros	%	Mios euros	%	%
Prêt-à-Porter Femme	21,30	18,9%	21,83	22,6%	2,5 %
Prêt-à-Porter Homme	16,40	14,6%	16,13	16,7%	-1,6 %
Pullovers	16,80	14,9%	12,54	13,0%	-25,4 %
Chemiserie	13,31	11,8%	12,70	13,2%	-4,6 %
T-shirts	9,15	8,1%	8,72	9,0%	-4,7 %
Lingerie Femme	7,42	6,6%	4,81	5,0%	-35,2 %
Jeans en denim	3,23	2,9%	2,38	2,5%	-26,4 %
Vêtements de travail	2,37	2,1%	1,94	2,0%	-18,3 %
Articles chaussants	2,15	1,9%	1,25	1,3%	-41,8 %
Lingerie Homme	1,42	1,3%	0,95	1,0%	-33,3 %
Balnéaire	1,09	1,0%	0,83	0,9%	-24,1 %
Autres Habillement	17,86	15,9%	12,44	12,9%	-30,4 %
Totaux	112,51	100,0%	96,52	100,0%	-14,2 %

On notera enfin que, pour l'essentiel, les importations tunisiennes d'habillement concernent le prêt-à-porter féminin et masculin, les pulls et chandails et la chemiserie (chemises et chemisiers). Ces quatre familles de produits représentent les deux tiers des importations d'habillement.

II.3 Les exportations tunisiennes d'habillement

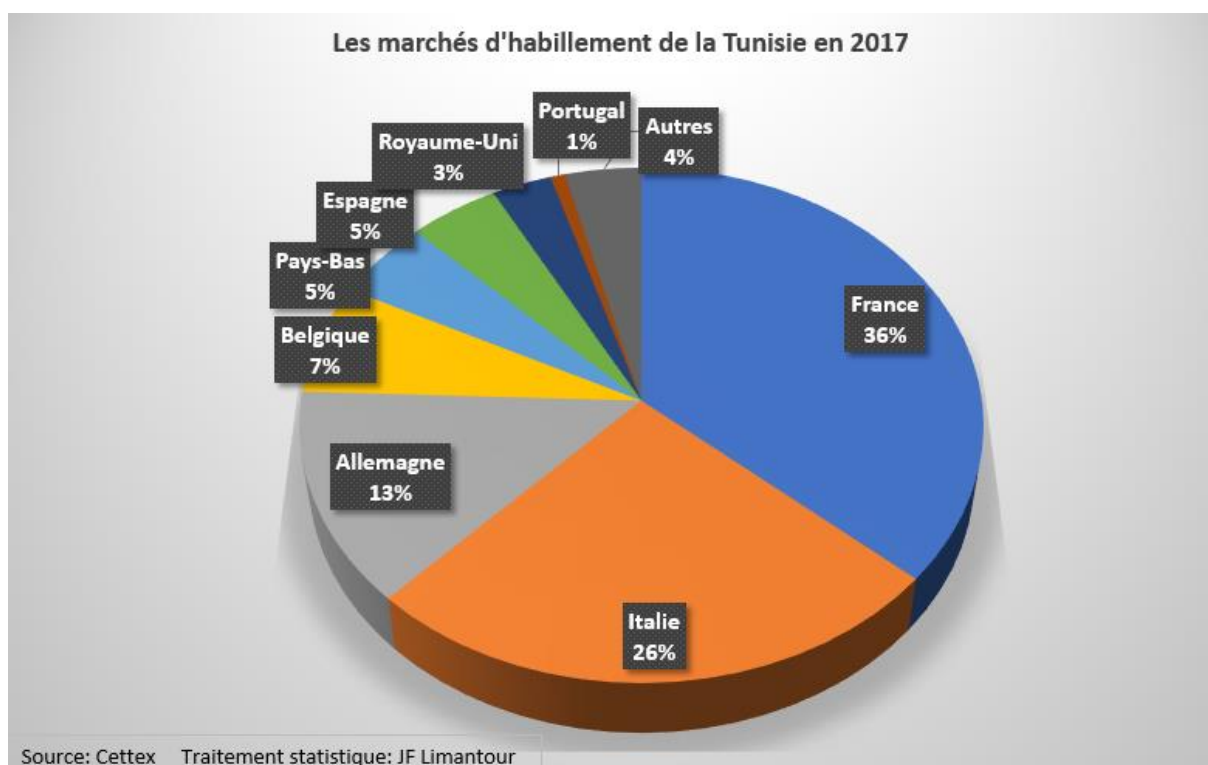
Elles ont atteint en 2017 une valeur de 5,4 milliards de dinars, en progression de 17,6 % par rapport à 2016. Selon les dernières estimations, elles auront à nouveau augmenté de 18 % en 2018.

Les exportations d'habillement de la Tunisie en 2017						
Pays	2016			2017		
	Valeur-DT	Valeur-€	Poids -T	Valeur-DT	Valeur-€	Poids -T
France	1 600,24	675,65	25 390,94	1 965,96	723,26	25 656,20
Italie	1 219,29	513,83	21 255,38	1 395,17	514,63	20 525,61
Allemagne	628,10	264,63	9 069,05	723,89	265,40	9 491,52
Belgique	328,25	138,56	4 154,81	373,67	137,86	4 073,15
Pays-Bas	257,24	108,48	4 668,52	271,91	99,59	4 157,91
Espagne	187,39	79,44	2 923,43	253,21	93,29	3 407,55
Royaume-Uni	166,47	70,45	2 483,52	167,66	62,02	2 204,56
Portugal	31,46	13,28	444,00	40,70	14,82	518,98
USA	31,26	13,05	373,70	36,81	13,44	416,94
Suisse	19,86	8,39	167,70	27,75	10,31	268,59
Pologne	24,60	10,43	371,05	26,06	9,63	322,08
Suède	13,01	5,41	150,74	17,51	6,46	175,49
Autriche	10,62	4,45	106,27	12,02	4,40	83,82
Rép. Tchèque	1,11	0,46	7,06	7,27	2,52	89,10
Turquie	2,12	0,88	53,80	7,27	2,67	137,50
Hong-Kong	6,33	2,66	69,54	6,28	2,29	56,00
Malte	3,79	1,61	46,76	4,86	1,72	51,26
Corée du Sud	3,34	1,41	36,62	4,07	1,49	38,60
Canada	4,86	2,02	48,66	3,82	1,39	31,00
Mexique	2,00	0,85	26,43	3,57	1,31	38,21
Algérie	2,37	1,01	141,30	3,53	1,30	102,92
Maroc	4,21	1,76	69,24	3,17	1,18	64,22
Libye	1,86	0,79	148,18	3,06	1,10	211,74
Chine	4,66	1,97	52,27	2,85	1,06	24,20
Japon	3,07	1,31	34,08	2,83	1,04	27,68
Autres	38,56	16,26	613,34	41,14	15,06	594,39
Total *	4 596,09	1 939,05	72 906,37	5 406,05	1 989,23	72 769,20
Source: Cettex						

Les exportations tunisiennes d'habillement sont dirigées à 97 % vers les marchés de l'Union européenne.

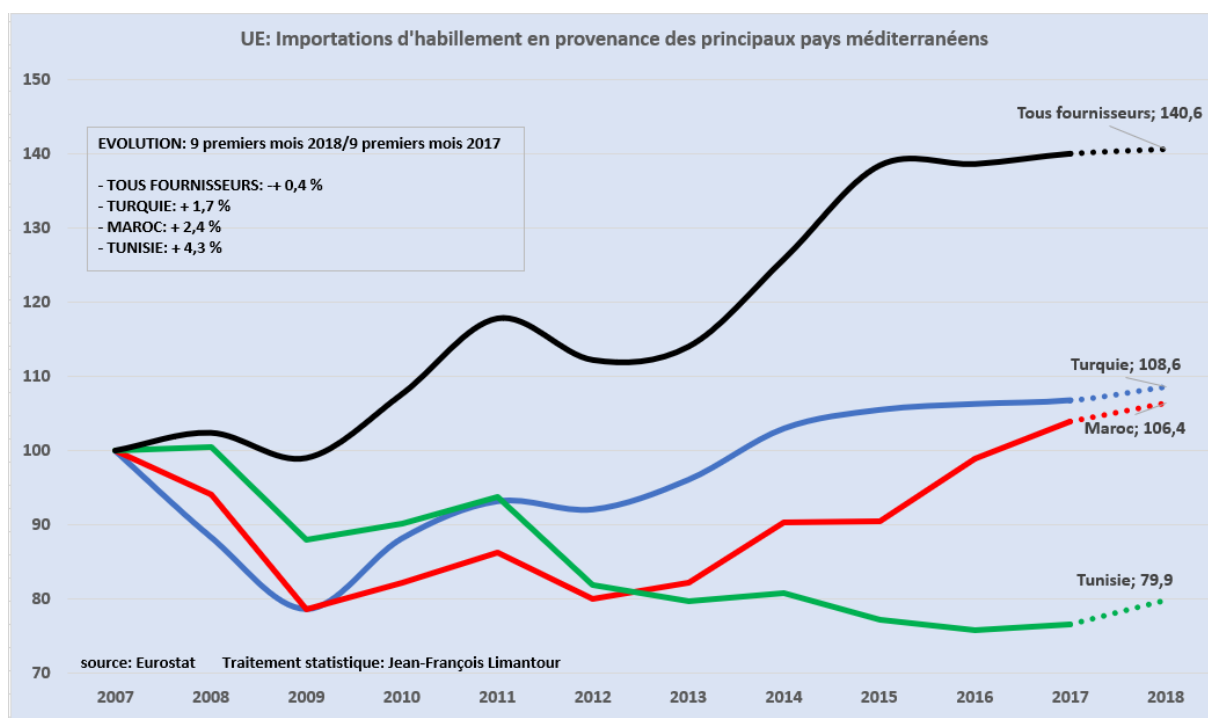
Il s'agit dans une très large mesure d'exportations de vêtements produits en Tunisie en sous-traitance pour le compte des grandes enseignes et des grandes marques européennes.

