



# Enhancing the export competitiveness of the textile and clothing sector in developing countries

📍 Matthias Knappe, Senior Officer and Programme Manager, ITC

*Over the years, assembling clothing has become a commodity. However, mere cut and sew operations are no longer a sustainable offering. To achieve the employment targets envisaged by governments, companies must provide additional services and diversify their client portfolios, possibly also developing their own products. To do this, they must move up the value chain. The GTEX Programme provides a theory of change for doing this – the 'smiley-curve' for value addition – and supports its implementation in the six countries it focuses on.*

**Disclaimer:** The views expressed in this article are the contributors' and do not necessarily coincide with those of the ITC, UN or WTO. The designations employed do not imply the expression of any opinion on the part of the ITC concerning the legal status of any county, territory, city or area, or of its authorities or its boundaries, or the endorsement of any firm or product.

**T**he Global Textiles and Clothing (GTEX) Programme addresses common sectoral challenges observed in many developing countries. These relate to changing trade patterns due to shifting brand and retailer requirements. Relying mainly on proximity and preferential market access is no longer enough to serve clients who increasingly follow a full costing approach, selling garments at full, non-discounted prices to consumers.



## The GTEX Programme

The various projects of the programme are at different stages of implementation. While work in Central Asia is already in its third phase, activities in Tunisia commenced in early 2018, work in Morocco in late 2018, Jordan in mid-2019 and Egypt in October 2019. The projects were scheduled to end in December 2021 but will likely be extended, in part due to Covid-19 disruption. Other countries with different timelines are being included – such as Madagascar in late 2019 – as opportunities arise.

The GTEX MENATEX Programme is funded by the State Secretariat for Economic Affairs (SECO) of the Swiss Confederation and the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), and focuses on six priority countries (Egypt, Morocco, Jordan, Kyrgyzstan, Tajikistan and Tunisia). The project in Madagascar was funded by the Department of International Development of the United Kingdom.

Common challenges include low market diversification; dependence on simple cut and sew operations, with low service provision, low productivity levels and inadequate engineering approaches; missing national backward integration with fabrics and trims being imported; as well as social and environmental sustainability concerns. Moreover, middle management

is often filled with expatriates, as companies cannot find sufficient local expertise. Also, textile- and clothing-related trade and investment support institutions are too weak to effectively enable the challenges to be addressed. Hence, the Programme works at both enterprise and institutional levels.

**AN ARTICLE BY**  
**MATTHIAS KNAPPE**  
*Senior Officer and Programme Manager, ITC*

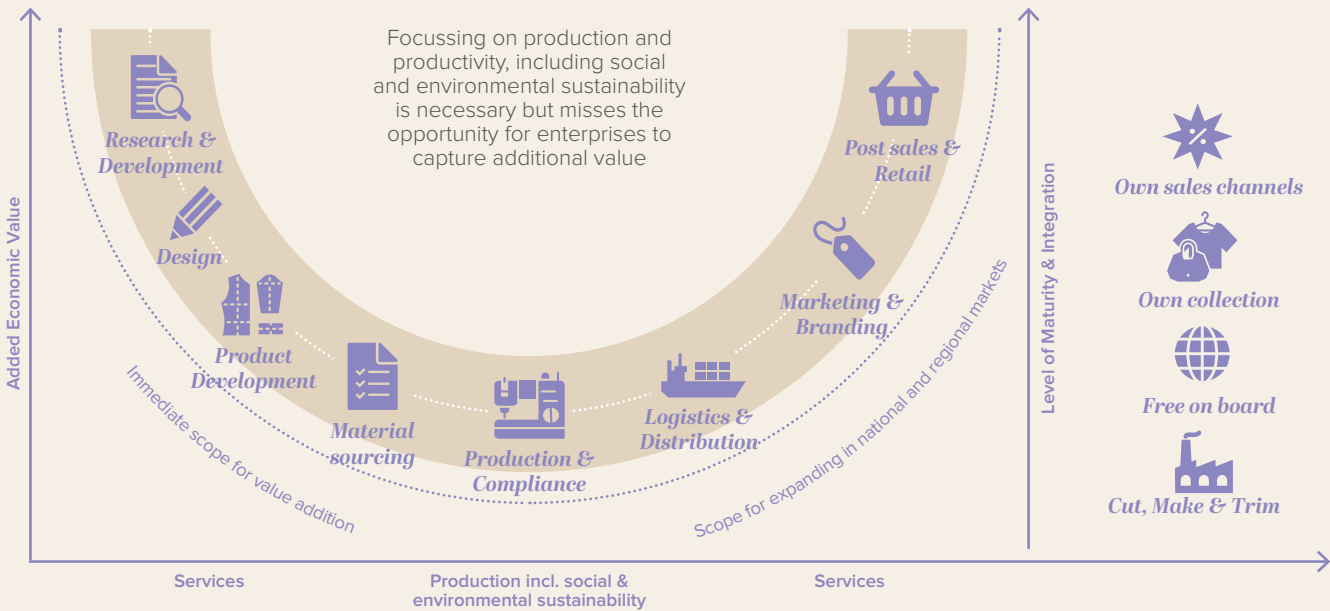
Matthias Knappe has over 25 years of diversified professional experience in international trade and development. He has worked at the enterprise, institutional and governmental levels. Matthias is presently leading the fibres, textiles and clothing programme of the International Trade Centre. Over the last 15 years, he has been working with the T&C sector around the world to increase its export competitiveness. Understanding the needs of the market, he designed ITC's Global Textiles and Clothing programme and created the ITC African Cotton Development Initiative. He holds two master's degrees, in economics and development economics.

