



IPEMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

Pour une stratégie euro-méditerranéenne de colocalisation

DOCUMENT DE TRAVAIL

Décembre 2012

RESUME

Deux modèles opposés : le coopératif et le non-coopératif

Le modèle coopératif

Le modèle coopératif, ou modèle gagnant-gagnant, s'inspire du modèle allemand au sein duquel les entreprises de taille intermédiaire (ETI) concluent des accords avec des distributeurs allemands de taille plus ou moins équivalente qui s'engagent à se fournir majoritairement auprès de fabricants allemands dans les filières de biens de consommation. Forts de cette stabilité dans leurs débouchés, les fabricants (ETI) externalisent dans les Peco la production de biens intermédiaires et de biens d'équipements. Cette stratégie de coproduction des biens intermédiaires leur permet d'importer des biens intermédiaires de qualité grâce à l'utilisation d'ingénieurs et de techniciens des Peco ce qui octroie, en outre, à l'industrie allemande un avantage de coût de près de 20 %. Dans ce modèle, les ETI allemandes gardent la conception et l'assemblage et font la coproduction des fragments de la production dans des pays à bas coûts. L'assemblage en Allemagne induit de l'innovation par l'usage. Ce modèle a été bénéfique pour les Peco, car il permet l'apprentissage et progressivement, la montée en gamme et l'emploi des diplômés.

Le modèle non-coopératif

Dans ce modèle, les PME et ETI sont en conflit avec les distributeurs de taille plus grande qui disposent d'un pouvoir de marché énorme face à des PME atomisées. Les distributeurs font du négoce et achètent des biens finis à bas coût dans le monde entier et les fabricants sous pression délocalisent l'assemblage pour livrer dans les délais qui leur sont imposés. Ce modèle obéit à des stratégies de délocalisations à faible valeur ajoutée (textile etc.) notamment dans les Psem. Il tire vers le bas les prix et la qualité des produits et encourage des comportements de marge pour les distributeurs et les fabricants qui bénéficient d'une marque. Ce modèle cantonne les Psem dans la sous-traitance et l'assemblage à faible valeur ajoutée tout en en déclassant les diplômés sur le marché du travail.

Que faire ? Proposer un nouveau modèle de coopération Nord-Sud

Le vieux modèle : relation asymétrique Nord-Sud

- Exploiter les matières premières (pétrole, gaz etc.) sans valeur ajoutée
- Exploiter la main-d'œuvre sans formation avec peu de perspective d'apprentissage
- Considérer les Psem comme un marché de consommation
- Considérer les Psem comme des exécutants
- Considérer les Psem comme des satellites des entreprises du Nord
- Limiter les échanges au commerce asymétrique, en réalité à la défaveur des Psem
- Favoriser le cloisonnement des marchés des Psem

Le nouveau-modèle : intégration Nord-Sud par la coproduction

- Considérer les Psem comme un marché d'investissement pour y produire et y localiser les processus de production à destination du marché régional du Sud et de l'Est de la Méditerranée et d'Afrique Subsaharienne
- Contribuer à l'intégration Sud-Sud pour décroquer les marchés des Psem afin de créer un marché plus attractif pour les IDE (Investissements directs étrangers)
- Faire des Psem des fournisseurs de fragments intermédiaires de la chaîne de valeur et non des exécutants des phases d'assemblage à faible valeur ajoutée et faible qualification
- Considérer au Nord l'assemblage comme un fragment stratégique de la chaîne de valeur qui utilisera des biens intermédiaires fournis par le Sud

Comment le faire ? Passer de la sous-traitance à la co-traitance

Le vieux modèle : modèle de turnover

- Sous-traitance : contrats à court terme avec des cahiers de charges défavorables pour le Sud avec une mise en concurrence des sous-traitants basée sur le moins disant au niveau du prix et de la qualité
- Non pérennisation du savoir faute de formation et de temps pour l'accumulation des connaissances
- Accords de marché impliquant des fabricants et fournisseurs favorisant le négoce et non le partenariat productif
- Accords misant sur la logistique pour faire face à l'accélération des cadences et au besoin de réactivité
- Stratégie de marque au détriment de la qualité induisant des comportements de marge pour maintenir les prix élevés
- Environnement institutionnel dominé par le clientélisme et la corruption encouragée par les entreprises du Nord : préférence pour le court terme
- Accords de libre échange bilatéraux et asymétriques qui favorisent le cloisonnement des marchés des Psem et réduisent leur attractivité pour les IDE
- Le Sud est un marché d'import-export et non un marché d'investissement

Le nouveau-modèle : co-traitance et colocalisation

- Co-traitance : Accords OEM (*Original Equipment Manufacturer*), exemple IBM-Samsung
- Accords de long terme
- Fort taux d'intégration dans la chaîne de valeur : fabrication de biens intermédiaires
- Fournir le savoir-faire du Nord et fabrication de savoir au Sud : formation et utilisation des cadres locaux hautement qualifiés
- Inversion de la chaîne de valeur : délocaliser les phases de fabrication de biens intermédiaires (composants, sous-systèmes) au Sud, les phases d'assemblage étant amenées à être relocalisées au Sud
- Renégociation des accords de libre échange avec les Psem : nouvelles clauses visant le décroisement des marchés du Sud et l'intégration de l'agriculture, des services et de la mobilité des personnes