En réalité donc, un bon nombre de ces grandes marques sont à la fois les clients de l'industrie tunisienne de l'habillement et les partenaires des chaînes franchisées tunisiennes !



Les principaux pays clients de l'industrie tunisienne d'habillement sont la France et l'Italie. A eux deux, ces pays absorbent les deux tiers des exportations de la Tunisie.

D'autres marchés occupent cependant une place significative dans les exportations tunisiennes : l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas ou l'Espagne.



Les exportations tunisiennes d'habillement de la Tunisie ont accusé une baisse importante au cours des dix dernières années et ont décroché par rapport à celles des autres fournisseurs.

En 2004, la Tunisie était le 4^{ème} fournisseur d'habillement de l'Union européenne. Elle n'en est n'était plus fin 2017 que le 9^{ème}.

Parmi les multiples raisons de ce déclin, on notera le démantèlement des quotas asiatiques de l'Accord Multifibres à compter de 2005 et la situation socio-économique et politique complexe qu'a connu la Tunisie suite à la « révolution du Jasmin », période au cours de laquelle la Tunisie a d'ailleurs chuté de 46 places dans le classement de Doing Business de la Banque Mondiale et qui avait vu de nombreux acteurs économiques européens réduire leur présence en Tunisie voire même quitter purement et simplement le pays.

Mais depuis deux ans les exportations tunisiennes ont retrouvé des couleurs et le chemin d'une croissance forte, essentiellement parce que la situation socio-économique de la Tunisie s'est sensiblement améliorée ainsi que son attractivité.

Ce n'est d'ailleurs pas par hasard que par exemple de grandes marques européennes nouent des contrats de distribution en franchise en Tunisie avec des hommes d'affaires tunisiens.

Dans ces conditions on doit s'interroger sur la pertinence de mesures qui, telles que les contrôles techniques des importations instaurées fin 2018, ne peuvent que contrarier la confiance des donneurs d'ordres et investisseurs étrangers envers la Tunisie.

Importations européenne de vêtements en provenance de Tunisie, en 2017				
Rang	Produits	Valeur 1000 euros	Quantités 1000 pièces	Prix moyens euros
9	T-shirts, polos	178 131	43 911	4,06
12	Pullovers	100 159	9 570	10,47
5	Pantalons	610 858	38 096	16,03
5	Jeans	320 350	18 128	17,67
11	Chemisiers	69 447	7 566	9,18
11	Chemises	55 008	4 108	13,39
10	Slips, culottes	41 718	14 184	2,94
10	Manteaux Hommes	10 933	208	52,56
12	Manteaux, vestes Femmes	19 827	799	24,81
4	Costumes Hommes	14 602	307	47,56
12	Vestes Hommes	15 028	423	35,53
10	Parkas, anoraks	40 210	1 138	35,33
8	Robes	78 454	7 223	10,86
8	Jupes	22 483	2 954	7,61
5	Soutiens-gorge	84 367	11 477	7,35
2	Maillots de bain	89 775	15 854	5,66
19	Survêtements	305	12	25,42
2	Vêts Professionnels	254 842	12 832	19,86

Source: Eurostat Traitement statistique: JF Limantour

La Tunisie produit et exporte toutes sortes de vêtements mais notamment des pantalons dont les jeans en denim, des vêtements et travail et professionnels, T-shirts et polos, des pullovers, chandails et cardigans, etc.

Sa position est particulièrement forte en :

- vêtements de travail et professionnels dont elle est le second fournisseur de l'Union européenne après la Chine et devant le Bangladesh !
- maillots de bain, où la Tunisie est également second fournisseur de l'UE derrière la Chine

Selon les statistiques d'Eurostat, la Tunisie est le fournisseur d'habillement de l'Union européenne dont les prix sont les plus élevés, non seulement par rapport aux fournisseurs asiatiques mais aussi par rapport aux concurrents directs que sont le Maroc et la Turquie, comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous. Cela signifie non pas que la Tunisie est le fournisseur le plus cher mais qu'elle est, et de très loin, le pays dont les produits ont la plus forte valeur ajoutée.

Prix moyens des importations de l'UE en provenance des pays méditerranéens (9 premiers mois)								
	Maroc		Tunisie		Turquie		Tous fournisseurs	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Pantalons	10,00	9,91	16,02	15,55	11,90	11,30	7,13	6,69
Chemisiers	5,89	6,12	9,06	9,66	5,90	5,93	4,87	4,75
Robes	7,95	8,31	10,71	11,15	8,41	8,32	7,05	6,54
T-shirts, polos	2,14	1,95	4,00	4,19	4,05	3,92	2,60	2,43
Manteaux, impers, vestes F.	20,27	18,79	24,33	23,59	18,67	18,75	14,54	14,76
Jeans	11,71	11,63	17,70	17,30	13,27	12,72	8,27	7,59
Parkas et anoraks	18,52	17,38	34,45	36,80	20,63	17,38	13,72	13,64
Pullovers, cardigans	5,82	5,47	10,18	11,06	7,93	7,63	6,06	5,98
Vêtements de travail	20,95	21,47	19,70	20,43	24,85	21,53	13,94	14,78
Jupes	7,3	7,12	7,37	8,70	7,00	7,17	5,49	5,32
Chemises	8,82	8,68	13,14	13,15	8,91	8,5	6,45	6,14
Soutiens-gorge	6,9	5,93	7,63	6,52	3,21	3,32	3,34	2,97
Vestes et blazers H.	25,33	26,28	35,58	34,27	30,75	29,75	21,19	20,58
Slips, culottes	1,93	1,82	3,08	2,79	1,00	0,99	1,08	0,99
Maillots de bain	5,81	7,31	5,58	5,60	7,66	6,65	3,55	3,25
Manteaux, impers H.	26,97	24,35	54,16	56,59	24,70	20,70	15,56	16,43
Costumes et ensembles H.	68,54	75,88	45,16	52,16	37,46	38,3	21,53	22,38
Survêtements	8,26	12,30	26,40	17,14	3,75	3,85	6,87	5,99

Source: Eurostat Traitement statistique: JF Limantour

Pourquoi cette situation très enviable ? Tout simplement parce que la Tunisie est le pays qui accueille le plus grand nombre d'investisseurs (grandes enseignes et grandes marques) sur son territoire pour y produire et exporter des vêtements. Ainsi par exemple l'excellent score de la Tunisie en maillots de bain s'explique par la présence en Tunisie d'une très grande enseigne de sport et de très grandes marques de lingerie/balnéaire.

Dans ces conditions, il serait incompréhensible et pour le moins déraisonnable de chercher à contrarier les grandes marques lorsqu'elles veulent légitimement commercialiser leurs produits sur le marché tunisien à travers les chaînes franchisées et leur ouvrir en grand les bras pour qu'elles s'installent ou demeurent en Tunisie uniquement comme producteurs d'habillement pour l'exportation vers l'Europe.

L'inflation et le chômage sont les deux grands maux dont souffre la Tunisie. Outre l'excellent rapport qualité/prix de son offre de vêtements, la distribution en franchise a une grande capacité entrepreneuriale et de création d'emplois : un emploi par 40 m² de surface de vente. Donnons-lui la réelle liberté d'entreprendre : elle créera 10.000 emplois supplémentaires !

III. Orientations stratégiques de la franchise en habillement

Porteuse d'avenir, volontariste et mobilisatrice, la stratégie proposée vise deux grands objectifs :

- Contribuer au développement compétitif de la distribution d'habillement en franchise
- Faire reconnaître la distribution d'habillement en franchise comme une activité indispensable aux équilibres socio-économiques de la Tunisie

Cette stratégie s'articule autour de cinq axes :

1. Obtenir des conditions d'activité et de concurrence équitables et loyales
2. Promouvoir une image valorisante du secteur de la franchise en habillement
3. Renforcer la compétitivité de la franchise
4. Elargir le périmètre d'activité de la franchise
5. Anticiper la révolution digitale

Elle sera déclinée sous la forme d'un programme d'actions, mis en œuvre par la Chambre Nationale des Entreprises de Chaînes de Magasins, et qui devrait se traduire à l'horizon 2023 par les résultats suivants :

- un chiffre d'affaires plus que triplé, soit 1,5 milliard de dinars (+ 30 % l'an en moyenne)
- création de 5000 nouveaux emplois dont de nombreux pour des jeunes diplômés
- une compétitivité et une rentabilité sensiblement accrues
- Une élévation importante des niveaux de qualification des personnels
- un accès facilité des consommateurs tunisiens aux marques internationales
- un développement significatif de l'e-commerce

III.1 Conditions d'activité et de concurrence équitables et loyales

III.1.1 Abolir les mesures prises contre la franchise

Deux mesures ont été récemment prises, qui contrarient le développement économique des franchises en habillement.

