



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22769



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**



**CENTRE NATIONAL DU CUIR
ET DE LA CHAUSSURE**

Projet TF/TUN/97/001

**Assistance technique pour la mise à niveau
et l'amélioration de la compétitivité des entreprises
industrielles du secteur du cuir et des produits en cuir**

Etude de diagnostic et de mise à niveau

**ABDELHEDI
Tunis**

Septembre 2002

Fondazione CUOA
Centro universitario di organizzazione aziendale -
Italia

BADIS
Bureau d'Audit et de Développement Industriel et
Social - Tunisie

La mission de diagnostic de mise à niveau de ABDELHEDI, objet du présent rapport a été conduite dans le cadre du projet de coopération ONUDI – CNCC pour l'assistance technique pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises industrielles du secteur cuir et produits en cuir en Tunisie.

Les intervenants dans cette mission sont:

Fondazione CUOA (Italie) en association avec BADIS (Tunisie)

Table des matières

I	<u>SYNTHÈSE</u>	5
1.	<u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u>	5
2.	<u>BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE</u>	6
3.	<u>RÉSUMÉ DU DIAGNOSTIC</u>	7
4.	<u>LE PLAN DE MISE À NIVEAU :</u>	10
II	<u>L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	11
1.	<u>LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u>	11
2.	<u>SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE</u>	11
2.1.	<u>La gamme des produits</u> ,	12
2.2.	<u>L'évolution de la production</u>	12
2.3.	<u>Les investissements</u>	12
3.	<u>POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE</u>	13
4.	<u>TABLEAU DE BENCHMARKING</u>	13
5.	<u>LES SOUS-BRANCHES</u>	14
5.1.	<u>Sacs à main</u>	14
5.2.	<u>Les ceintures</u>	15
5.3.	<u>Petite maroquinerie et cartables</u>	15
6.	<u>LE DÉMANTÈLEMENT TARIFAIRE</u>	16
7.	<u>LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</u>	16
III	<u>DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE</u>	18
1.	<u>MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</u>	18
1.1.	<u>Le marché</u>	18
1.2.	<u>Les produits</u>	20
1.3.	<u>La production</u>	24
1.4.	<u>Le commercial</u>	25
2.	<u>DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE</u>	27
2.1.	<u>Organisation</u>	27
2.2.	<u>Ressources Humaines</u>	28
3.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u>	30
3.1.	<u>Informations générales</u>	30
3.2.	<u>Informations techniques</u>	31
3.3.	<u>Organisation de la production</u>	37
4.	<u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u>	40
4.1.	<u>Analyse de l'exploitation</u>	40
4.2.	<u>Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation</u>	40
4.3.	<u>Analyse de la situation</u>	41
5.	<u>RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	42
5.1.	<u>Sur la plan commercial et marketing</u>	42
5.2.	<u>Sur le plan organisation et ressources humaines</u>	42
5.3.	<u>Sur le plan technique</u>	43
6.	<u>ASPECTS FAVORABLES DE LA SOCIÉTÉ POUR LA RÉUSSITE DE LA MISE À NIVEAU</u>	44

IV	<u>LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</u>	45
1.	<u>LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES</u>	45
2.	<u>PLAN D' ACTIONS :</u>	47
2.1.	<i>Machines et équipements de production</i>	47
2.2.	<i>L'assistance technique</i>	47
2.3.	<i>L'informatique</i>	47
2.4.	<i>Marketing et commercial</i>	48
2.5.	<i>La structure :</i>	48
2.6.	<i>Récapitulatif de l'investissement :</i>	49
V	<u>LA RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE</u>	50
1.	<u>LES RECETTES D'EXPLOITATION</u>	50
2.	<u>LES CHARGES D'EXPLOITATION</u>	50
3.	<u>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</u>	51
4.	<u>LES IMMOBILISATIONS</u>	51
5.	<u>TABLEAU D'AMORTISSEMENT</u>	51
6.	<u>SCHEMA DE FINANCEMENT</u>	52
7.	<u>TABLEAU DE REMBOURSEMENT</u>	52
8.	<u>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</u>	52
9.	<u>TABLEAU EMPLOIS - RESSOURCES</u>	53
10.	<u>RENTABILITÉ SUR CASH FLOW BRUT</u>	53
11.	<u>RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES</u>	53
VI	<u>EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE ABDELHÉDI, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.</u>	55
	<u>AVEC INVESTISSEMENT</u>	56
	<u>SANS INVESTISSEMENTS</u>	57
ANNEXES	58
	<u>ANNEXE I. PLANS DE LA NOUVELLE UNITÉ DE PRODUCTION À BIZERTE Z.I. UTIQUE</u>	59
	<u>ANNEXE II. LISTE DES MACHINES</u>	60
	<u>ANNEXE IV – DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS</u>	63