Avec qui le faire ? Impliquer l'ensemble des acteurs : Etats, entreprises et société civile

Le vieux modèle : rente et exclusion

- Croissance exclusive : exclusion des jeunes diplômés de masse, femmes et jeunes, entrepreneurs, au profit de détenteurs de parcelles de pouvoir
- Taux d'emploi le plus bas du monde des jeunes diplômés – machine à fabriquer du chômage
- Etat autoritaire, centralisé et concentré
- Absence de l'échelon local
- Corruption et absence de l'Etat de droit
- Accords de libre-échange au service de l'entrepreneuriat extérieur au détriment des intérêts économiques nationaux
- Relation Nord-Sud plus bilatérale et obéissant plutôt au modèle non coopératif au détriment du partenariat multilatéral

Le nouveau modèle : colocalisation pour une croissance partagée – co-responsabilité

- Croissance inclusive
- Démocratie et transparence
- Entités publiques et privées opérant sur la base d'une charte de droit
- Favoriser le financement à long terme au lieu de la subvention et des aides
- Financer les projets de développement, d'infrastructures et de formation à long terme
- Les Etats du Nord doivent rompre avec l'approche centre-périphérie
- Privilégier la coopération avec le voisinage
- Accords de joint-venture, public-privé avec le Sud
- Partenariats Public-Privé
- Favoriser le rôle des acteurs décentralisés publics ou privés

INTRODUCTION

Plusieurs conditions sont aujourd'hui réunies pour **une véritable Stratégie de co-traitance et de colocalisation des entreprises sur les deux rives de la Méditerranée**. Elle permettra aux dirigeants d'entreprises de valoriser au mieux les avantages comparatifs des deux rives, dans un souci de co-responsabilité économique et sociale.

A une situation de crise profonde, il faut en effet répondre par des solutions nouvelles :

- d'une part, l'Europe et la France en particulier ont besoin de nouveaux relais de croissance pour faire face à leurs limites tant conjoncturelles (consommation atone, investissement ralenti par la rareté du crédit bancaire, exportations en berne) que structurelles (population vieillissante, croissance inférieure à 2%) ;
- d'autre part, les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Psem) ne disposent pas individuellement de tous les moyens nécessaires pour réussir leur transition démocratique et poursuivre leur décollage économique.

Un nouveau modèle de partenariat productif peut être mis en place entre les deux rives de la Méditerranée. Ce nouveau modèle devrait être fondé sur **la co-traitance et la colocalisation qui favorisent l'intégration économique par la production et le partage de la chaîne de valeur**.

1. Pourquoi le temps de la colocalisation est-il venu en Méditerranée ?

Les raisons sont pour la plupart liées aux avantages de la proximité géographique et culturelle ; elles vont donc dans le sens de l'intégration régionale :

- *raisons politiques* : les pays du Sud doivent être considérés comme des partenaires et non plus comme des exécutants (sens profond des révolutions arabes) ;
- *raisons économiques* : l'intégration économique de l'Asie orientale a montré l'intérêt des différentiels de stades de développement et des complémentarités Nord-Sud pour partager la chaîne de valeur. Or à ce jour, la Méditerranée reste la grande région du monde la moins intégrée et la moins régulée et donc la plus soumise aux grandes puissances trop souvent prédatrices (Etats-Unis, grands émergents...). La spécialisation industrielle de la France et de l'Europe (eau, énergie, agriculture, biens d'équipement, BTP, TIC...) correspond aux grands besoins des économies de la rive sud. Réciproquement, la rive sud offre à l'Europe d'énormes marchés potentiels (dynamisme démographique, urbanisation croissante, essor d'une classe moyenne principalement urbaine suscitant des besoins de plus en plus sophistiqués, dynamisme économique) et des capacités de financement, qui pourraient représenter un relais de croissance pour l'Europe ;
- *raisons technologiques* : la véritable révolution technologique, qui pourrait engendrer un nouveau cycle Kondratieff long (les énergies renouvelables et l'informatisation), favorise la synchronisation productive entre territoires voisins confrontés aux mêmes enjeux ;
- *raisons géoéconomiques* :
 - o l'Europe, seule, n'a plus les moyens de faire face à la concurrence américaine et surtout asiatique, et la rive sud a fait les progrès nécessaires pour devenir un partenaire économiquement crédible pour les entreprises européennes ;
 - o le Sud-Sud devient envisageable pour des raisons à la fois économiques et politiques ;
 - o l'intégration régionale est la seule façon, pour chacune des deux rives, de peser dans l'économie mondiale face aux grandes régions concurrentes.
- *raisons culturelles* :
 - o la présence des diasporas favorise les relations de part et d'autre de la Méditerranée ;
 - o l'épargne des migrants – encore mal estimée – pourrait être valorisée en l'orientant davantage vers le développement d'infrastructures locales, et nourrir les échanges à la fois familiaux, culturels et économiques entre les deux rives.