- ✔ La première, décidée par le Ministère du Commerce le 27 novembre 2018, soumet l'importation de divers produits de consommation dont notamment l'habillement (prêt-à-porter et chaussures) à des contrôles techniques et à des cahiers des charges préalables. Mise en œuvre depuis le 28 novembre 2018, elle provoque déjà d'importants retards dans les procédures de dédouanement et, par voie de conséquence, des problèmes en cascade pour la commercialisation des vêtements. Le caractère protectionniste de ce dispositif est patent. La lettre ministérielle d'instruction à la Direction générale des douanes ne fait d'ailleurs pas mystère que la mesure s'explique par « la hausse des importations qui ont contribué à la croissance du déficit commercial et puisé dans les réserves en devises » et qu'il s'agit donc de « rationaliser les importations de ces

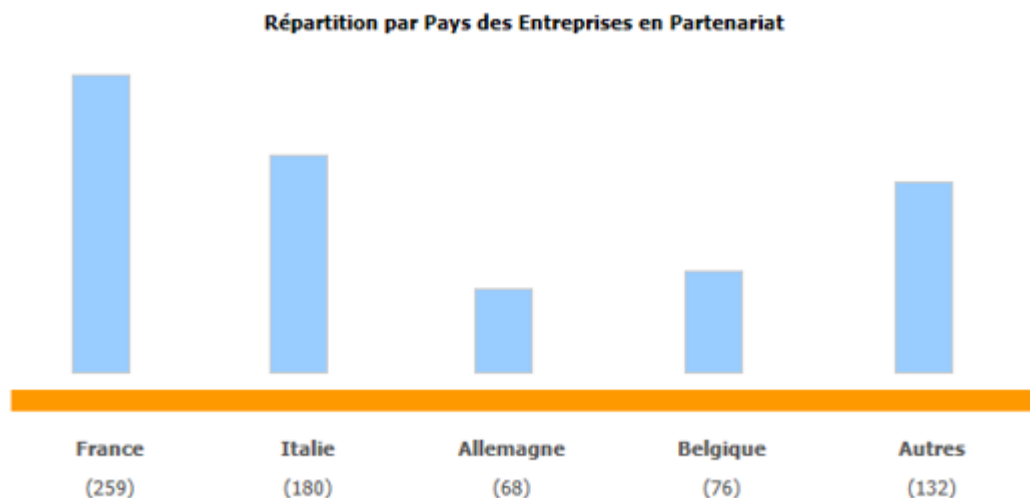
produits ».

On notera que cette mesure vise les importations de toutes origines, à commencer par celles en provenance de l'Union européenne. Son fondement juridique semble hautement contestable au regard des règles du commerce international de l'OMC.

- ✓ La seconde mesure, votée dans la Loi de finances 2019, vise à augmenter le taux de l'impôt sur les sociétés exploitant des franchises, de 25 % à 35 %.
Son fondement juridique est également contestable car elle est discriminatoire. En effet, les enseignes tunisiennes locales non franchisées qui, entre parenthèses sont souvent importatrices, conservent un taux d'IS à 25 %.
En d'autres termes, le taux d'impôt sur les bénéfices ne dépend pas de l'activité des entreprises mais de leur statut juridique (franchisées ou non franchisées) et donc finalement de l'origine des produits qu'elles commercialisent !

Rappelons que plus de 95 % des exportations de l'industrie de l'habillement tunisienne sont dirigés vers l'Union européenne et que, pour l'essentiel, ces exportations sont destinées aux grandes marques et grandes enseignes européennes. Celles-ci font produire des vêtements en Tunisie en sous-traitance et en cotraitance.

Rappelons aussi que la moitié des 1334 entreprises « Totalement Exportatrices » du secteur textile-habillement de Tunisie sont en réalité à participation étrangère dont 448 à capitaux 100 % européens.



Les relations de business entre la Tunisie et l'Union européenne sont donc absolument vitales pour le secteur textile-habillement tunisien, les exportations et les équilibres socio-économiques de la Tunisie. Veut-on décourager le partenariat tuniso-européen et inciter les grandes marques à s'approvisionner ailleurs ?

Ces deux mesures (contrôles techniques et majoration de l'IS des distributeurs franchisés) sont donc non seulement juridiquement contestables mais surtout économiquement absurdes.

En tous cas, elles sont un très mauvais signal envoyé aux grandes marques et aux grandes enseignes européennes.

Ces mesures doivent donc être abrogées.

III.1.2 Lutter contre le marché informel et la contrefaçon

Voilà des années que l'on se plaint du marché informel et de son impact négatif pour l'économie tunisienne et désastreux pour le budget de l'Etat.

Par définition, on ne dispose pas de statistiques permettant d'en mesurer le périmètre mais on estime généralement qu'il représente plus de 60 % du marché tunisien.

C'est une vraie calamité pour le pays car :

- il bafoue les règles normales de la concurrence et affecte ainsi l'équilibre du marché formel, de l'industrie et de tous les acteurs économiques respectueux du droit
- il est générateur d'évasion fiscale (impôts et taxes, charges sociales,...)
- il conforte et stimule les filières de contrefaçon et de contrebande
- il trompe les consommateurs sur la qualité, l'origine et la sécurité des produits
- il contribue au travail au noir et précaire, à la corruption, etc.

Pourtant, il semble toujours aussi florissant et se développer en toute impunité.

Aussi, plutôt que d'exercer des contrôles « techniques » sur les importations légales en provenance des partenaires européens et de pénaliser la franchise par des impôts toujours plus lourds, la puissance publique ne serait-elle pas plus avisée de mobiliser ses forces pour lutter contre le marché informel au profit du marché formel ?

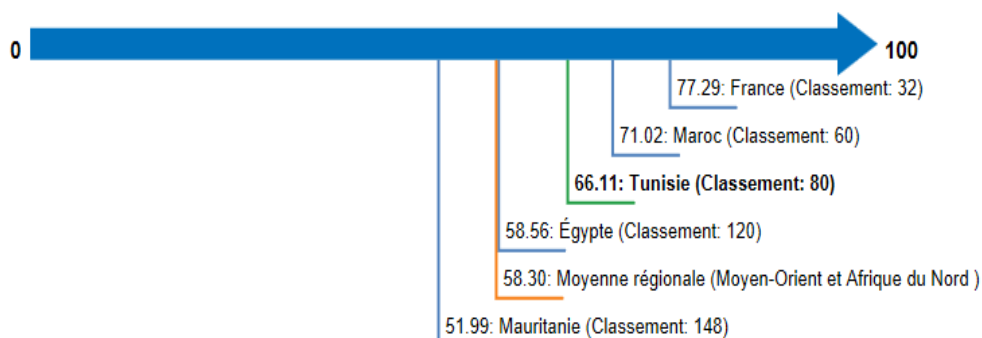
Tout le monde y gagnerait : l'Etat, les industriels, les distributeurs et les consommateurs !

III.1.3 Améliorer la « Facilité des affaires »

Chaque année, la Banque Mondiale publie son rapport Doing Business, document qui classe les économies nationales de la plupart des pays du monde en fonction de la facilité à y faire des affaires. Les scores obtenus vont de 0 à 100.

Ils expriment la moyenne des notes affectées à chaque pays pour une batterie de critères. Selon le rapport Doing Business 2019 de la Banque Mondiale, la Tunisie a gagné 8 places en 2018 par rapport à l'année précédente. Elle en avait perdu 46 entre 2011 et 2017.

Score de la facilité de faire des affaires DB 2019



Note : Le score de la facilité de faire des affaires recense l'écart que chaque économie a de la meilleure performance réglementaire pour chaque indicateur, à travers toutes les économies mesurées par Doing Business depuis 2005. Le score de la facilité de faire des affaires d'une économie est présenté dans une échelle de 0 à 100, où 0 représente la performance la plus basse et 100 représente la meilleure performance. Le classement de la facilité de faire des affaires s'étend de 1 à 190.

Il s'agit d'une question cardinale car l'image que va projeter la Tunisie en termes de facilités à y faire des affaires va fortement conditionner son attractivité vis-à-vis de l'investissement national et international.

Or il est clair que la modernisation des circuits de distribution, leur extension géographique et leur nécessaire mutation dans une économie traversée par la révolution digitale va nécessiter la mobilisation d'un important volume d'investissements.

Des initiatives publiques et privées devraient donc être prises pour améliorer significativement le classement de la Tunisie, 80^{ème} dans le classement de Doing Business, pour se rapprocher de pays comme le Maroc (60^{ème}) et améliorer ainsi son attractivité aux yeux des investisseurs.

Fondamentalement, il conviendrait que la Tunisie s'abstienne de prendre des dispositions fiscales inopportunes ou des mesures protectionnistes comme celles qui affectent la distribution d'habillement en franchise car non seulement elles n'apportent pas de solutions réelles aux problèmes économiques du pays mais tout au contraire provoquent un effet répulsif pour les IDE.