**THEORY OF CHANGE**

The 'smiley-curve' for value addition in the global apparel value chain provides the basis for the Programme's theory of change. It provides a succinct overview of where and with which service offerings companies can capture value from, and add value to their operations. It also shows opportunities for closer collaboration at

the regional level, to address the missing links in the value chain. The figure below shows that the most important value-adding stages are the intangible services at the pre-production (left side of the 'smiley-curve') and post-production (right side of the 'smiley-curve') stages.

**The GTEX theory of change**  
**Extracting value added from the textile and clothing value chain ▼**



Source: GTEX, 2020.



## **FOCUS** **GTEX**

The Global Textiles and Clothing Programme (GTEX) and its related work in the Middle East and North Africa (MENATEX) promotes textile and clothing exports from Kyrgyzstan and Tajikistan, as well as from Egypt, Jordan, Morocco and Tunisia. By enhancing the export competitiveness of the sector, the Programme expects to increase exports and subsequently employment.

Over the years, assembling clothing has become a commodity. Consequently, the ‘smiley-curve’ has become increasingly steeper, reflecting a declining share of value addition in assembly tasks. Hence, performing only simple cut and sew operations is not a desirable and sustainable position for many companies. While productivity, lean processes and social and environmental compliance on the factory floor are necessary

to consolidate the existing client base and to lay the foundation for starting to move up the value chain, they are not sufficient to grow and to achieve the employment targets envisaged by the respective governments. In fact, relying only on temporary cost advantages would be dangerous. Thus, companies must move beyond production, and provide additional services, while diversifying their client portfolios.

## **BUILDING SME COMPETITIVENESS TO MOVE UP THE VALUE CHAIN**

Applying these insights, GTEX/MENATEX helps companies in developing countries to build the capacity to fulfil critical functions along the value chain, to meet identified market requirements. Taking over additional functions, companies will be able to move from simple cut and sew operations toward a full package offering and, in some cases, to developing their own products. Value addition through service provision starts with production processes, by introducing lean manufacturing techniques and ensuring companies’ social and environmental performance. Pre-production, the Programme builds the skills to start sourcing the fabrics and trims they require in new sourcing destinations, and provides product development and design training. Post-production, it focusses on creating marketing and branding know-how, and creates linkages to new clients in diversified markets.

Moving up the right side of the ‘smiley-curve’ requires in-depth market and consumer knowledge, a known brand name in the targeted consumer segment, and physical or virtual sales outlets in target markets. Hardly any companies have the required knowledge, skills, and sales networks in traditional export markets. Therefore, the Programme helps a few companies with their own product offerings to add value at the post-production stage, by focussing on the home country and gradually expanding within the region.

In Tajikistan – an early starter with the Programme – beneficiary companies have reported additional exports of USD 18.6 million since 2018. This represents 15% of the sector’s employment, with an average salary increase of 10.5% in 2019.

The Programme also fosters collaboration among companies, based on strong synergies, representing an attitudinal shift away from working in isolation. In Tunisia, companies created two collaboration consortia. One among lingerie manufacturers jointly sourced material, leading to a 10% reduction of input costs. Another jointly assembled a collection for presentation at the next trade fair.