1.1. Faire évoluer les relations entre les opérateurs économiques du Nord-Sud vers le modèle coopératif

La colocalisation s'inspire du modèle allemand¹ avec les pays d'Europe centrale et orientale (Peco) qui consiste à externaliser des fragments de la chaîne de valeur dans les pays voisins dont les coûts sont moindres et les complémentarités évidentes. Dans ce modèle coopératif, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) concluent des accords avec des distributeurs allemands de taille plus ou moins équivalente qui s'engagent à se fournir majoritairement auprès de fabricants allemands dans les filières de biens de consommation. Forts de cette stabilité dans leurs débouchés, les fabricants (ETI) externalisent dans les Peco la production de biens intermédiaires et de biens d'équipements. Cette stratégie de co-production des biens intermédiaires leur permet d'importer des biens intermédiaires de qualité grâce à l'utilisation d'ingénieurs et de techniciens des Peco, ce qui octroie en outre à l'industrie allemande un avantage de coût de près de 20 %. Dans ce modèle, les ETI allemandes gardent la conception et l'assemblage et font la co-production des fragments de la production dans des pays à bas coûts. L'assemblage en Allemagne induit de l'innovation par l'usage. Ce modèle a été bénéfique pour les Peco, car il permet l'apprentissage et progressivement, la montée en gamme et l'emploi des diplômés.

Ce *deal* gagnant-gagnant a été rendu possible entre l'Allemagne et les Peco parce que des conditions historiques étaient remplies :

- investissements importants de l'UE dans les infrastructures des Peco afin de préparer la chaîne logistique, ce qui a facilité l'acheminement en Allemagne (moins de 48h de camion) des biens produits dans les Peco ;
- prise en charge par les entreprises allemandes de la restructuration du tissu industriel des Peco afin de l'adapter aux modes de production en vigueur en Allemagne ;
- convergence normative des Peco avec l'Europe par le transfert de l'acquis communautaire dans la perspective de l'intégration européenne ;
- acceptation de la mobilité des hommes et des capitaux ;
- décision dans les Peco de réaliser des progrès en matière de formation professionnelle de leur main-d'œuvre ;
- acceptation par les Peco de réaliser momentanément des activités de sous-traitants à condition qu'à moyen terme, ils réalisent une montée en gamme de leur production, pour servir de tremplin vers les marchés de Biélorussie, d'Ukraine, de Géorgie, du Kazakhstan, etc.

Par opposition, dans le modèle non coopératif, les PME et ETI sont en conflit avec les distributeurs de taille plus grande qui disposent d'un pouvoir de marché énorme face à des PME atomisées. Les distributeurs font du négoce et achètent des biens finis à bas coût dans le monde entier et les fabricants sous pression délocalisent l'assemblage pour livrer dans les délais qui leur sont imposés. Ce modèle obéit à des stratégies de délocalisations à faible valeur ajoutée (textile etc.) notamment dans les Psem. Il tire vers le bas les prix et la qualité des produits et encourage des comportements de marge pour les distributeurs et les fabricants qui bénéficient d'une marque. Ce modèle cantonne les Psem dans la sous-traitance et l'assemblage à faible valeur ajoutée tout en en déclassant les diplômés sur le marché du travail.

La fragmentation de la chaîne de valeur existe à différentes échelles entre certains pays européens (France, Allemagne) et certains Psem (Maroc, Tunisie). Après avoir intégré les Peco dans leur espace de production, les industriels allemands descendent au Maghreb, plus particulièrement en Tunisie².

¹ IPMED Palimpsestes n°2, mars 2011, « L'industrie allemande dans les Peco », Maxime Weigert et Hassan Benabderrazik

² IPMED Palimpsestes n°12, février 2012, « Les industriels allemands en Tunisie », Maxime Weigert

Les allemands sont quasiment les seuls investisseurs étrangers à développer en Tunisie des activités à forte valeur ajoutée et des fonctions de haut niveau au-delà de la fabrication (administration, design, R&D, etc.) mobilisant la main-d'œuvre qualifiée locale et parfois, sans un seul cadre allemand. Les transferts de compétences approfondissent l'intégration industrielle de l'Allemagne et de la Tunisie, comme cela a été le cas pour les pays du voisinage oriental de l'Allemagne, toutes proportions gardées. Au Maroc, le projet Renault à Tanger, cité souvent en exemple, peut être considéré comme une implantation stratégique, car s'intègre dans le cadre de la stratégie mondiale du groupe qui anticipe le décloisonnement et le développement du marché « local » (Maghreb voire Afrique).

L'Europe, la France en particulier et les pays de la Méditerranée occidentale pourraient tout en s'inspirant du modèle coopératif, capitaliser sur les expériences réussies de colocalisation en vue de créer une grande région euro-méditerranéenne et demain une grande région associant Europe, la Méditerranée et l'Afrique³ ? Aujourd'hui les investisseurs européens réservent à peine 3% de leurs investissements directs extérieurs aux Psem, contre près de 20% pour les firmes américaines ou japonaises dans leur sud respectif.