I SYNTHÈSE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Année de référence : 2001

Raison sociale :	Mustapha Abdelhédi
Année de constitution :	1972
Date d'entrée en exploitation :	1972
Statut :	Personne physique
Capital :	120 000 DT
Emplacement :	Tunis
Produits fabriqués :	Articles scolaires, sacs voyages / sport, petite maroquinerie
Effectif :	15
Taux d'encadrement :	13,33%
C.A. :	52 903 DT
Certification :	Non
Marque propre :	Mustapha Abdelhedi

2. BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE

L'entreprise a été créée en 1973, par son actuel propriétaire, Monsieur Mustapha Abdelhédi. Elle produit des cartables, des sacs de sport et de voyage et de la petite maroquinerie, en matière synthétique essentiellement.

Elle est située à Tunis, Rue des Salines, dans un atelier à caractère artisanal. Elle emploie actuellement une quinzaine de personnes.

Le propriétaire a envisagé, en 1983, la création d'une entreprise de type industriel qui devait être financée par le FOPRODI. Le projet n'a pas vu le jour.

Une étude, réalisée en 1995, pour la création d'une usine de maroquinerie existe. Le chef d'entreprise envisage de mettre ce projet en exécution, sachant que son fils est actuellement en formation pour avoir un diplôme de technicien supérieur en maroquinerie. Il devra par la suite prendre en charge la nouvelle usine.

Le présent programme de mise à niveau s'inscrit dans cette perspective. Il aura pour objectifs :

- L'amélioration du volet technique par l'introduction de technologies innovatrices et la mise en place de méthodes de gestion efficaces.
- L'orientation de l'activité vers l'exportation
- Le développement d'un partenariat aussi bien technique que commercial.

3. RESUME DU DIAGNOSTIC

Les principaux éléments du diagnostic se résument comme suit :

Sur le plan commercial et marketing :

L'entreprise jouit de 30 ans d'expérience, et d'une très bonne connaissance du marché des articles scolaires. Elle dispose déjà d'une marque propre, Mustapha Abdelhédi, implantée sur le marché local et reconnue. L'export reste marginal.

Les articles scolaires constituent actuellement la part la plus importante du chiffre d'affaires. La composition du portefeuille produits est à étudier dans une logique, d'une part, d'utilisation maximale des capacités de production et d'autre part, de stratégie marketing de marque et de collection. L'introduction du sac à main est à envisager.

Le marché est fortement concurrentiel et saisonnier.

Les prix pratiqués sont dans la moyenne du marché. La qualité est bonne mais peut être améliorée.

Le service commercial est réduit et les actions marketing inexistantes.

L'entreprise envisage un développement orienté vers l'export. Il devra forcément s'accompagner par la mise en place d'une structure adéquate, par la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité et la maîtrise de la qualité.

Sur le plan organisation et ressources humaines :

L'entreprise est gérée par son propriétaires qui assure l'ensemble des fonctions à l'exception de la production et de la comptabilité.

L'organisation est très peu formalisée, aussi bien en terme de procédures que de suivi de l'activité.

L'effectif compte entre 13 et 16 ouvriers, le taux d'encadrement est de 13%.

Il n'y a pas d'informatique au sein de l'entreprise.

Sur le plan technique :

L'entreprise est installée dans des locaux beaucoup trop exigus qui ne sont pas adaptés à une activité industrielle. Ce qui a pour conséquence, une production de type artisanal, fragmentée, caractérisée par l'absence de flux de production et un rythme particulièrement lent des ouvriers.

Les machines sont classées bas de gamme ainsi que les outils. L'organisation de la production est à mettre en place.