The Programme also supports a mentoring approach between large ‘champion’ and smaller companies. Champions gain, as they create additional trustworthy opportunities for outsourcing, with the programme incentivising additional linkages. Initially perceived as challenging, the Covid-19 crisis has shown that this novel approach can work. In Morocco and Tunisia, some larger companies that had access to the right PPE fabrics and skills coached smaller ones to produce regulation-compliant facemasks.



## AN IMPROVED INSTITUTIONAL ECO-SYSTEM TO SUPPORT THE SECTOR

The Programme can work with only a small sample of companies in each country, so to ensure sustainability, it builds the capacity of T&C (textile & clothing) support institutions. Following assessment, the Programme supports institutions in preparing performance improvement roadmaps and new service portfolios for companies. Academic and vocational training institutions are also sustainably linked to the industry through closer partnerships. For example, in Tunisia a partnership between the sector association (FTTH) and the ESSECT business

school allowed master's and PhD students to work with T&C companies, while providing the sector with scientific research work. Also, the Programme facilitated collaboration between FTTH and l'École nationale d'ingénieurs de Monastir (ENIM) to adapt the 'Ingénieur en Habillement' diploma to the changing needs of the industry. In Kyrgyzstan and Tajikistan, local universities established garment training centres to serve the industry, providing academic and technical education.

## A GLOBAL COMPONENT ON KNOWLEDGE MANAGEMENT AND REGIONAL COLLABORATION

For MENA countries, the approach also offers opportunities for closer collaboration at a regional level, as none of the countries, with the partial exception of Egypt, can offer an integrated national value-chain. This is challenging, though, since stakeholders see themselves as competitors, rather than collaborators. At the enterprise level, however, the Programme has created a number of promising linkages.

These include a Tunisian company setting up production facilities in Egypt to export duty-free to the US market, as well as Moroccan and Tunisian companies sourcing fabrics from Egypt to benefit from regional cumulation, to fulfil the EU market's double-transformation Rules of Origin requirements. The Programme highlights these benefits to encourage mutually beneficial collaboration at a larger scale.

## COVID-19 RESPONSE AND ADJUSTMENTS

The global pandemic and its related supply and demand shocks will have implications for the Programme. Targets will need to be adjusted, as markets are heavily disrupted and clothing sales are expected to remain low in the months to come. Nevertheless, the overall approach remains valid as it addresses the major weaknesses in the T&C industry, making suppliers more competitive and resilient to shocks.

The crisis requires companies, brands and retailers to innovate with new processes, and to develop partnerships. Hence, the Programme advises companies on how to modernize their costing and pricing systems, among others, enabling them to work with brands and retailers so that garments can be sold to consumers at non-discounted prices. ■



# Renforcer la compétitivité des exportations dans le secteur du textile et de l'habillement pour les pays en développement

📍 Matthias Knappe, Senior Officer et directeur de programme, ITC

*La confection de vêtements est devenue en soi une véritable activité marchande. Cependant, les opérations de découpe et de couture ne sont pas, en tant que telles, commercialement viables. Les entreprises du secteur doivent donc proposer des services complémentaires et diversifier leurs portefeuilles de clientèle – y compris en développant, le cas échéant, leurs propres produits. Il faut donc qu'elles prennent en compte toutes les étapes de la chaîne de valeur de leur secteur, en parvenant à apporter de la valeur ajoutée à chacune d'entre elles. Le GTEX propose à cet effet une théorie du changement (la « courbe en sourire ») visant l'accroissement de la valeur ajoutée et apporte un soutien à sa mise en œuvre dans les six pays où le programme GTEX concentre son action.*

**Avertissement :** les opinions exprimées dans cet article sont celles de son auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de l'ITC, des Nations unies ou de l'OMC. Les formulations utilisées n'impliquent en rien une quelconque prise de position de la part de l'ITC en ce qui concerne le statut juridique d'un pays, territoire, ville ou région, ses autorités ou le tracé de ses frontières, pas plus qu'elles ne témoignent d'un soutien à telle entreprise ou à tel produit.

**L**e Programme mondial pour le textile et l'habillement (GTEX) s'attaque aux défis sectoriels que rencontrent couramment de nombreux pays en développement. Ces défis sont liés à l'évolution des modèles commerciaux exigée par les marques et les distributeurs. Car désormais, s'appuyer essentiellement sur la proximité géographique et l'accès préférentiel à un marché ne suffit plus pour satisfaire des clients de plus en plus tournés vers une approche de coût complet, et qui



## Le Programme GTEX en question

Les différents projets portés par le Programme GTEX en sont à des stades divers de mise en œuvre. Si la phase 3 a déjà débuté en Asie Centrale, les travaux ont été engagés début 2018 en Tunisie, fin 2018 au Maroc, mi-2019 en Jordanie et au mois d'octobre 2019 en Égypte. Les projets, qui devaient au départ se terminer fin décembre 2021, seront vraisemblablement prorogés – notamment en raison des perturbations entraînées par l'épidémie de Covid-19. En fonction des opportunités, d'autres pays sont susceptibles d'intégrer le Programme – comme ce fut le cas de Madagascar fin 2019 – mais avec des échéances distinctes.