Les investissements européens dans les Psem sont encore faibles aujourd'hui en partie parce que le risque perçu reste supérieur au risque réel. Or le redéploiement de l'appareil productif dans les pays voisins, intermédiaires ou en développement, est non seulement la garantie de conserver un appareil de production sur son propre sol mais aussi de le renforcer. **Il suppose une stratégie concertée quant aux filières à développer et au positionnement dans la chaîne de valeur** : pour les pays du Nord, la question est de savoir en quoi ils sont compétitifs afin de se placer de manière intelligente, et pour les pays du Sud de penser leur compétitivité en termes de crédibilité selon le positionnement choisi.

1.2. Capitaliser sur les atouts des pays sud méditerranéens pouvant favoriser la co-traitance et la colocalisation

En 2040, la Méditerranée sera peuplée d'environ 1 milliard d'individus ce qui offre une masse critique, notamment économique qui pourrait peser face à la Chine, à l'Inde et aux Amériques.

Pour ce faire, les Psem disposent d'atouts pouvant favoriser la co-traitance et la colocalisation en particulier dans certaines filières à haut potentiel : agriculture et agroalimentaire, énergie, automobile, TIC, aéronautique et activités de l'innovation en général.

Une main d'œuvre bien formée, proche géographiquement et culturellement de l'Europe (et de la France en particulier)

Comparés à la Chine, les avantages des Psem sont moindres en termes de coûts de production (les salaires de la main-d'œuvre chinoise sont inférieurs à ceux des pays maghrébins par exemple), et de taille de marché. En revanche, la main-d'œuvre est mieux formée et dispose d'une grande proximité géographique et culturelle avec l'Europe. Elle dispose d'un bon niveau de formation générale, malgré des lacunes importantes en ce qui concerne les catégories intermédiaires de travailleurs (techniciens, cadres moyens). Il faudra assurer la mobilité économique de cette main- d'œuvre.

Un réservoir énorme d'énergies fossiles et renouvelables

En Europe, les trois-quarts du déficit de la balance commerciale sont dus aux importations de gaz et de pétrole. Parallèlement, les exportations de gaz et de pétrole d'Afrique du Nord sont destinées très majoritairement à l'Europe. Dans ce domaine où l'interdépendance stratégique est réelle, les deux rives ont tout intérêt à coopérer dans une logique d'intégration régionale (voir le projet de Communauté Euro-Méditerranéenne de l'Energie « CEME »). En accord avec les Psem, l'Europe pourrait externaliser au Sud les fragments de production qui consomment beaucoup d'énergie.

La jeunesse de la population et le potentiel du marché local

Si les marchés des Psem ne sont pas comparables aux marchés asiatiques, la jeunesse de la population (près de la moitié de la population a moins de 20 ans) laisse entrevoir un fort dynamisme de la consommation pour peu que le pouvoir d'achat progresse suffisamment. La population de ces pays devrait atteindre 450 millions à l'horizon 2030 et 500 millions en 2050, alors que la population européenne commencera bientôt à décliner. De surcroît, l'Afrique du Nord est un tremplin pour aller en Afrique subsaharienne.

³ L'Afrique (deux milliards d'habitants en 2050) devrait être le prochain relais de croissance de l'Europe et des Psem.

L'existence de complémentarités économiques et financières entre pays à démographies différentes

Le vieillissement posera le problème du remplacement de la population active européenne. De même, les difficultés de financement des retraites nécessiteront le recours à une épargne privée qui cherchera à diversifier ses placements. Dans les Psem, la population active est en passe de devenir plus nombreuse que la population dépendante ; avec moins de personnes à charge, les surplus des économies engendrés par cette population active s'orienteront vers la consommation et l'investissement. Les mouvements de personnes et de capitaux peuvent s'en trouver dynamisés entre l'Europe et les Psem.

La possibilité de positionnement stratégique commun sur certains secteurs et certaines régions

Dans de nombreux secteurs concernés par la concurrence des pays à bas salaires d'Asie, il y pourrait y avoir une complémentarité entre les industries européennes et celles des Psem. L'exemple de la filière textile est révélateur. Face à la menace des exportations chinoises, l'Europe et les Psem spécialisés dans ce secteur pourraient avoir intérêt à adopter une stratégie commune de montée en gamme et d'investissement dans les aspects immatériels des produits textiles : marketing, réactivité de la production, innovation dans les matières, etc. Par ailleurs, une alliance productive entre l'Europe et les Psem pourrait favoriser leur progression conjointe sur les marchés rapidement évolutifs de l'Afrique subsaharienne. Le tissu industriel des Psem peut faire valoir certains atouts même si les PME/PMI souffrent d'un retard (qualité, délais) au regard des critères européens ; les coûts de production y sont encore très attractifs par rapports à ceux de l'Europe.