Les conditions actuelles ne permettent pas d'introduire des améliorations notables.

Conscient des limites de l'atelier actuel, le chef d'entreprise a déjà élaboré un projet pour le transfert de l'activité dans des locaux à usage industriel ce qui permettra d'organiser, de formaliser et d'informatiser la gestion de la production, de renforcer l'équipe, et de mettre en place les mécanismes nécessaires à l'amélioration de la productivité et de la qualité.

Sur le plan financier

Les comptes d'exploitation présentés ne permettent pas de faire une analyse de la situation.

Toutefois, il apparaît d'après ces comptes que les ventes de la société ont progressé au cours des 3 dernières années, passant de 27.000d en 1999 à 53.000d en 2001, dégagant des résultats déficitaires.

Résumé des points forts et des points faibles

} Points forts

- Expérience de 30 ans.
- Existence d'un magasin propre
- Bonne réputation, garantie de clientèle fidèle
- Assez bonne connaissance des clients
- Savoir faire, maîtrise des produits et notoriété
- Volonté du chef d'entreprise de transférer l'unité dans une zone industrielle
- Outil de production flexible, facilement adaptable à la demande
- Bonne qualité des produits
- Maîtrise des coûts d'achat

} Points faibles

- Marché saisonnier des articles scolaires
- Fonction marketing assurée en partie par le gérant, à développer
- Une fonction commerciale plutôt dans une position d'attente que dans une logique de prospection.
- Une organisation à améliorer entre le commercial et les différents autres services
- Pas de création d'évènement autour du lancement de nouveaux modèles.
- Locaux non adaptés à l'activité
- Branche artisanale, suite chronologique des opérations bien plus que flux de production
- Outillage et certaines machines plus modernes à introduire.
- Ligne de produits à améliorer et à diversifier
- Organisation centrée sur le chef d'entreprise, structure très réduite
- Absence de suivi de l'activité
- Gestion de production très peu formalisée (fiches de lancement, gestion des stocks...)
- Absence d'étude de méthodologie, rythme de travail très bas
- Absence de technologies appropriées au niveau de certaines opérations
- Absence de section contrôle qualité
- Situation financière à améliorer.

Recommandations

- Transférer l'entreprise dans le nouvel atelier en prévoyant :
 - Le recrutement de personnel technique et administratif et la mise en place d'une structure adéquate
 - L'implantation rationnelle des équipements.
 - Mise en place de fiches pour le contrôle de la production
 - Le transport des pièces au moyen de chariots
 - L'informatisation du suivi de la production et de la gestion des stocks
 - Introduction des tâches de recherche et d'optimisation et de contrôle de la production dans les activités du modéliste metteur en production.
 - Rajout des infrastructures et équipements nécessaires pour réorganiser la production
 - Formation du personnel technique

- Placer l'entreprise dans un logique d'export et diversifier la gamme de produits par l'introduction des sacs à mains.

- Veiller à la maîtrise des coûts et de l'organisation pour pouvoir mener à bien le développement prévu.

- Se développer d'une manière stable tout en tenant compte des contraintes liées à la structure et aux moyens financiers.

4. LE PLAN DE MISE A NIVEAU :

Concevoir un plan de mise à niveau pour la Société Abdelhédi, dans sa forme actuelle pourra certes apporter quelques améliorations mais celles ci resteront limitées dans leur incidence sur l'organisation et la productivité de l'entreprise et ne permettront pas à la société de faire face à la concurrence de plus en plus forte qui se fait sentir sur le marché.

Le programme de mise à niveau présenté dans ce rapport marque un tournant décisif dans la vie de l'entreprise. Le choix a été fait de transformer l'entreprise d'une unité artisanale en unité industrielle avec tout ce que cela implique en termes de structure, d'organisation, et d'investissements en matériel.

Il devra impérativement s'accompagner d'une augmentation significative du chiffre d'affaires, tout en assurant une réduction du prix de revient et une maîtrise de la qualité. Il comprendra :

- le transfert de l'activité dans de nouveaux locaux et l'industrialisation de la production,
- la modernisation de l'outil de production
- la mise en place de la structure adéquate
- la formation du personnel.