III.1.4 Etablir des relations de bon voisinage avec l'industrie

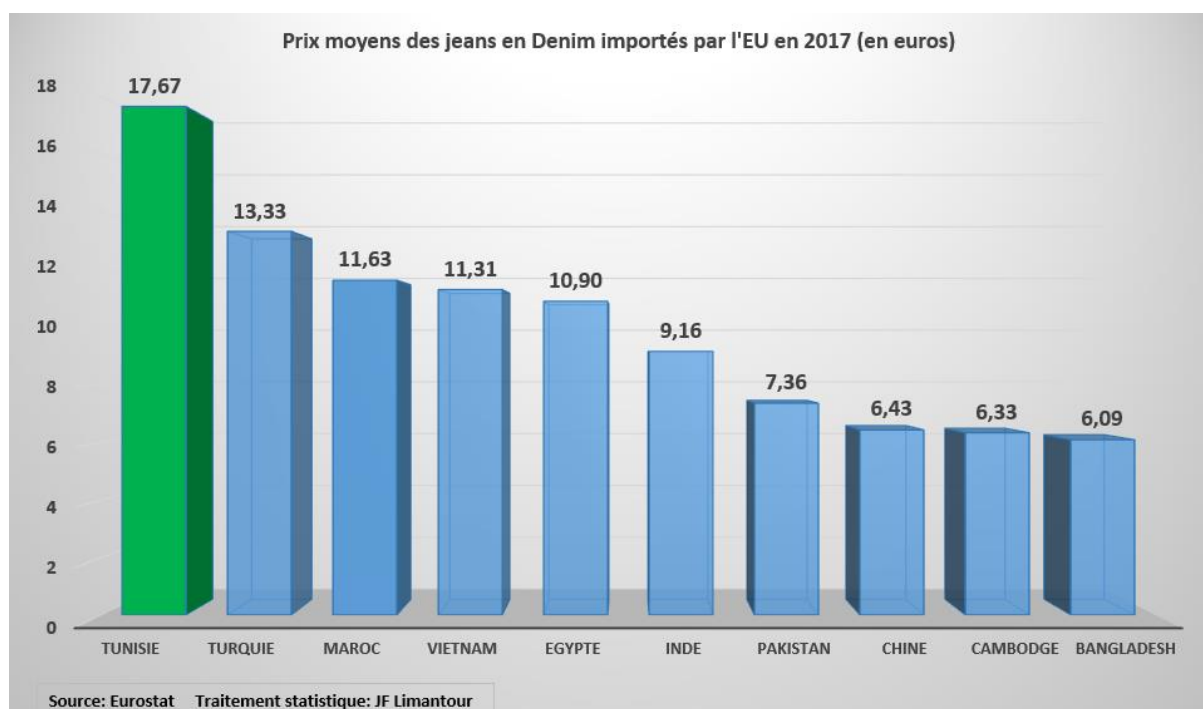
Il existe une certaine incompréhension entre le monde de la distribution et celui de l'industrie. Pour certains en effet, la distribution en franchise serait une sorte de « cheval de Troie » qui écoulerait sur le marché tunisien des vêtements produits à l'étranger au détriment de la production tunisienne, de l'emploi et de la balance commerciale du pays.

Une analyse, même superficielle, montre que les importations d'habillement destinées au marché local n'ont pratiquement aucune incidence sur la balance commerciale du secteur de l'habillement, d'ailleurs très largement excédentaire, et que les difficultés qu'a connues le secteur entre 2012 et 2017 s'expliquent par d'autres raisons que les importations.

En réalité, il convient de rappeler que l'activité industrielle, l'emploi et les exportations du secteur tunisien de l'habillement reposent principalement sur les liens du secteur avec les grandes marques

européennes. Ces grandes marques s'approvisionnent auprès des confectionneurs tunisiens (sous-traitance et cotraitance), voire produisent en Tunisie dans leurs propres usines.

C'est d'ailleurs l'extrême importance de ces relations, beaucoup plus fortes en Tunisie que dans des pays concurrents comme le Maroc ou la Turquie, et la production pour le compte des grandes marques qui font que les prix moyens (et en réalité la valeur ajoutée) des vêtements exportés par la Tunisie vers l'Union européenne sont les plus élevés comme le montre le graphique ci-dessous pour les jeans en Denim.



Ces liens partenariaux sont donc absolument vitaux pour l'industrie tunisienne et il est impératif de les préserver et même de les renforcer. L'avenir du textile-habillement tunisien en dépend.

C'est pourquoi, vouloir attirer les grandes marques en Tunisie en tant que clientes de l'industrie tunisienne ou en tant que producteurs tout en cherchant à repousser ou même à diaboliser les distributeurs tunisiens de ces grandes marques est une absurdité totale et un non-sens économique.

C'est aussi pourquoi, conscients de cette évidence, les distributeurs franchisés d'habillement et leur Chambre syndicale prendront des initiatives pour favoriser les relations partenariales entre les grandes marques qu'ils représentent et l'industrie tunisienne.

III.2 Valoriser l'image de la franchise en habillement

Dans le domaine de la communication, des initiatives devront être prises dans un quintuple objectif :

1. Rectifier la perception erronée que certains ont encore du rôle joué par les chaînes franchisées d'habillement dans l'économie de la Tunisie
2. Valoriser l'importante contribution des chaînes franchisées d'habillement dans les équilibres socio-économiques de la Tunisie
3. Promouvoir la franchise et inciter les consommateurs à fréquenter encore plus assidument les magasins d'habillement en franchise et ainsi démocratiser leur accès aux grandes marques internationales
4. Inciter des investisseurs à investir dans la construction de nouveaux centres commerciaux, en particulier dans les zones économiques et touristiques de la bande côtière de la Tunisie.
5. Rendre la distribution d'habillement attractive aux yeux des diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs afin de doter la profession de jeunes talents qui participeront aux profondes mutations technologiques et commerciales qu'elle va connaître du fait de la révolution digitale.

A cet effet, un programme de communication comprendra des actions telles que :

1. L'organisation d'une conférence internationale sur la situation, les performances et les perspectives de développement du commerce franchisé d'habillement, avec la participation de grandes marques.
2. Des rencontres avec des dirigeants de grandes marques internationales d'habillement distribuées en franchise en Tunisie
3. La mise en œuvre d'un site web de la Chambre Nationale des Entreprises de Chaînes de Magasins
4. Des conférences dans des écoles de commerce et d'ingénieurs de Tunisie
5. La réalisation et la diffusion d'une brochure sur le commerce d'habillement en franchise, avec l'éventuel concours de grandes marques
6. La publication d'une newsletter bimestrielle d'information de la Chambre
6. La création d'un « prix de la Chambre Nationale des Entreprises de Chaînes de Magasins »

III.3 Renforcer la compétitivité de la franchise en habillement

Diverses initiatives seront prises, dans deux domaines, visant à améliorer la compétitivité et les performances :

III.3.1 Attirer et former les jeunes de talent

Dans le cadre de son développement attendu et des mutations technologiques en cours, la franchise en habillement va avoir besoin :



1. De recruter du personnel pour des fonctions commerciales, administratives et techniques ; par exemple des conseillers en mode (et non plus des vendeurs), des gestionnaires de magasins, des techniciens du Big Data, des webmasters, des infographistes, des analystes, des experts en communication, des logisticiens, etc.
2. De faire évoluer les compétences de personnels déjà en place dans le secteur en parallèle au développement des nouvelles technologies d'Intelligence Artificielle, ...

Une analyse prospective des besoins en compétences et en formation devra être effectuée.

Pour la formation elle-même, des conventions de formation pourront être passées avec des écoles tunisiennes ou étrangères.

Par ailleurs, il conviendra d'examiner la possibilité d'immerger des cadres tunisiens en stages de formation et de mise à niveau dans les structures opérationnelles des marques.

Ainsi la CSNCMH pourra valablement couvrir les besoins du secteur en compétences et en qualifications, développer chez ses entreprises adhérentes un rôle exemplaire d'ascenseur social et tirer toute la filière textile-habillement vers le haut dans le domaine de l'utilisation des nouvelles technologies digitales.

III.3.2 Veille économique

La maîtrise de l'information est un facteur clé de la compétitivité des entreprises. Or pour des raisons d'organisation et de moyens, il est difficile pour les entreprises d'accéder à une information opérationnelle valable.

La création d'un centre de veille économique (Business Intelligence) devrait donc être envisagée au niveau de la Chambre. Les entreprises adhérentes membres de la Chambre pourront y accéder « en ligne » pour y trouver toutes informations utiles pour la compréhension des marchés et de leur environnement international ainsi que, notamment, sur les bonnes pratiques en matière d'utilisation et d'intégration des technologies digitales pour la gestion et la commercialisation des vêtements.

Nota Bene :

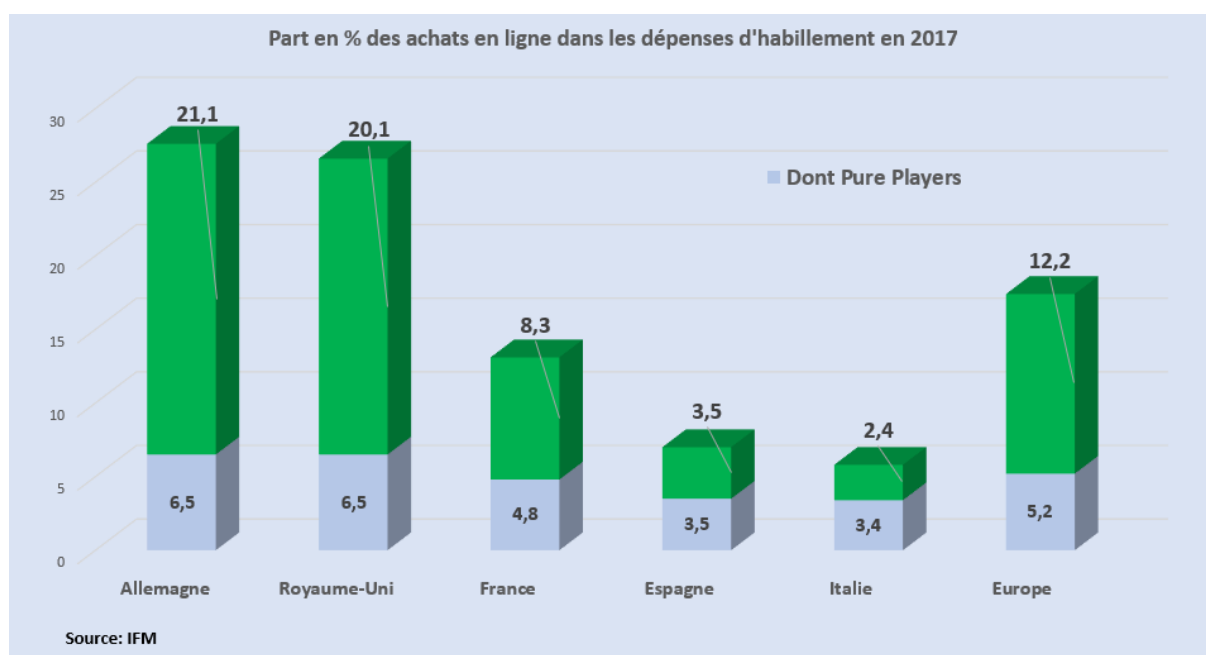
A noter que le rédacteur du présent rapport a effectué en 2010 une mission, financée par la Commission européenne, de création d'un tel dispositif pour l'UTICA. Il est disponible pour conduire un projet analogue pour la CSNCMH.