La possibilité d'accompagner les stratégies de création de clusters promues par certains Psem

Cela permettrait (i) d'accompagner la montée en gamme des PME dans des secteurs existants (textile-habillement, cuir et chaussures, agroalimentaire, industrie mécanique, électrique, des matériaux de construction, industrie chimique des phosphates) ; (ii) de faciliter l'émergence des nouveaux secteurs (composants automobiles et aéronautiques, plastiques techniques, industrie pharmaceutique et paramédicale, industrie électronique et informatique, TIC et centres de service). Dans l'ensemble du bassin méditerranéen, les parcs technologiques se développent : 3 en Egypte, 1 en Jordanie, 4 au Maroc, 2 en Syrie et 5 en Tunisie. L'Algérie a également des projets autour de la pétrochimie et la pharmacie. Sept pôles de développement sont identifiés par le plan « Emergence II » au Maroc (automobile, aéronautique, agroalimentaire et produits de la mer, artisanat, textile, électronique embarquée) avec un objectif de 22 plateformes industrielles intégrées aux standards internationaux.

2. Que faire ? Proposer un nouveau modèle de coopération Nord-Sud

Associer les deux rives dans un même système productif ne se fera pas facilement, ni de la même façon selon les secteurs d'activité. Dans certains cas, on en restera encore un certain temps à des délocalisations classiques, dans d'autres on se rapprochera d'un système productif intégré mais encore avec une forte dissymétrie en faveur du Nord. **L'essentiel est de considérer (i) que la colocalisation est un stade possible et souhaitable du vaste ensemble des partenariats productifs, et (ii) qu'elle montre que ces partenariats peuvent être équilibrés entre Nord et Sud, ce qui change la vision qu'on peut en avoir : le Sud n'est pas voué à rester en position subalterne, les remontées en gamme sont possibles, des champions nationaux peuvent et doivent émerger au Sud, des entreprises du Sud doivent pouvoir se développer en Europe.**

2.1. Rompre avec la relation asymétrique Nord-Sud

En dépit de la crédibilité nouvelle qu'ils ont acquise depuis 2005 et qui s'est traduite par une rapide augmentation de l'accueil d'investissements directs étrangers (IDE), les Psem restent des acteurs secondaires dans ce domaine. La dernière décennie – et les choses se sont intensifiées depuis l'entrée en crise des pays développés en 2008 – a vu les pays émergents jouer un rôle tout à fait nouveau en matière d'IDE, puisqu'ils attirent presque la moitié des IDE mondiaux. Et si l'on considérait l'Europe comme une zone unique (c'est-à-dire si l'on ne tenait pas compte des multiples IDE intra-européens), cette proportion serait largement majoritaire. En outre, les pays émergents sont devenus des émetteurs notables d'IDE, puisque le quart des investissements transnationaux viennent désormais de chez eux (cf. annexe 2, tableau 1).

Or les Psem ne suivent ce mouvement que de très loin. Rapportés à leur PIB, les IDE entrants y restent notablement plus faibles que dans les autres pays émergents ou en développement (cf. annexe 2, tableau 2). **Il y a donc un fort potentiel à exploiter en matière de partenariats productifs transnationaux en Méditerranée.**

Pour cela, il faut rompre avec la relation asymétrique Nord-Sud qui considèrent les Psem comme des satellites des entreprises du Nord et les cantonne à un marché de consommation ayant des avantages de différentiels de coûts de main-d'œuvre sans formation et avec peu de perspective d'apprentissage. Ce modèle en vigueur limite les échanges Nord-Sud à des opérations ponctuelles de commerce.

2.2. Mettre en place un partenariat entre le Nord et le Sud basé sur la production

La nouvelle relation Nord-Sud devrait favoriser la colocalisation qui suppose des échanges denses entre les pays concernés : partage des objectifs, partage de la chaîne de valeur et intégration de la production, mise sur pied de systèmes d'information communs, formation, transferts de savoir-faire, développement stratégique concerté... **La proximité géographique et culturelle** que représente l'appartenance à une même région favorise cette interaction, les circuits courts, l'intercompréhension et la confiance qui sont la base de ce nouveau partenariat productif.

Ce nouveau modèle ferait des Psem des fournisseurs de fragments intermédiaires de la chaîne de valeur et non des exécutants des phases d'assemblage à faible valeur ajoutée et faible qualification, en élargissant de manière progressive des segments de la chaîne de valeur implantés dans une logique de « filières » (cf. Asie orientale) et en intégrant les compétences locales (*start up*, participation à la formation...)

Les Psem seraient un marché d'investissement permettant aux entreprises du Nord d'y produire et d'y localiser les processus de production à destination du marché régional du Sud et de l'Est de la Méditerranée et d'Afrique Subsaharienne. Cela aurait pour effet de contribuer à l'intégration Sud-Sud pour décroiser les marchés des Psem, et ce, afin de créer un marché plus attractif pour les IDE.