L'investissement nécessaire est évalué à 470 000 DT dont 390 000 DT en investissements matériels et 80 000 DT en investissements immatériels détaillés comme suit :

	En DT Arrondi
Investissement matériel	
Machines et appareils de production	357 000
Matériel informatique	33 000
Total matériel	390 000
Investissement immatériel	
-	
Logiciels	30 000
Cours de formation 1 sem. (avec dépenses)	5 000
Installation et configuration du système	5 000
s/total informatique /Immatériel	40 000
Assistance technique	30 000
Total immatériel	80 000
TOTAL	470 000

Le financement se fera de la manière suivante :

Augmentation de capital : 200 000 DT

CMT : 270 000 DT

II L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

1. LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE

L'industrie du cuir en Tunisie a connu une expansion remarquable au cours des ces 10 dernières années. Durant cette période, les indicateurs principaux du secteur ont évolué comme suit :

	1992	2001
Nombre d'unités	300	420
Dont totalement exportatrices	96	134
Total Emplois du secteur	12.500	22.500
Valeur de la production	350 MD	1.100 MD
Valeur des exportations	127 MD	585MD
Valeur des importations	90MD	400MD

Il y a lieu de noter que ces chiffres ne concernent que le secteur industriel structuré, et que pour avoir une idée plus complète, il faudrait tenir compte des activités artisanales et informelles, qui ont elles aussi beaucoup évolué grâce notamment au développement du secteur du tourisme.

2. SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE

La branche maroquinerie fait partie du Secteur du Cuir et de la Chaussure. D'après les statistiques du CNCC, l'ensemble de cette branche compte 83 entreprises (dont 27 totalement exportatrices), et emploie environ 7.000 personnes.

L'évolution des principaux indicateurs de cette branche au cours des 10 dernières années ont été comme suit :

	1992	2001
Nombre d'unités	56	83
Dont totalement exportatrices	23	27
Total Emplois	2.400	7.000
Valeur de la production (MD)	26	190
Valeur des exportations (MD)	21	56
Valeur des importations (MD)	4	7,7

2.1. La gamme des produits,

La maroquinerie rassemble quatorze familles de produits :

- les sacs pour dames
- l'attaché case, la serviette
- les sacs de sport
- les sacoches pour cycles
- les articles scolaires
- les ceintures
- la sellerie, le harnachement
- le bracelet montre
- les articles pour chiens et chats
- les articles de chasse et de pêche
- les articles de gainerie
- les étuis à instruments de musique
- les articles de voyage

Auparavant, tous ces produits, désignés par maroquinerie, étaient fabriqués en cuir. Actuellement tous ces produits peuvent être fabriqués indifféremment en tous matériaux, cuir, matériaux de synthèse, textile.

2.2. L'évolution de la production

Au cours des 5 dernières années, la production a évolué comme suit :

	Unité: million DT				
	1997	1998	1999	2000	2001
Production Maroquinerie - Marché local	15	14	21	127	123,4
Exportation maroquinerie + Habillement	36	37	40	60,5	67,6
Production totale	51	54	61	187	191

Sources : Statistiques du C.N.C.C

2.3. Les investissements

Les investissements ont été entraînés par les possibilités de l'exportation. L'implantation de nouvelles unités et les nouvelles actions de mise à niveau des entreprises ont provoqué une augmentation de la branche d'activité assez importante pour représenter en 2000, environ 10% du montant total des investissements du secteur du Cuir et de la Chaussure, soit 3,3 millions de dinars.

L'évolution des investissements au cours des 5 dernières années a été comme suit :

	Unité: Millions DT					
Année	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Investissements	2,1	2,2	2,4	2,6	4,4	3,3

Source : CAHIER DU CEPI

3. POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE

La branche maroquinerie est dominée sur le plan international par divers opérateurs :

- la Chine est le premier producteur mondial, mais la Thaïlande, les Philippines, l'Indonésie, la Corée du Sud et l'Inde sont aux premiers rangs.
D'autres pays asiatiques commencent à émerger (Cambodge, Laos, Vietnam).
- l'Europe arrive en seconde position : L'Italie, la France, l'Espagne et le Portugal sont parmi les plus importants - (Europe de l'Est : Hongrie , Roumanie).
- L'Amérique latine comprend des pays très prometteurs, qui seront surtout orientés vers le marché Nord Américain (Brésil, Argentine, Chili, Mexique).