III.4 Elargir le périmètre d'activité de la franchise

III.4.1 E-Commerce

Depuis deux ou trois ans, on observe en Europe, aux Etats-Unis, en Chine et en Asie du Sud-Est, une montée rapide de l'E-commerce.

En 2017, 12,2 % des achats d'habillement se faisaient déjà en ligne, avec des pointes à 21,1 % pour l'Allemagne et 20,1 % pour le Royaume-Uni.



Ce commerce en ligne est le fait des « Pure Players » dont le géant américain Amazon, Zalando, Vente-Privée.com, Asos, E-Bay, Showroomprivé, etc. En Asie, c'est la fantastique montée en puissance d'Alibaba.

Mais toutes les grandes enseignes et grandes marques de d'habillement, y compris dans le luxe, développent à leur tour des dispositifs de ventes sur le Net, ce qui provoque un double effet :

1. Le recul des parts relatives de marché détenues par les canaux traditionnels de distribution : Vente à Distance, grands magasins et magasins populaires, hypers et supers marchés, les magasins des chaînes spécialisées de petite et moyenne taille, et même les discounters à l'exception de Primark, et bien sûr les distributeurs indépendants.
2. Les « Pure Players » et les distributeurs qui développent le commerce en ligne gagnent de nouvelles parts de marché

De l'avis de tous les analystes, les ventes en ligne vont continuer à se développer, à un rythme de plus en plus accéléré, corrélativement à l'élargissement des réseaux sociaux.

La Tunisie ne va pas échapper à ce phénomène. Selon une étude réalisée en 2016, on comptait déjà en Tunisie 5.810.000 utilisateurs d'Internet sur une population de 11.161.000 personnes, dont 4.600.000 utilisateurs de Facebook. Certes, le taux de pénétration d'Internet en Tunisie (52 % en 2016) est encore sensiblement inférieur à celui de l'Union européenne (76 %), mais la progression semble très rapide, surtout dans le groupe d'âge de 25-34 ans.

De même, les moyens et possibilités de paiement sécurisés en ligne ont rapidement progressé ; et toutes les banques opérant en Tunisie ont l'autorisation de commercialiser les cartes bancaires qui permettent les transactions électroniques (Master Card, Visa, CIB)

Dans ce contexte et dans ces perspectives, il est important que les chaînes d'habillement en franchise développent des dispositifs de ventes en ligne, ce qui leur permettra d'élargir leurs marchés aux régions dans lesquelles elles ne sont pas implantées sous la forme de magasins, faute de centres commerciaux et de densité de la population.

La cible principale sera les « Millenials », ces consommateurs nés entre 1980 et 2000 car ils sont particulièrement actifs sur les réseaux sociaux. Ils ont l'habitude d'acheter en ligne et veulent recevoir rapidement, voire très rapidement, leurs commandes. La demande potentielle en Tunisie est certainement très importante.

Du fait d'Internet et des réseaux sociaux, la structure traditionnelle pyramidale des tendances de mode et du marché avec, du sommet vers la base, les leaders d'opinion, les prescripteurs, la presse de mode et féminine, puis les suiveurs et enfin la masse, a volé en éclat.

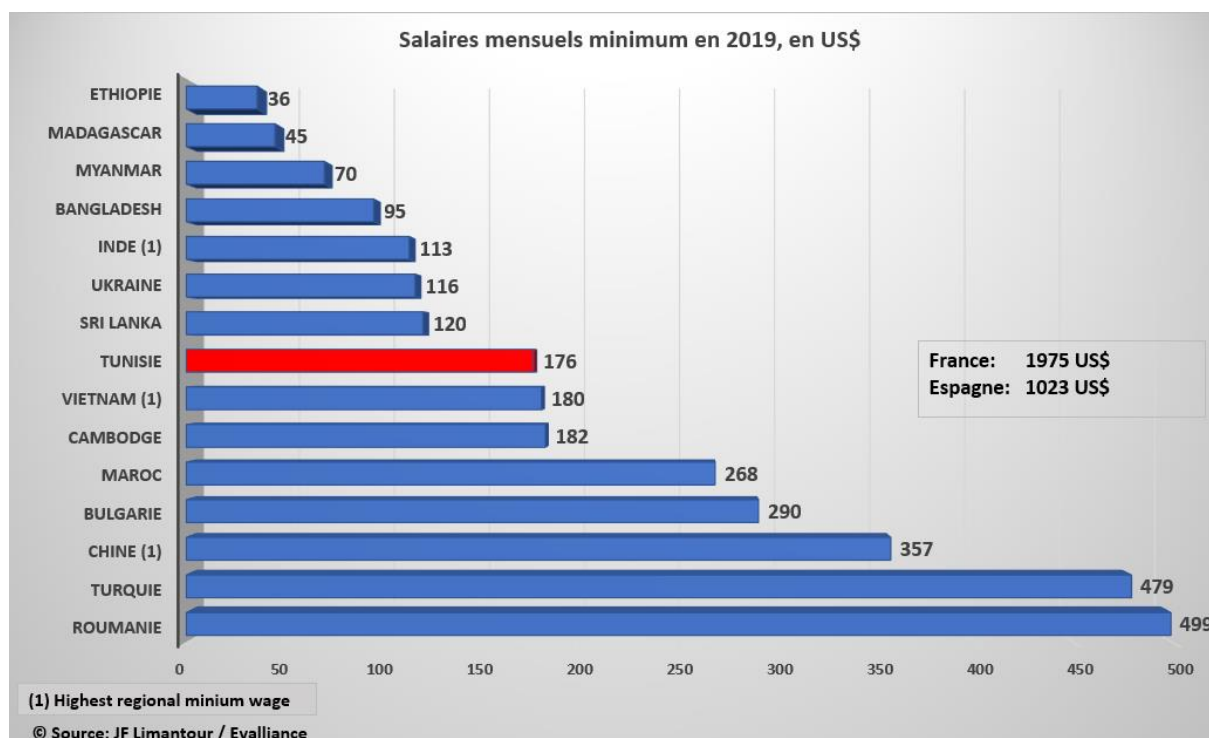
Une réflexion stratégique devrait être engagée au niveau de la Chambre, avec si possible le concours de grandes marques, pour examiner cette question sous tous ses angles, en particulier les aspects logistiques qui sont absolument cruciaux.

Il sera également important de traiter la question des relations triangulaires Franchise-Marques-Industrie tunisienne, dans cette logique de fast-fashion.

A cet égard, l'hypothèse d'un développement de la production en Tunisie, pour le compte des franchiseurs, de vêtements destinés à être commercialisés sur le marché tunisien par leurs franchisés mérite d'être analysée.

En effet, s'il est vrai que le marché tunisien est encore de taille très modeste, il n'en est pas moins vrai qu'il devrait se développer de manière significative au cours des prochaines années, notamment par le canal de la distribution franchisée, dans la perspective d'un développement du commerce en ligne et de celui du marché des touristes.

Par ailleurs, la Tunisie est aujourd'hui un pays extrêmement attractif en termes de coûts salariaux comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous.



Le salaire mensuel minimum brut dans l'industrie de l'habillement de Tunisie est de 176 dollars depuis le 1^{er} janvier 2019, soit 35 % inférieur au smic marocain et inférieur au smic de producteurs asiatiques tels que la Chine, le Cambodge et le Vietnam.

Combinant l'avantage de la proximité et celui de coûts très compétitifs, la Tunisie peut donc légitimement prétendre devenir une importante base de production de vêtements des grandes marques non seulement pour l'export mais aussi pour la distribution en franchise en Tunisie.

III.4.2 Marché des touristes

En 2018, la Tunisie a accueilli 7,8 millions de touristes. Ils devraient être 10 millions en 2020.

Outre le tourisme médical (thalassothérapie, chirurgie esthétique,) en pleine explosion, il s'agit pour l'essentiel d'un tourisme estival, concentré sur les zones côtières.

Ils ont dépensé en 2018 près d'un milliard d'euros !

Ils pourraient sans doute dépenser beaucoup plus dans les grandes stations balnéaires s'ils y avaient accès à des offres diversifiées et attractives dans des centres commerciaux.