→ On peut considérer que la colocalisation est une implantation *stratégique*, faite dans une logique de système *productif*, valorisant la *proximité géographique et culturelle*, *managée de manière équilibrée entre Nord et Sud*. Elle peut donc se faire du Nord vers le Sud ou du Sud vers le Nord ou encore du Sud vers le Sud, l'essentiel étant que cela se traduise par une certaine forme d'équilibre et d'avantage pour chacun des deux pays, et que la bi-localisation soit développée comme un avantage stratégique.

La colocalisation peut prendre les formes suivantes :

- *placement* : financements par le Sud d'entreprises du Nord (placement, investissements de portefeuille) ;
- *participations stratégiques* : entrée dans le capital pour influencer sur la stratégie, pluri-localisation de la production par des entreprises Nord-Sud (investissements directs) ;
- *ressources humaines* : circulation des cadres dans un système productif Nord-Sud (exemple des cadres tunisiens de Leoni qui entrent dans le réseau de l'encadrement de l'entreprise allemande) ;
- *accès aux marchés* : entrée de producteurs du Sud sur la distribution en Europe (exemple de la Sonatrach sur le marché européen du gaz) ;
- *champions* : constitution de champions industriels Nord-Sud.

2.3. Mettre en œuvre une nouvelle approche des IDE

L'étude « Convergence »⁴ réalisée par Ipemed a montré **qu'une dynamique d'intégration économique pourrait s'installer de manière durable entre les entreprises des deux rives** à condition que les modèles classiques soient abandonnés au profit d'un modèle rénové fondé sur la logique de colocalisation et l'intégration des appareils productifs.

⁴ IPEMED 2009, étude « Convergence » en Méditerranée, Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier

L'étude a montré que certaines entreprises européennes, conscientes des ressources dont disposent les Psem, y implantent depuis le début des années 2000 des activités à forte valeur ajoutée qui pourraient les entraîner dans un cycle vertueux de développement. Les Européens conservent des entreprises compétitives dans l'industrie comme dans les services alors que les Psem voient leur croissance économique augmenter et l'opportunité d'intégrer des ingénieurs locaux qualifiés aux salaires modérés, capables de collaborer efficacement avec des équipes européennes.

Cette évolution, encore faible et qu'il faut soutenir, rejoint les réflexions menées par la CNUCED Cnuced sur l'IDE. Le dernier *Rapport sur l'investissement dans le monde*⁵ insiste sur les faits suivants :

- les IDE font l'objet d'une **approche de plus en plus critique**, même si les montants mondiaux ont dépassé en 2011 le niveau atteint avant la crise de 2008. Dans les années qui viennent, les IDE vont continuer à se développer, mais avec un nouveau contenu ;
- la part des IDE réalisés au sein de **grandes régions** se renforce ;
- la notion de **responsabilité sociale des entreprises** est de plus en plus mobilisée ;
- de nouvelles politiques d'attraction des IDE sont mises en œuvre par les pays hôtes ; elles insistent sur la notion de « **développement inclusif** » (*inclusive growth*), avec davantage d'intégration de valeur ajoutée locale et de créations d'emplois, et sur le caractère soutenable des IDE ;
- dans cet esprit, la CNUCED a mis sur pied un cadre politique pour l'investissement favorable au développement soutenable (*Investment Policy Framework for Sustainable Development – IPFSD*).

3. Comment le faire ? Passer de la sous-traitance à la co-traitance

3.1 En finir avec la sous-traitance

La relation actuelle Nord-Sud favorise la sous-traitance. Celle-ci implique des contrats à court terme avec des cahiers des charges défavorables pour le Sud car encourage une mise en concurrence des sous-traitants basée sur le moins disant tant au niveau du prix que de la qualité des produits. Les déterminants de ce modèle font des Psem un marché d'import-export et non un marché d'investissement avec comme effets:

- la non-pérennisation du savoir faute de formation et de temps pour l'accumulation des connaissances ;
- des accords de marché impliquant des fabricants et fournisseurs favorisant le négoce et non le partenariat productif ;
- des accords misant sur la logistique pour faire face à l'accélération des cadences et au besoin de réactivité ;
- une stratégie de marque au détriment de la qualité induisant des comportements de marge pour maintenir les prix élevés ;
- Le maintien d'un environnement institutionnel dominé par le clientélisme et la corruption encouragée par les entreprises du Nord et une préférence pour le court terme ;
- des accords de libre-échange bilatéraux et asymétriques qui favorisent le cloisonnement des marchés des Psem et réduisent leur attractivité pour les IDE.

3.2 Passer à la co-traitance et à la colocalisation

La co-traitance ou accords OEM (*Original Equipment Manufacturer*) installe la relation entre les entreprises concernées dans le long terme et permet un fort taux d'intégration dans la chaîne de valeur (fabrication de biens intermédiaires). Les Psem devraient négocier des contrats de co-traitance avec le Nord afin d'installer la relations dans le long terme ce qui aurait pour effet de leur permettre de bénéficier

⁵ Cnuced, 2012, *World Investment Report*, Genève

d'un transfert du savoir-faire du Nord et de la fabrication du savoir au Sud à travers la formation et l'intégration des cadres locaux hautement qualifiés. Ceci suppose la renégociation des accords de libre-échange conclus avec les Psem pour inclure de nouvelles clauses visant le décloisonnement des marchés du Sud et l'intégration de l'agriculture, des services et de la mobilité des personnes.