Le programme GTEX-MENATEX est financé par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de la Confédération suisse et par l'Agence suédoise de développement et de coopération internationale (Sida). Il est axé sur six pays prioritaires (Égypte, Maroc, Jordanie, Kirghizstan, Tadjikistan et Tunisie). Le projet malgache a pour sa part été financé par le Département du développement international du Royaume-Uni.



souhaitent vendre à leurs consommateurs des vêtements au prix du marché, sans réduction.

Et les défis sont effectivement nombreux. Dans les pays en développement, la diversification commerciale est généralement peu importante, la dépendance aux opérations de base (taille et couture) est forte, avec un niveau de service assez faible, une productivité insuffisante et des approches techniques inadaptées. Il n’y a, en outre, que très peu d’intégration en amont : les matières premières (tissus et fournitures) sont majoritairement importées. L’encadrement

intermédiaire des entreprises est souvent en grande partie constitué d’expatriés, car elles ont du mal à identifier les compétences locales pour ces postes. Les problématiques sociales et environnementales ne sont pas toujours suffisamment prises en compte. Enfin, dans le secteur, les institutions sont souvent trop faibles pour aider les entreprises à relever efficacement ces différents défis – ce qui explique que le programme GTEX intervient à la fois au niveau des entreprises et au niveau institutionnel.

**UN ARTICLE DE**  
**MATTHIAS KNAPPE**

*Senior Officer et directeur de programme, ITC*

Matthias Knappe a plus de 25 ans d’expérience en commerce international et en développement, aussi bien auprès d’entreprises que d’institutions ou de gouvernements. Il dirige aujourd’hui le programme du Centre du commerce international (ITC) pour les fibres, les textiles et l’habillement. Il travaille avec les acteurs du secteur textile et de l’habillement partout dans le monde, pour renforcer la compétitivité de leurs exportations. Il a conçu le programme de l’ITC pour le textile et l’habillement (Global Textile and Clothing Programme) et lancé l’Initiative pour le développement du coton africain (African Cotton Development Initiative). Il est titulaire de deux masters, l’un en économie, l’autre en économie du développement.