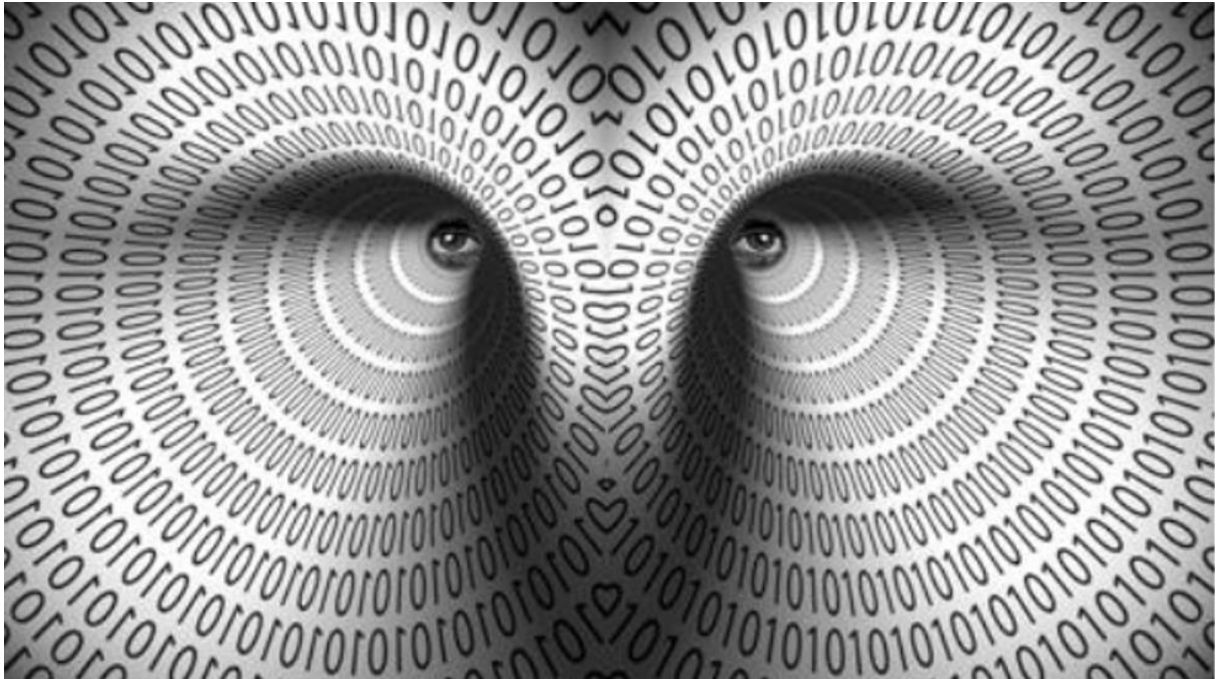
Une analyse devrait être réalisée au niveau de la CSNCMH pour mesurer les potentialités de distribution dans certaines des plus importantes stations balnéaires, dans la perspective d'ouvertures de discussions avec des investisseurs immobiliers.

III.5 Anticiper la révolution digitale

Selon les experts de la Banque Mondiale, après l'âge de la machine à vapeur au 19^{ème} siècle et de l'électricité au 20^{ème} puis de l'informatique à partir des années 60, nous entrons dans la quatrième révolution industrielle, celle de l'industrie 4.0.

Cette révolution est déjà en marche

Toutes les études confirment que le marché d'habillement au niveau planétaire va subir une très profonde mutation liée à la révolution numérique en cours.



La Tunisie ne va pas y échapper et pourrait même en tirer le plus grand profit. La plupart des experts convergent sur l'idée que cette révolution numérique va booster la compétitivité à tous les stades de la filière mais aussi favoriser le sourcing de proximité, voire même la relocalisation de moyens de production transférés ou abandonnés par l'Europe au profit de l'Asie.

Il est clair également que les relations producteurs-distributeurs-consommateurs vont s'en trouver profondément bouleversées.

Cette révolution numérique, parfois appelée « Industrie 4.0 » combine en bouquets de compositions variables, l'Intelligence Artificielle, la robotique, la RFID, la blockchain, la Réalité augmentée, les objets connectés et la Data. Dans moins d'un an, la 5G va être opérationnelle, multipliant très fortement les possibilités de connexion au Web et de mémorisation dans le Cloud. Et bientôt les ordinateurs quantiques.

Parmi les multiples conséquences au niveau de la distribution d'habillement, l'accélération du time-to-market dans une logique de fast-fashion et bien sûr les possibilités quasi infinies de virtualisation des modèles et des essayages tant sur le Web que dans les boutiques pour personnaliser l'offre.

Pour illustrer concrètement l'importance de cette révolution, prenons l'exemple d'une très grande enseigne européenne. Grâce à la généralisation de la technologie RFID, elle a optimisé ses process en

temps réel à toutes les étapes de la chaîne de valeur. La lecture des RFID tags permet de récolter des données sur le produit et ainsi d'améliorer la distribution, la logistique et même la conception. Les très importants changements dans la gestion opérationnelle des boutiques de ce groupe ont été les suivants :

Distribution :

- Réduction du temps d'inventaire de 80 %
- Demandes automatisées de réassorts des stocks en temps réel
- Mini data-centers au sein des points de vente pour fluidifier la récolte et le traitement des informations
- Information à disposition du personnel en temps réel sur les stocks de produits disponibles dans toutes les boutiques

Logistique

- Suivi en temps réel des livraisons
- Possibilité de réaffecter les produits en fonction de la demande

Conception

- Utilisation des données en temps réel en magasin pour ajuster le design

Un centre de réflexion stratégique sera mis en place au niveau de la CSNCMH pour suivre cette très importante question de la révolution digitale et suggérer des initiatives pour son introduction dans la gestion des boutiques du secteur de la franchise mais aussi pour traiter d'autres questions cruciales pour l'avenir de la distribution de mode dont notamment celles évoquées dans ce rapport, à savoir l'E-commerce et le marché touristique.

IV. Plan d'action

Un plan d'action, cohérent avec les objectifs exposés au chapitre III du rapport devrait être mis en œuvre par la CSNCMH. Il comprend deux volets : promotion et compétitivité.

Son objectif est triple :

- Obtenir un environnement économique favorable
- créer une image positive de la distribution mode & textile et favoriser le développement du secteur
- concrétiser par des actions la volonté de progrès qui anime la CSNCMH.

IV.1 Promotion de la distribution d'habillement franchisée

La politique de promotion et de communication proposée par le plan d'action vise à présenter la franchise d'habillement comme un secteur économique moderne et performant, employant du personnel qualifié, fournisseur d'une offre diversifiée et compétitive, utilisateur des nouvelles technologies 4.0, générateur d'un marché loyal favorable aux consommateurs et tourné vers l'avenir.

IV.1.1 Conférence internationale de la Franchise Mode & Textile

Une grande conférence internationale de la franchise Mode & Textile, à forte visibilité, sera

organisée au printemps 2019 à Tunis pour promouvoir l'image de la franchise en habillement, en tant que secteur économiquement et socialement performant, dynamique et porteur d'avenir. Elle devrait être l'occasion de recevoir le soutien des pouvoirs publics et de souligner les liens de solidarité avec les autres stades de la filière textile-habillement tunisienne.

Pour l'essentiel, cette conférence devrait consister en :

- une intervention du président de la CSNCMH
- une intervention du Premier Ministre
- une intervention du président de l'Utica
- une présentation de la stratégie de développement de la CSNCMH
- Deux témoignages de franchiseurs européens tels que Inditex
- éventuellement, une intervention d'un représentant de la FTTH

Outre les membres de la CSNCMH, les participants invités seront :

- Le Premier Ministre ainsi que les ministres du commerce, de l'industrie et de l'emploi, ainsi que des directeurs de cabinets ministériels et d'administrations (Douane, Cepex, Api, Fipa, Cettex)
- Des représentants de la grande distribution
- L'ambassadeur de l'Union européenne et de divers états-membres de l'UE
- Des représentants de la FTTH
- des dirigeants de banque
- les franchiseurs des sociétés franchisées membres de la CSNCMH
- des organisations européennes de la franchise
- la presse

La conférence (9 :30 à 12 :00) pourrait être suivie d'un cocktail, voire d'un défilé de mode.

Elle pourrait se tenir en mai à Carthage, lieu symbolique de la culture. Elle donnera lieu à la diffusion d'un communiqué de presse.

La préparation de la conférence devrait être lancée dès le mois de février, par la mise en place d'un comité ad hoc auquel participera éventuellement le rédacteur du présent rapport.

Au cours de l'après-midi, on envisagera l'organisation de rencontres entre franchiseurs et franchisés, mais aussi des contacts entre les franchiseurs et des industriels tunisiens de l'habillement.

Au vu des résultats de la conférence de mai 2019, on pourra envisager d'en pérenniser l'organisation pour en faire un évènement annuel de la CSNCMH.

IV.1.2 Rencontres bilatérales et triangulaires franchise-marques-industrie

En marge de la Conférence internationale de la Franchise Mode & Textile, la CSNCMH organisera des rencontres individualisées entre des représentants de marques déjà franchisées ou potentiellement « franchisables » en Tunisie et les membres de la CSNCMH, dans une optique d'échanges, de retours d'expérience, voire de business.

Il sera également intéressant, au plan de la politique professionnelle, d'organiser une table-ronde avec des représentants des marques et quelques industriels « leaders d'opinion ». Une telle initiative sera certainement appréciée par les industriels et la FTTH, et contribuera à la « dédiabolisation » de la franchise.

Dans le prolongement de cette initiative, on tentera d'obtenir le soutien formel de la FTTH aux demandes adressées par la CSNCMH au gouvernement concernant la question de l'IS et celle des contrôles techniques.

IV.1.3 Site Web de la CSNCMH

Un portail Internet devrait être créé par la CSNCMH, à l'exemple de celui de la fédération française de la franchise.

Ce site aura un triple objet :

- être un canal de communication interne à la CSNCMH
- être un outil d'information, de communication et de valorisation de la CSNCMH, de ses membres et de la franchise vers la presse, les marques, les pouvoirs publics, le monde de l'industrie, de l'éducation, des banques et des investisseurs.
- constituer le support informatique du Centre de Veille économique (business intelligence) de la CSNCMH.

IV.1.4 Brochure

Une brochure de la franchise d'habillement pourrait être réalisée à l'initiative de la CSNCMH.

Réalisée en anglais et en français, elle sera un outil d'information et de valorisation de la franchise d'habillement.

Véritable carte de visite de la franchise d'habillement, elle sera utilisée lors de diverses manifestations auxquelles participera la CSNCMH, à commencer par la Conférence Internationale de la Franchise Mode & Textile.

IV.1.5 Prix de la CSNCMH

La création d'un prix de la CSNCMH devrait être envisagée.