La Tunisie exporte 30% de sa production et occupe le 31ème rang des pays exportateurs, devançant le Maroc (35^{ème}).

Sur le plan international : Depuis sept ans, les Etats Unis gardent leur position de premier importateur mondial.

4. TABLEAU DE BENCHMARKING

L'analyse des différents indicateurs de compétitivité de la branche maroquinerie, avec des pays proches et des pays différents, fait ressortir que :

- } sur le plan des performances de l'appareil de production, la productivité des ouvriers tunisiens et marocains est presque égale, celle de l'ouvrier portugais est double des premiers et celle de l'ouvrier espagnol est triple.
- } Sur le plan de la destination de la production, parmi les quatre pays choisis, c'est la Tunisie qui exporte la plus grande partie de sa production: 30% (Maroc 17%, Portugal 11%, Espagne 15%).
- } Quant aux importations, c'est avec le Maroc le plus faible pourcentage d'importations par rapport à la production (Tunisie 4,79%, Maroc 4,5%, Portugal 81%, Espagne 30%).

INDICATEURS DE PRODUCTIVITE	TUNISIE	MAROC	PORTUGAL	ESPAGNE
Production	146	110	170	1493
Production/emploi	146/3900 0,0374	110/3000 0,0366	170/2900 0,586	1493/15400 0,969
Exportations (Millions DT)	42	30	20	229
Importations (millions DT)	7	5	139	452
Coût minute (en dt)	0,120	0,140	0,170	0,185
Marketing	1	1	2	4
Taux d'encadrement	5	5	7	10

Le coût minute de la Tunisie est le plus attractif car le plus bas. Mais la productivité reste encore faible.

Sur le plan du marketing la comparaison est très claire il reste encore un fossé à combler pour que le marketing s'intègre dans la pratique du manager tunisien. Presque seules les entreprises totalement exportatrices réalisent la plus grande part des exportations.

Au niveau de l'encadrement, pour arriver au niveau espagnol, la Tunisie doit au moins doubler ce taux.

5. LES SOUS-BRANCHES

Il est difficile de cerner d'une façon très précise les données de chaque sous-branche, car la plupart des entreprises produisent divers articles de maroquinerie, et rares sont celles qui se sont spécialisées uniquement dans un seul article.

Les chiffres présentés donnent une idée sur la situation actuelle, et surtout les possibilités pour l'avenir.

5.1. Sacs à main

} *Le commerce extérieur*

	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne
Exportations Totales (millions DT)	44	30	20	229
Exportations sacs à main	14	0,4	0,6	21
Pourcentage	31,81%	1,33%	3%	9,17%
Importations sacs à main	0,7	-	3	72

Source : Cahier du CEPI N° 12

La part des exportations tunisiennes de sacs à main dans les exportations nationales de maroquinerie est très importante, 31,81%, par rapport aux autres pays (ce qui la rend peut être vulnérable). La plupart de ces exportations sont concentrées vers quelques pays européens (France, Allemagne, Italie).

} *Structure du prix de revient sac à main*

	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne
Matière première	65%	70%	53%	55%
Main d'œuvre	20%	20%	27%	25%
Frais	15%	10%	20%	20%
Prix de vente ex factory (DT)	30	50	70	80

Source : Cahier du CEPI N°12

Mais la structure du prix de revient du sac à main en Tunisie est de loin plus compétitive, ce qui explique en partie la part prise dans les exportations nationales.

5.2. Les ceintures

} *Commerce extérieur*

Unité :Millions TDN

	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne
Exportations totales (millions TDN)	44	30	20	229
Exportations ceintures.	5		0,1	15
Pourcentage	11,36%		0,5%	6,55%
Importations ceintures	0,7		3	53

La part des exportations tunisiennes de ceintures dans les exportations de maroquinerie est plus importante comparativement aux autres pays. Elle est relativement le double de celle de l'Espagne.

} *Structure du prix de revient ceintures*

	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne
Matière première	60%	70%	50%	55%
Main œuvres	15%	20%	30%	20%
Frais	25%	10%	20%	25%
Prix de vente ex factory	12	10	15	25

Source : Cahier du CEPI N°12

Le prix de revient des ceintures fabriquées en Espagne est le double du prix tunisien qui est légèrement supérieur au prix marocain.