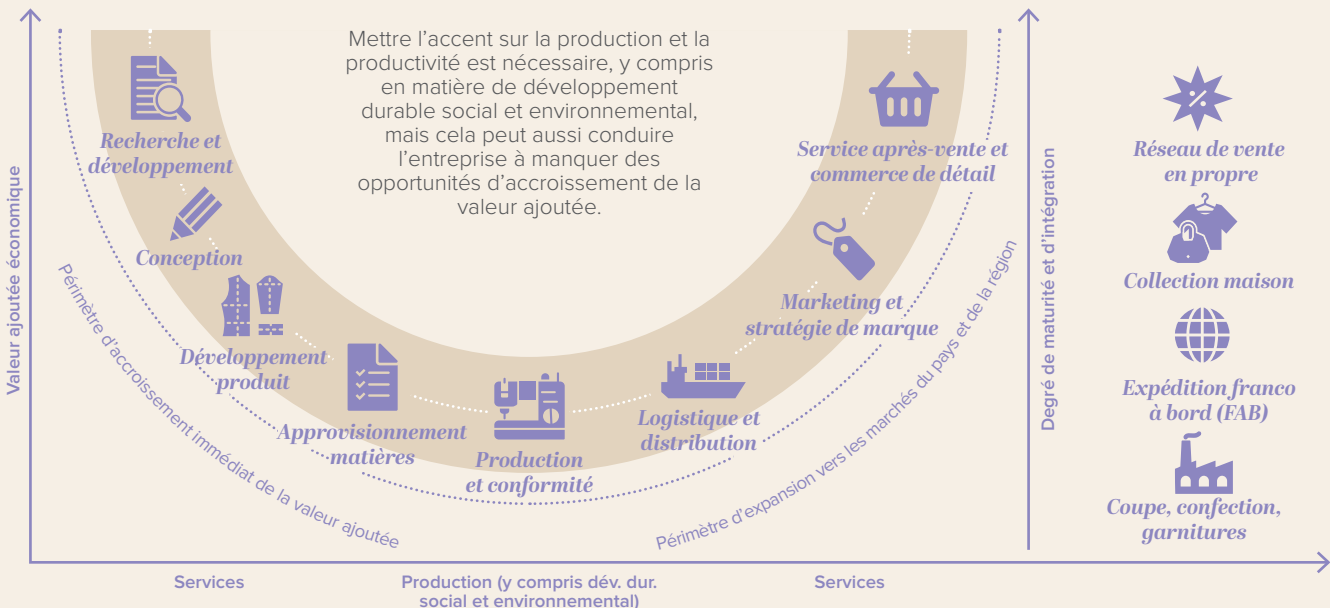
**THÉORIE DU CHANGEMENT**

La théorie du changement proposée par le Programme peut être schématisée par une « courbe en sourire » (*smiley curve*, voir ci-dessous) ; elle vise à accroître la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur mondiale du vêtement. La courbe montre de façon synthétique où et avec quelle offre de services les entreprises vont pouvoir capter de la valeur – et en créer davantage dans leurs opérations. Cette approche permet également

d’identifier des opportunités de collaboration plus étroite au niveau régional, afin de répondre aux problèmes de « chaînons manquants » dans cette chaîne de valeur. Les étapes les plus importantes dans la création de valeur concernent les services immatériels et les phases de préproduction (côté gauche du « sourire ») et de postproduction (côté droit de la courbe).

**Théorie du changement GTEX**

**Capter la valeur ajoutée dans les chaînes de valeur de l’habillement ▼**



Source : GTEX, 2020.





## REPÈRES GTEX

Le Programme mondial pour le textile et l'habillement (GTEX), avec son chapitre Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENATEX), a pour objectif la promotion des exportations de textile et de vêtements du Kirghizstan et du Tadjikistan, ainsi que de l'Égypte, de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie.

En renforçant leur compétitivité, le GTEX entend faire progresser les exportations du secteur et, de ce fait, l'emploi.

Le simple assemblage des vêtements est devenu une activité commerciale assimilable à une matière première. La « pente » de la « courbe en sourire » s'est, de ce fait, accentuée, reflétant un recul de la part des tâches d'assemblage dans l'apport de valeur. Pour beaucoup d'entreprises, la réalisation d'opérations consistant à couper et coudre ensemble des vêtements ne constitue donc plus un positionnement souhaitable, ni viable. Si la productivité, la rationalisation des processus

et la conformité des unités de production avec les normes sociales et environnementales sont nécessaires pour consolider l'actuelle clientèle, elles ne suffisent pas non plus à assurer la croissance. Il pourrait même s'avérer dangereux de se reposer uniquement sur des avantages de coûts, nécessairement temporaires. Il faut donc aller au-delà de la production et proposer d'autres services, tout en diversifiant les portefeuilles de clients.

## DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ DES PME POUR GRAVIR LA CHAÎNE DE VALEUR

Fort de ces constats, le programme GTEX-MENATEX apporte son soutien aux entreprises de pays en développement pour leur permettre de renforcer leur capacité à capter plus de valeur ajoutée tout au long de la chaîne de valeur. En diversifiant leurs activités, les entreprises sont plus en mesure de passer des simples opérations de coupe et d'assemblage à une offre complète, voire, dans certains cas, au développement de leurs propres produits.

L'apport de valeur ajoutée par la prestation de services débute au stade de la production : elle passe par l'introduction de techniques de fabrication optimisées et par la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Au niveau de la préproduction, le Programme s'attache à renforcer les compétences nécessaires aux achats de tissus et d'ornements. Il propose aussi des formations sur le développement de produits, le *design* et la création. En postproduction, il se concentre sur l'acquisition d'expertise en marketing et en stratégie de marque, et des techniques de développement commercial.

Pour glisser progressivement vers la droite, le long de la « courbe en sourire », il faut une connaissance approfondie du marché et du consommateur, une marque reconnue sur le segment de clientèle visé, et des points de vente physiques ou virtuels sur les marchés identifiés. Sur les marchés d'exportation traditionnels, très peu d'entreprises ont les compétences, les savoir-faire et les réseaux de distribution requis. C'est pourquoi le Programme accompagne certaines

d'entre elles dans le développement d'une offre propre, afin d'accroître la valeur économique dans la phase de postproduction, d'abord dans leur pays d'origine, puis dans la région.