Ce prix pourrait être décerné à un étudiant d'une école de commerce (par exemple IHEC Carthage) ou à un collaborateur particulièrement méritant.

Il pourrait par exemple consister en un stage à l'étranger chez une des marques franchisées en Tunisie. Un tel prix pourrait être décerné lors de la Conférence et constituer ainsi un vecteur valorisant pour promouvoir l'image de la franchise en Tunisie.

IV.1.6 Lettre bimestrielle d'information de la CSNCMH

La CSNCMH éditera tous les deux mois une lettre électronique d'information sur l'activité de la franchise d'habillement en Tunisie. Elle sera hébergée dans le site web de la CSNCMH et sera diffusée en push à la presse, à l'industrie, à la distribution et aux pouvoirs publics. Des témoignages et/ou articles informatifs de grandes marques devraient y figurer pour accroître l'intérêt des lecteurs et provoquer ainsi la publication d'articles sur la franchise dans la presse économique.

Ce canal d'information permettra d'envoyer des messages structurés vers les médias, les pouvoirs publics et les milieux économiques afin notamment d'accréditer régulièrement dans l'opinion l'idée selon laquelle la franchise en habillement est un acteur clé des équilibres socio-économiques de la Tunisie et un vecteur de la transformation économique du pays en faveur des consommateurs dans un processus de transition vers une économie saine, loyale et responsable.

IV.2 Compétitivité

Ce volet « Compétitivité » décline, en propositions d'actions, des orientations politiques en faveur du développement de la franchise d'habillement en Tunisie.

Sa mise en œuvre vise à renforcer la franchise en tant que secteur économique d'excellence sur tous les plans : la qualité de l'offre de mode, la rentabilité des sociétés, la compétence des hommes, l'intégration des technologies du futur.

IV.2.1 Formation professionnelle

Dans le contexte d'évolution très rapide que connaît le marché d'habillement (fast-fashion, e-commerce, économie 4.0), la compétence des cadres, techniciens et employés est une question cardinale pour le développement compétitif et l'avenir même du secteur des chaînes franchisées. Ainsi par exemple, on commence à voir dans les magasins des « conseillers de mode » en remplacement des traditionnels vendeurs. De même, les impératifs de gestion optimisée des flux et des stocks nécessitent la maîtrise de progiciels dédiés et de nouvelles applications informatiques. La collecte et la capacité d'analyse de l'information opérationnelle (Data) deviennent également des domaines clé et fondamentaux du commerce d'habillement.

Et ne pas chercher à intégrer, dès aujourd'hui, l'économie 4.0, obèrerait gravement la capacité du secteur de la franchise en habillement à relever victorieusement les défis de demain.

La problématique des qualifications professionnelles doit donc s'appréhender dans ce contexte très évolutif. Elle pose un double problème d'attractivité du secteur de la franchise aux yeux des meilleurs éléments qui sortent du système éducatif et de capacité à former aux nouveaux métiers dont la profession a besoin, tant en formation initiale que continue.

Les résultats attendus sont :

- compétitivité accrue des entreprises
- création de nouveaux emplois de techniciens et de cadres
- enrichissement, élargissement et approfondissement des compétences des techniciens, cadres et dirigeants
- amélioration des capacités du secteur à former ses propres techniciens et cadres
- intégration du secteur dans l'économie 4.0

IV.2.1.1 Analyse des besoins

La mise au point du programme de formation nécessite l'analyse préalable des besoins de la profession. Cette analyse prospective s'inscrira dans la perspective d'un fort développement attendu de l'activité de la franchise au cours des cinq ans à venir mais aussi d'une mutation liée à la révolution digitale.

L'analyse conduira à estimer les besoins quantitatifs (nombre d'emplois à pourvoir) et qualitatifs (types de qualification). Pour l'essentiel, ce travail devra être réalisé avec le concours de certaines marques qui, telles que Zara, sont déjà engagées dans un processus de digitalisation des fonctions et du développement de l'E-commerce.

IV.2.1.2 Partenariats avec le monde de l'éducation

Le rapprochement entre la CSNCMH et le monde de l'éducation (grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, Université, ministère) présente un double intérêt :

- d'une part, favoriser la bonne adéquation entre les besoins en qualifications et en compétences des chaînes d'habillement et les institutions publiques et privées de formation, tant en termes de contenu de la formation que d'aptitude des formateurs à la dispenser.
- D'autre part, créer un espace valorisant de communication montrant que les chaînes de magasins d'habillement en franchise embauchent des jeunes diplômés, et constituent pour eux un secteur beaucoup plus attractif tant en termes d'activité professionnelle, de possibilité d'évolution de carrière et de rémunérations que le monde de l'industrie.

La CSNCMH cherchera donc à conclure des accords de partenariat avec divers acteurs du monde de l'éducation, accords qui serviront de révélateurs de la forte attractivité du secteur vis-à-vis des jeunes diplômés.

En application de ces partenariats, la CSNCMH pourrait utilement organiser des conférences d'information dédiées aux étudiants et aux professeurs, dans certaines écoles telles que l'IHEC.

IV.2.1.3 Stages chez les marques

Afin d'avoir des collaborateurs très performants, la CSNCMH devrait envisager l'organisation de stages dans les magasins des grandes marques européennes.

Cette formation, sous la forme de stages de relativement courte durée, devrait notamment concerner des directeurs de magasins et des gestionnaires marketing.

Elle pourrait également s'adresser à des responsables administratifs dans les domaines du digital et de la logistique.

Ainsi, cette formation contribuerait à l'amélioration des qualifications et des performances de l'encadrement commercial et technique et donc à la compétitivité des chaînes ; et en conséquence, aux intérêts des sociétés tunisiennes franchisées et aux franchiseurs, dans un processus gagnant-gagnant.

IV.2.1.4 Réseaux- Bonnes pratiques

Il sera intéressant pour la CSNCMH de se rapprocher des fédérations européennes de la franchise, voire de se mettre en réseau avec elles.

Ainsi, le secteur tunisien pourrait notamment se mettre en position de récepteur des bonnes pratiques exercées à l'étranger, en particulier en Europe, ce qui contribuera à cet impératif d'excellence évoqué dans le rapport.

IV.2.2 Centre de veille économique

Un Centre de Business Intelligence sera mis en place au niveau de la CSNCMH.

Son rôle sera de collecter, analyser, synthétiser et fournir aux entreprises membres de la Chambre toutes les informations dont elles ont besoin pour connaître leur environnement économique national et international : marchés et marques, technologies applicables dans la distribution, réglementation, études, statistiques commerciales, données sociales, bonnes pratiques en management et marketing de mode.

Les entreprises membres de la CSNCMH seront connectées à ce centre de Business Intelligence, hébergé dans le site web de la CSNCMH. Elles pourront ainsi accéder en ligne aux bases de données de ce centre.

De plus le Centre de Business Intelligence élaborera et diffusera une revue de presse bimensuelle.

IV.2.3 Cercle de veille stratégique

Considérant que la CSNCMH doit accompagner la transformation numérique des entreprises et des métiers et qu'elle doit identifier les voies et moyens de progrès de la compétitivité globale de la franchise en habillement, il est suggéré de créer en son sein un Cercle de Réflexion Stratégique.

1. Rôle : mener des réflexions et investigations dans les domaines relatifs à la compétitivité du secteur (économie 4.0, concurrence internationale, marchés, technologie, compétences et formation, bonnes pratiques, etc.) et d'élaborer des notes et rapports susceptibles d'éclairer la CSNCMH sur des questions concernant la stratégie de développement de la profession.

Une de ses missions prioritaires devrait être consacrée aux deux problèmes qui affectent l'environnement économique du secteur, à savoir la sur-taxation de l'IS et les contrôles techniques. Deux dossiers devraient être élaborés sur ces sujets, consistant en des analyses juridiques et économiques suivies d'argumentaires politiques structurés pour contester les décisions gouvernementales et examiner toutes voies de recours.

2. Composition : Le Centre réunira des personnalités du monde de la distribution, de l'industrie, de la technologie, de la formation. Les membres du Cercle agiront de manière bénévole. Des personnalités tunisiennes et étrangères, du monde de l'économie, de la finance, de la sphère publique et d'institutions internationales pourront ponctuellement être conviées à participer à des travaux du Centre.

3. Fonctionnement : Le Centre se réunira tous les trimestres, soit quatre fois par an. Des groupes d'étude pourront être constitués, par thématique, pour mener des travaux d'approfondissement nécessitant des recherches et réflexions spécifiques. Le Centre produira des notes de réflexion et des rapports à l'attention du CSNCMH et émettra des recommandations.

V. Synthèse du rapport et du plan d'action

La franchise d'habillement en Tunisie

Secteur performant, dynamique et important pour les équilibres socio-économiques de la Tunisie, les chaînes d'habillement franchisées constituent un maillon fort et solidaire de la filière textile-habillement, au carrefour des grandes marques internationales et du monde de l'industrie.

Les principales caractéristiques de cette activité porteuse d'avenir sont les suivantes :

- ✓ 40 entreprises et groupes
- ✓ 400 millions de dinars de chiffre d'affaires
- ✓ 200.000 dinars par salarié, soit 5 fois plus que dans l'industrie de l'habillement
- ✓ 2000 salariés
- ✓ Du personnel très qualifié
- ✓ Un secteur moteur pour l'économie 4.0
- ✓ Un gros contributeur au budget de l'Etat (120 millions de dinars)

Les chaînes franchisées importent et distribuent des vêtements de plus de soixante grandes marques internationales. En proposant une offre diversifiée et d'un rapport qualité/prix très performant dans un contexte inflationniste qui affecte le pouvoir d'achat, elles répondent à une demande sans cesse accrue des consommateurs tunisiens pour ces grandes marques.