5.3. Petite maroquinerie et cartables

} *Importations - exportations de petite maroquinerie*

	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne
Exportations totales (millions TDN)	44	30	20	229
Exportations petite maroquinerie.	5	0,1	0,6	38
Pourcentage	11,36%	0,3%	3%	16,59%
Importation petite maroquinerie.	0,4	-	5	122

} **Structure du prix de revient petite maroquinerie**

	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne
Matière première	60%	70%	50%	55%
Main d'œuvres	15%	20%	30%	25%
Frais	25%	10%	20%	20%
Prix de vente ex factory	10	20	40	60

Source :Cahier du CEPI N° 12

6. LE DEMANTELEMENT TARIFAIRE

Les articles de maroquinerie font partie de la liste IV de l'accord de libre échange Tunisie-Union Européenne, qui concerne les articles fabriqués localement et qui seront confrontés aux articles circulant en Europe y compris ceux fabriqués en Asie.

Evolution des droits de douane de la liste IV

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
37,84%	33,11%	28,3%	23,65%	18,92%	14,19%	9,46%	4,73%	0%

7. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Il est incontestable que le secteur du cuir et de la chaussure en Tunisie peut se développer davantage, et conquérir de nouveaux marchés, et ce malgré les menaces et les défis qui se confirment de jour en jour.

Une stratégie volontariste, où les efforts de tous les intervenants, coordonnés par le CNCC, permettrait d'éviter les fermetures d'usines – grandes ou petites – et d'ouvrir de nouvelles perspectives devant un secteur plein d'atouts.

- Les principales menaces émanent de l'évolution asiatique :

- Projection d'augmentation annuelle soutenue, de 7,5% par la Chine.
- Rénovation du secteur par l'Inde, la Thaïlande ...
- Leurs importations vont rapidement saturer le marché tunisien.
- Entre 1999 et 2000, les importations asiatiques ont augmenté de 36% malgré les 43% de droits de douanes.

- Les opportunités qui se présentent pourraient consolider les acquis, de la manière suivante :
 - Exclure la production des articles bas de gamme (dans lesquels la Tunisie n'est pas compétitive), malles, mallettes etc.
 - Exporter vers les marchés européens (proximité géographique, zone financière peu risquée).
 - Les ceintures, les sacs à main cuir, la petite maroquinerie cuir sont les principaux produits cuir importés par l'Europe qui est déjà un marché ouvert pour les produits tunisiens.
 - Exporter ses propres collections (dans un objectif de diversification des activités, de diversifier le risque client, d'ouverture vers l'extérieur..)

La formation des ouvriers qualifiés, la meilleure organisation des ateliers, la modernisation des équipements, la participation aux foires et aux salons spécialisés, le choix de la qualité, seront autant d'atouts que les entreprises tunisiennes de la maroquinerie devront avoir comme credo pour gagner le pari de l'expansion.

III DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

1. MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

1.1. Le marché

Le marché de la maroquinerie est très concurrentiel aussi bien au niveau local qu'au niveau international.

En Tunisie, plus de 80 entreprises opèrent sur ce secteur dont 1/3 sont totalement exportatrices.

Sur le plan mondial, la Tunisie, en tant que pays exportateur, est en concurrence avec de nombreux pays aux avantages différents et diversifiés, les pays asiatiques et particulièrement la Chine pour les produits au positionnement large, les pays européens pour le haut de gamme et les autres pays émergents comme le Maroc qui présentent plus au moins les mêmes avantages vis à vis des marchés cibles que la Tunisie.

Ce secteur est d'une manière générale en progression dû à de nouvelles habitudes de consommations liées à la mode et à un nouveau mode de vie et cela dans la majorité des pays.

Néanmoins, malgré un réel potentiel de progression, le marché présente de plus en plus de difficultés dues à une demande toujours plus serrée sur les prix et une croissance significative de l'offre qui globalement propose une qualité sans cesse en amélioration.

D'un point de vu du marché local, nous pouvons noter d'une part, une amélioration croissante des performances de la plupart des entreprises tunisiennes à des prix de plus en plus compétitifs et d'autre part, une croissance des importations généralement à travers des marques internationales très connues ayant un impact certain sur les consommateurs.