4. Avec qui le faire ? Etats, entreprises, société civile

Les déterminants de la co-traitance et de la colocalisation incluent la taille et le dynamisme du marché, les infrastructures et surtout la mise en place de réformes structurelles au Sud et un changement de regard et de politique de la part du Nord.

Les Psem et plus particulièrement les Etats doivent mettre en œuvre quelques orientations fortes, pour lesquelles ils pourraient bénéficier de l'expertise de l'Europe et de la France. Les Etats des Psem ne doivent pas seulement améliorer leurs structures mais **moderniser en profondeur leurs politiques publiques pour favoriser une vision régionale de leur devenir économique et politique**, en mettant au cœur de leurs préoccupations les éléments suivants :

- IDE : définir une politique d'IDE : priorités sectorielles, objectifs et conditionnalité en termes de retombées économiques, modernisation des structures chargées de la promotion des investissements internationaux en les dotant d'un référentiel de RSE etc. ;
- formation professionnelle : établir des politiques déclinées en domaines sectoriels en y incluant les nouveaux domaines d'activité (transition énergétique ER et EE). Cette politique doit être conçue en tenant compte des politiques d'amélioration du climat des affaires pour les PME (fiscalité, normes comptables et cadastrales, mécanismes bancaires et financiers). A défaut d'une vision d'ensemble (politiques d'essaimage PME, constitution de filières industrielles pour les nouveaux secteurs, politique d'innovation, politique de rééquilibrage territorial, etc.), il n'y a pas d'effet de levier significatif sur la modernisation de l'économie ;
- infrastructures : il faudrait travailler sur les infrastructures nationales et régionales, sans lesquelles l'avantage comparatif de la proximité n'est pas valorisé ce qui implique la constitution d'un réseau euro-méditerranéen de plateformes logistiques ; accélérer la convergence normative notamment douanière, et un plan de formation professionnelle au niveau des ministères et des techniciens sur les plateformes ;
- convergence normative et sécurité juridique des investissements à long terme : ceci suppose une volonté d'ouverture du Nord aux opérateurs du Sud (cf. la question agricole) et des garanties pour les PME qui permettrait notamment l'émergence d'un secteur privé local dynamique, moteur d'un développement durable ;
- services publics : améliorer l'offre et l'accès aux services publics locaux en développant les guichets uniques et les clusters, et promouvoir un modèle administratif déconcentré favorisant les responsabilités des acteurs territoriaux ;
- éducation : mettre à niveau le système éducatif pour l'adapter aux besoins des entreprises et du marché du travail ;
- Sud-Sud : décloisonner les marchés Sud-Sud en vue de créer un espace d'échanges plus vaste et plus attractif.

De la même façon, le Nord doit changer son regard sur le Sud pour en finir avec la perception négative qu'ils véhiculent des Psem (terrorisme, islam radical, etc). **Plus particulièrement, les entreprises du Nord doivent s'engager pour :**

- s'implanter dans un esprit de responsabilité économique, sociale et environnementale ;
- apporter leur appui pour améliorer la gouvernance des sociétés partenaires au Sud ;
- partager la valeur ajoutée ;
- favoriser la mobilité des cadres ;

- apporter leur appui à la mise en place de programmes de formation professionnelle et d'apprentissage adaptés aux besoins du marché du travail ;
- accepter que les capitaux du Sud soient introduits dans leurs établissements au Sud mais aussi dans les sociétés au Nord.

5. Modalités pratiques pour mettre en place une Stratégie de colocalisation

Préparer un avant-projet de Stratégie de colocalisation entre la France et un Psem (du Maghreb par exemple) à titre d'action pilote. Cela pourrait passer par les actions suivantes :

- Rédiger, par les organisations patronales du pays et IPEMED, une ébauche d'un texte stratégique commun ;
- Favoriser des exemples concrets de colocalisation, favoriser l'implantation de grandes firmes industrielles européennes (françaises notamment) dans un pays de la rive sud et l'entrée dans le capital de la maison mère de capitaux de ce pays ;
- Organiser une rencontre entre les ministres concernés, pour aller vers une action concertée des exécutifs des pays considérés ;
- Mobiliser le patronat et les Régions administratives en faveur de ce projet, notamment en France où les Régions vont avoir un rôle croissant en matière d'animation du système productif local et de coordination de la coopération économique internationale. Cela suppose de faire entrer la coopération décentralisée dans une nouvelle phase, plus stratégique, mieux coordonnée, davantage orientée vers l'emploi et le développement économique avec les Psem, faisant des Régions des acteurs clé dans la réussite de la colocalisation ;
- Organiser un forum avec les organisations patronales et syndicales du Nord et du Sud.