La grande majorité des entreprises propriétaires de ces marques sont de très importants donneurs d'ordres de l'industrie tunisienne de l'habillement. Elles jouent un rôle vital pour l'activité industrielle, les exportations et l'emploi de la plupart des entreprises tunisiennes d'habillement.

Les importations de vêtements réalisées par les chaînes d'habillement franchisées s'élèvent à environ 130 millions de dinars, soit guère plus de 2,5 % des importations textile-habillement de la Tunisie. Elles ne sont donc en aucune manière un vecteur de déficit des échanges de la Tunisie.

Une stratégie volontariste et d'avenir

Afin de consolider leur développement, étendre leur activité vers l'e-commerce et de participer pleinement à la révolution numérique, les chaînes de magasins d'habillement en franchise réunies au sein de la CSNCMH vont mettre en œuvre une stratégie offensive articulée autour de cinq axes :

1. Obtenir des conditions d'activité et de concurrence équitables et loyales

1.1 Abroger deux mesures hautement contestables

Deux mesures menacent l'expansion et la prospérité du secteur : la première soumet les importations de prêt-à-porter et chaussures notamment à des contrôles techniques et à des cahiers des charges préalables. La seconde mesure, votée dans la Loi de finances 2019, augmente de 25 % à 35 % le taux de l'impôt sur les sociétés exploitant des franchises alors que les enseignes tunisiennes locales non franchisées conservent un taux d'IS à 25 %.

Contestables au plan du droit (règles de l'OMC pour l'une, caractère discriminatoire pour l'autre), ces deux mesures sont surtout un très mauvais signal envoyé aux grandes marques et aux grandes

enseignes européennes alors que les commandes de ces groupes sont absolument vitales pour l'industrie tunisienne de l'habillement. Veut-on décourager le partenariat tuniso-européen et inciter les grandes marques à s'approvisionner ailleurs qu'en Tunisie ?

1.2 Lutter contre le marché informel et la contrefaçon

Plutôt que d'exercer des contrôles « techniques » sur les importations légales en provenance des partenaires européens, la puissance publique ne serait-elle pas plus avisée de mobiliser ses forces pour lutter contre ce marché informel, véritable plaie économique, qui semble toujours aussi florissant et se développer en toute impunité ? Tout le monde y gagnerait : l'Etat, les industriels, les distributeurs et les consommateurs !

1.3 Améliorer la facilité des affaires

Des initiatives publiques et privées devraient être prises pour améliorer significativement le classement de la Tunisie, actuellement 80^{ème} dans le classement de Doing Business de la Banque Mondiale, pour se rapprocher de pays comme le Maroc (60^{ème}) et améliorer ainsi son attractivité aux yeux des investisseurs et la facilité des affaires.

1.4 Etablir des relations de bon voisinage avec l'industrie textile-habillement

L'activité industrielle, l'emploi et les exportations du secteur tunisien de l'habillement reposent principalement sur ses liens avec les grandes marques européennes. Vouloir les attirer en Tunisie en tant que donneurs d'ordres de l'industrie tunisienne ou même de producteurs tout en cherchant à diaboliser les distributeurs tunisiens franchisés de ces grandes marques est une absurdité totale et un non-sens économique.

Conscients de cette évidence, les distributeurs franchisés d'habillement et leur Chambre syndicale prendront des initiatives pour favoriser les relations partenariales entre eux, les grandes marques qu'ils représentent et l'industrie tunisienne, dans une stratégie « gagnant-gagnant ».

2. Promouvoir une image valorisante du secteur de la franchise en habillement

La profession multipliera les initiatives pour valoriser l'image de la franchise en habillement, démocratiser l'accès des consommateurs tunisiens aux grandes marques, renforcer son attractivité aux yeux des investisseurs : conférences internationales, communication, etc.

3. Renforcer la compétitivité globale de la franchise en habillement

Deux types d'initiatives seront prises pour renforcer la compétitivité du secteur :

3.1 Formation professionnelle: En liaison avec le monde de l'éducation et avec les franchiseurs, une politique très active de formation du personnel ainsi que d'attraction de jeunes diplômés pour participer à la révolution digitale 4.0 sera mise en œuvre : analyse des besoins en qualification, programmes de formation, création d'un prix de la franchise, stages à l'étranger chez les franchiseurs, conférences dans les écoles, etc.

3.2 Veille économique : Les entreprises membres de la Chambre pourront accéder « en ligne » à un dispositif de veille économique pour y trouver toutes informations utiles pour la compréhension des marchés et de leur environnement international ainsi que, notamment, sur les bonnes pratiques en matière d'utilisation et d'intégration des technologies digitales pour la gestion et la

commercialisation des vêtements.

4. Elargir le périmètre d'activité de la franchise

4.1 Développer l'E-commerce (ventes en ligne) pour permettre aux consommateurs de toutes les régions d'accéder par internet à l'offre de mode des chaînes franchisées.

Cette stratégie génératrice d'activité commerciale et de création de nouveaux emplois permettra de démocratiser l'accès à la mode et d'accélérer la modernisation de la distribution en Tunisie.

Elle devrait également conduire à un regain d'intérêt des marques internationales pour le marché tunisien et favoriser ainsi l'activité et l'emploi de l'industrie tunisienne de l'habillement.

4.2 Marché des touristes : En 2018, la Tunisie a accueilli 7,8 millions de touristes. Ils devraient être 10 millions en 2020. Ils ont dépensé en 2018 près d'un milliard d'euros.

Une analyse de cette question sera réalisée en vue de prendre des initiatives pour favoriser le développement de cet énorme marché potentiel.

5. Anticiper la révolution digitale et jouer un rôle moteur dans ce domaine

Toutes les études confirment que le marché d'habillement au niveau planétaire va subir une très profonde mutation liée à la révolution numérique en cours.

La Tunisie ne va pas y échapper et pourrait même en tirer le plus grand profit. La plupart des experts convergent sur l'idée que cette révolution numérique va booster la compétitivité à tous les stades de la filière mais aussi favoriser le sourcing de proximité.

Un **centre de réflexion stratégique** sera mis en place au niveau de la CSNCMH pour suivre cette très importante question de la révolution digitale et suggérer des initiatives pour son introduction dans la gestion des boutiques du secteur de la franchise mais aussi pour traiter d'autres questions cruciales pour l'avenir de la distribution de mode dont notamment celles évoquées dans ce rapport, à savoir l'E-commerce et le marché touristique.

Des objectifs ambitieux mais réalistes

La mise en œuvre de cette stratégie conduira à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ Plus que tripler le chiffre d'affaires en cinq ans, soit 1,5 milliard DT (+30 % l'an)
- ✓ Créer 5000 nouveaux emplois, notamment pour les jeunes diplômés
- ✓ Accroître sensiblement la compétitivité et la rentabilité de la franchise
- ✓ Augmenter significativement les niveaux de qualification des personnels
- ✓ Faciliter l'accès des consommateurs tunisiens aux marques internationales

Ces objectifs de chiffre d'affaires et d'emploi pourraient être très significativement dépassés si l'environnement fiscal, économique et réglementaire est favorable.

Dans ces conditions, la création de 10.000 emplois en cinq ans est parfaitement envisageable.

PLAN D'ACTION DU SECTEUR DE LA FRANCHISE EN HABILLEMENT

ACTIONS	RESULTATS ATTENDUS	CALENDRIER
ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE		
1. Action auprès des Pouvoirs publics	Retour de l'IS à 25 % dans la Loi de Finances 2020	1 ^{er} sem. 2019
2. Action auprès des Pouvoirs publics	Suppression des contrôles techniques douaniers	1 ^{er} sem. 2019
3. E-commerce, Centres commerciaux	Développement de l'E-commerce par les franchisés ; nouveaux centres commerciaux	Année 2019
4. Action auprès des Pouvoirs publics	Amélioration de l'environnement des affaires ; réduction du marché informel	Année 2019
PROMOTION		
1. Conférence internationale	Promouvoir et « dédramatiser » la franchise en habillement	1 ^{er} sem. 2019
2. Rencontres franchise-marques-industrie	Relations solidaires franchise-industrie	1 ^{er} sem. 2019
3. Site web de la CSNCMH	Favoriser la communication de la franchise	1 ^{er} sem. 2019
4. Brochure de la CSNCMH	Créer une « carte de visite » valorisante de la franchise	1 ^{er} sem. 2019
5. Prix de la CSNCMH	Valoriser la franchise- Attirer les jeunes de talent	2 ^{ème} sem. 2019
6. Lettre bimestrielle	Lettre d'information valorisante sur l'activité de la CSNCMH et la franchise	2 ^{ème} sem. 2019
COMPETITIVITE		
1. Formation professionnelle	Avoir des collaborateurs compétents, pointus (4.0), efficaces et dynamiques	2 ^{ème} sem.2019
1.1 Analyse des besoins	Evaluation des besoins quantitatifs et qualitatifs en qualification professionnelle	2 ^{ème} sem.2019
1.2 Partenariat avec le monde de l'éducation	Liens renforcés avec les formateurs ; professionnalisme renforcé des formateurs	2 ^{ème} sem.2019
1.3 Stages chez les marques	Avoir des collaborateurs de haut niveau, rompus aux techniques 4.0	2 ^{ème} sem.2019
1.4 Réseau bonnes pratiques	Appliquer dans la franchise tunisienne les meilleures pratiques de l'étranger	2 ^{ème} sem.2019
2. Centre de veille économique	Fournir des informations opérationnelles aux membres de la CSNCMH	1 ^{er} sem. 2019
3. Cercle de réflexion stratégique	Avoir une vision stratégique (intégration de l'économie 4.0, e-commerce, tourisme, etc.)	Année 2019