Au Tadjikistan – l'un des premiers pays où a débuté le Programme –, les entreprises bénéficiaires font état d'exportations supplémentaires s'élevant à 18,6 millions de dollars depuis 2018, soit 15 % de l'emploi du secteur, et une augmentation salariale qui a atteint 10,5 % en 2019.

Le Programme encourage aussi la collaboration entre les entreprises, ce qui fait peu à peu évoluer les mentalités. En Tunisie, par exemple, les entreprises du secteur ont créé deux consortiums ; le premier regroupe les fabricants de lingerie pour leur permettre de mutualiser leurs achats de matières premières – ce qui s'est traduit par une baisse de 10 % du coût des intrants. L'autre consortium a mis sur pied une collection complète, en vue de sa présentation lors d'un prochain salon.

Le GTEX met aussi en avant une approche fondée sur le *mentoring* : des industriels bien établis parrainent des entreprises de taille plus modeste. Les « parrains » profitent ainsi de nouvelles opportunités de sous-traitance et bénéficient des mesures incitatives prévues par le Programme pour la création de liens économiques avec leurs « poulains ». Cette approche innovante, d'abord perçue comme difficile à mettre en œuvre, a montré sa pertinence lors de la crise liée à la Covid-19. Au Maroc et en



Tunisie, certaines entreprises de plus grande taille, qui avaient accès aux équipements, aux matières et aux compétences nécessaires, ont

ainsi pu encadrer des entreprises plus petites pour la fabrication de masques répondant aux normes sanitaires.

## UNE AMÉLIORATION DE L'ÉCOSYSTÈME INSTITUTIONNEL DU SECTEUR

Dans chaque pays, le Programme ne peut travailler en direct qu'avec un nombre limité d'entreprises individuelles. Il œuvre donc également au renforcement des capacités des institutions qui soutiennent le secteur du textile et de l'habillement.

Il s'engage au côté de ces institutions dans l'élaboration d'une feuille de route visant à améliorer les performances et à élargir leur offre de services aux entreprises. Les institutions universitaires et la formation continue sont également associées au secteur sur le long terme, par l'intermédiaire de partenariats renforcés. En Tunisie, par exemple, un partenariat a été mis en place entre l'association professionnelle du textile (FTTH) et une école de commerce, l'ESSECT. Il permet à des titulaires de masters et à des doctorants de collaborer avec des entreprises du secteur, avec lesquelles ils partagent ensuite les résultats de leurs recherches et analyses universitaires. De même, le Programme a facilité une collaboration entre la FTTH et l'École nationale d'ingénieurs de Monastir (ENIM) qui a permis de réorienter le diplôme d'« ingénieur en habillement », pour l'adapter à l'évolution des besoins industriels. Au Kirghizstan et au Tadjikistan, pour répondre

aux besoins du secteur, les universités locales mettent sur pied des centres de formations spécialisés dans l'habillement, qui dispensent des enseignements théoriques et techniques.

Pour les pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, le Programme favorise également une coopération plus étroite sur le plan régional, dans la mesure où aucun des pays concernés (sauf l'Égypte, au moins en partie) ne dispose au niveau national d'une chaîne de valeur intégrée. Cette collaboration constitue néanmoins un défi, car les acteurs du marché régional se perçoivent davantage comme des concurrents que comme des partenaires. Au niveau des entreprises, cependant, le Programme a établi un certain nombre de liens prometteurs. Par exemple, une entreprise tunisienne a pu implanter des unités de production en Égypte, ce qui lui permet d'exporter ses produits en franchise de droits de douane vers le marché américain ; des entreprises tunisiennes et marocaines s'approvisionnent désormais en Égypte pour bénéficier du cumul régional et ainsi répondre aux exigences des « règles d'origine » de l'Union européenne sur la double transformation.

## RÉPONSES ET AJUSTEMENTS FACE À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19

La pandémie, et les conséquences qu'elle a eues sur l'offre comme sur la demande, impacte bien entendu le Programme. Si ses objectifs doivent être ajustés, l'approche d'ensemble reste néanmoins parfaitement valable : elle traite les principales faiblesses du secteur du textile et de l'habillement et vise à rendre les fabricants plus compétitifs et plus résistants à ces chocs.

La crise oblige les entreprises, les marques et les détaillants à inventer de nouveaux processus innovants et à développer des partenariats. Le Programme incite notamment les entreprises à moderniser leurs modèles d'évaluation des coûts et de fixation des prix, afin de permettre à leurs clients de vendre leurs vêtements sans réduire fortement les prix. ■