Les entreprises tunisiennes devront se préparer à l'échéance de 2007 où l'on verra la suppression des droits de douane.

Pour les articles valises et mallettes, les exportations en valeur ne représentent que 23% de la valeur des exportations de sacs à main soit environ 2 446 000 DT, par contre il est importé 1/3 en valeur de plus de valises et de mallettes que de sacs à main soit environ 382 000 DT. Ce segment n'est pas à priori un marché à fort potentiel, mais les possibilités d'exportation restent tout de même possibles et importantes pour une PME tunisienne.

Quel que soit le type de produits dans le secteur de la maroquinerie, nous devons nous poser les questions suivantes :

1/ A l'exportation, et pour toutes les familles de produits, les entreprises tunisiennes sont-elles compétitives et quels sont les avantages compétitifs supplémentaires pouvant entrer dans les critères de choix en tant que source d'approvisionnement.

2/ A l'importation, seuls les droits de douane font la différence de prix entre le local et l'importé. Comment construire une implantation solide et stable dans le temps pour la production locale ?

C'est l'enjeu principal des entreprises du secteur de la maroquinerie pour les années à venir et l'objectif de la présente mise à niveau.

1.1.1. Evolution et perspectives

- **Le marché local :** Bien s'implanter sur le marché local est une des conditions principales pour pouvoir être performant pour l'exportation. Sur le marché local, la société M. Abdelhedi a déjà une marque implantée, mais un effort supplémentaire au niveau marketing est à faire pour la consolider sur le marché. Il existe la place pour une marque leader dans le marché des sacs à main et des articles scolaires et plus généralement dans le secteur de la maroquinerie pour une cible assez large.
- **L'exportation :**
La société M. Abdelhedi a déjà exporté, en tant que sous-traitant, mais cette activité reste tout de même marginale. Dans le secteur des articles scolaires et surtout des sacs à main en synthétique la société M. Abdelhedi doit faire des efforts très importants pour devenir compétitive et concurrencer des pays pouvant offrir des prix extrêmement bas. A noter que la fabrication d'un sac à main ou des cartables en cuir par exemple, nécessite la même structure et le même savoir faire que pour les articles en synthétique, mais a des perspectives plus importantes pour une société tunisienne à l'export.

1.1.2. Les particularités du marché

Le marché de la maroquinerie se particularise par sa grande complexité.

En effet, cette industrie reste fortement liée à de multiples éléments très diversifiés et aléatoires.

- En amont, la matière première, le cuir, est un élément vivant qui peut difficilement avoir des qualités constantes et inchangées dans le temps. Les matières premières synthétiques réduisent ce risque significativement.
- Au niveau des produits, relativement peu d'entre eux deviennent des standards pouvant être fabriqués en grande séries sur de longues périodes. Ceci est moins vrai pour les articles scolaires que pour les sacs à main entrant dans des effets de mode.
- Au niveau des distributeurs (les magasins), les clients souhaitent de moins en moins prendre de risques sur les nouveaux modèles laissant le fabricant seul face aux caprices des consommateurs. Pour les articles scolaires, les cartables, les distributeurs misent sur des produits ayant déjà fait leurs preuves et peuvent donc investir dans des stocks sans prendre trop de risques, mais cela tend à changer.
- Au niveau du consommateur, les choix sont multiples et la mode changeante et d'une manière de plus en plus rapide.

Face à cette complexité, il est clair que le volet marketing et commercial est l'élément fondamental dans la réussite d'une entreprise dans ce secteur.

L'avantage compétitif est dépendant de la maîtrise de ces deux pôles et encore plus particulièrement sachant que les aspects de productivité et de qualité deviennent des

conditions fondamentales de la pérennité d'une entreprise. Aujourd'hui, le bas de gamme, même venant du Sud Est Asiatique, ne signifie plus des produits de mauvaise qualité.

Ce programme de mise à niveau sera axé obligatoirement sur l'aspect productivité (réduction du prix de revient) et maîtrise de la qualité dans la partie technique, le volet marketing et commercial traitera le « plus » que pourra offrir l'entreprise pour avoir un réel avantage compétitif aussi bien au niveau local par rapport aux autres concurrents et à l'importation, qu'au niveau international par rapport aux autres pays opérant en tant que fabricant sur ce secteur.