ANNEXES

Annexe 1

« Les nouveaux IDE » : recherche de témoignages sur les *success stories* en Méditerranée pour l'Assemblée générale de l'EMCC du 6 décembre 2012

Ipemed organise à Paris le 6 décembre 2012 l'Assemblée générale de l'Euro-Mediterranean Competitiveness Council (EMCC, mouvement de chefs d'entreprise des pays de la région euro-méditerranéenne).

Le débat (17h-20h) sera centré sur le thème des **colocalisations** (partage équitable de la valeur ajoutée entre Nord et Sud de la Méditerranée). La question posée est de savoir comment la Méditerranée s'inscrit dans **l'ère des « nouveaux IDE », celle de la « croissance inclusive »** :

- **création d'emplois sur place**
- **vrai partage de la chaîne de valeur**
- **management confié aux acteurs locaux**
- **Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (RSE)**
- **formation de la main d'œuvre**
- **impact sur le système productif local (fournisseurs et nouveaux marchés locaux)**
- **transferts de savoir-faire et de technologie.**

Le résultat des travaux d'Ipemed comparant l'investissement « Nord-Sud » en Asie, en Amérique, en Europe de l'Est, et en Méditerranée, servira d'introduction au débat.

Pour le rendre plus concret, **Ipemed recherche des chefs d'entreprise qui porteraient témoignage sur leurs expériences d'investissements transméditerranéens** :

- entreprises européennes ayant investi sur la rive sud dans l'esprit de la colocalisation ;
- entreprises de la rive sud souhaitant investir en Méditerranée (sur la rive sud comme sur la rive nord) ;
- acteurs ayant, dans leur activité professionnelle, pu constater le passage – ou la difficulté du passage – des IDE à l'ancienne (recherche des seules matières premières et/ou d'une main d'œuvre bon marché, absence d'autonomie managériale...) à ces nouveaux IDE.

Annexe 2
Les chiffres récents sur l'IDE dans le monde et en Méditerranée

Tableau 1. IDE entrants et sortants, par type d'économies en 2011

	----- IDE entrants -----		IDE sortants
	milliards \$	en %	en %
Pays développés	748	49	73
Pays en développement	684	45	23
Pays en transition (ex-socialistes)	92	6	4
TOTAL	1524	100	100

Source : CnuCED, *World Investment Report*, 2012

Tableau 2. IDE entrants, 1980-2011

	en millions de \$ courants				
	<u>1980</u>	<u>1990</u>	<u>2000</u>	<u>2006</u>	<u>2011</u>
Monde	54 078	207 455	1 400 541	1 463 351	1 524 422
Économies développées	46 576	172 526	1 137 996	981 869	747 860
Économies en transition	24	75	7 038	54 318	92 163
Économies en développement	7 479	34 853	255 506	427 163	684 399
- dont Af. Nord (sans Soudan)	144	1 187	2 858	19 660	5 750
- dont Proche et Moy-Orient	3 328	804	3 586	67 121	48 682
- dont Amérique du Sud	3 521	5 042	57 056	43 480	121 472
- dont Asie orientale	950	8 791	116 641	131 829	218 974
- dont Asie du Sud-Est	2 636	12 821	22 696	64 038	116 559
- dont Asie méridionale	284	213	4 864	27 919	38 942
- dont Afrique subsaharienne (sans l'Afrique du Sud)	267	1 737	5 926	17 650	31 094
	en % du PIB				
	<u>1980</u>	<u>1990</u>	<u>2000</u>	<u>2006</u>	<u>2011</u>
Monde	0,5	0,9	4,3	3,0	2,2
Économies développées	0,6	1,0	4,6	2,8	1,7
Économies en transition	0,0	0,0	1,8	3,9	3,6
Économies en développement	0,3	0,9	3,6	3,4	2,9
- dont Af. Nord (sans Soudan)	0,1	0,7	1,2	5,2	1,0
- dont Proche et Moy-Orient	-0,9	0,2	0,5	4,7	2,1
- dont Amérique du Sud	0,8	0,7	4,3	2,2	3,0
- dont Asie orientale	0,2	0,9	5,2	3,0	2,4
- dont Asie du Sud-Est	1,3	3,5	3,7	5,9	5,4
- dont Asie méridionale	0,1	0,0	0,7	2,0	1,4
- dont Afrique subsaharienne (sans l'Afrique du Sud)	0,1	0,8	2,7	3,5	3,5

Source : CnuCED, *World Investment Report*, 2012

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- IPEMED 2009, étude « Convergence » en Méditerranée Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier
- IPEMED Palimpsestes n°2, mars 2011 « L'industrie allemande dans les Peco », Maxime Weigert et Hassan Benabderrazik
- La Découverte « Repères », 2011, 3e ed., Paris, *Mondialisation et délocalisation des entreprises* El Mouhoub MOUHOUD, ,»
- IPEMED Palimpsestes n°12, février 2012 « Les industriels allemands en Tunisie », Maxime Weigert
- Cnuced, 2012, *World Investment Report*, Genève