Au niveau des réseaux de distribution, nous pouvons noter un glissement qui est entrain de s'opérer dans ce secteur. En effet, pour les articles scolaires la grande distribution a été et sera de plus en plus le réseau privilégié pour ce type de produits.

Pour les articles scolaires, les consommateurs privilégient le prix et la robustesse des produits, mais le design et les éléments de mode rentrent de plus en plus dans le processus d'achat des consommateurs.

1.2. Les produits

1.2.1. La gamme de produits

- **Historique :** La société M. Abdelhedi a été créée au début des années 70 et s'est tout de suite positionnée sur le segment des cartables, des sacs de voyage et des sacs à dos de sport. Au niveau de la matière, la société a toujours misé sur le synthétique et jusqu'à aujourd'hui, le cuir ne représente qu'un très faible pourcentage, ne faisant l'objet que de petites quantités suivant des commandes ponctuelles.
- **Les raisons du choix stratégique :** La société M. Abdelhedi a commencé petit et a grandi au fur et à mesure des années. La situation de l'atelier et l'existence d'un magasin dans le centre traditionnel de Tunis, a contribué au choix stratégique. En effet, la clientèle et la demande se faisaient essentiellement sur ce type de produits et le prix avait une importance non négligeable. Le sac à main n'a pas été la priorité de la société pour ces raisons.
- **Le portefeuille produit :** Par conséquent, la société M. Abdelhedi fabrique et commercialise essentiellement des produits en synthétique.

Le portefeuille produits se compose d'articles scolaires, de sacs de voyage et de sport et d'autres articles de petites maroquineries, les sacs à main représentent une quantité très faible.

La composition du portefeuille produits sera à étudier dans une logique, d'une part, d'utilisation maximum des capacités de production et d'autre part, de stratégie marketing de marque et de collection.

- **La segmentation : Potentiel et rentabilité produits :**

Le calcul de la marge par la société M. Abdelhedi actuellement se fait d'une manière générale et un montant en valeur absolue est appliqué quel que soit le modèle fabriqué. Dans une logique de réduction du prix de revient et d'augmentation de la productivité, il devient nécessaire de mettre en place une cellule destinée à déterminer pour chaque modèle le prix de vente en fonction des contraintes du marché.

Les produits fabriqués par la société ont des marges acceptables, mais restent soumis au tassement des prix qu'il faut récupérer par la baisse du prix de revient et donc principalement par l'augmentation de la productivité.

Par contre, le segment des sacs à main en matière synthétique est intéressant car il apporte une valeur ajoutée significative. Ce segment est celui qui devrait connaître une augmentation très importante dans les prochaines années, le challenge pour la société M. Abdelhedi est donc de construire une stratégie de développement dès aujourd'hui pour prendre une part significative dans ce segment de marché à fort potentiel.

Cette stratégie devra, bien sûr, être mise en place en parallèle d'un renforcement de la position de la société sur les marchés dans lesquels elle possède déjà une part significative.

1.2.2. La marque :

La société commercialise sur le marché local sa propre marque : M. Abdelhedi.

Cette marque possède une bonne image et une bonne notoriété auprès des consommateurs cibles. Trente ans d'expérience sur le marché est une valeur inestimable et constitue la garantie et la base pour tous les développements que nous pouvons préconiser.

La marque est surtout connue dans le secteur des articles scolaires, mais aussi auprès de nombreux organismes (ministères, séminaires...) qui restent fidèles et commandent sans démarchage auprès de la société M. Abdelhedi.

La question restera de savoir si cette marque devra être utilisée comme marque ombrelle dans le cas d'une extension et particulièrement pour les sacs à main.

Les actions marketing :

La société M. Abdelhedi n'a fait pratiquement pas d'actions marketing dans les années écoulées, c'est sa présence sur le terrain et aujourd'hui son réseau propre de distribution qui contribue à la croissance de la notoriété et l'image de la marque.

Le Gérant est en permanence à l'écoute des clients. Aucune étude marketing n'a, toutefois, été effectuée auprès des consommateurs pour déterminer la notoriété et l'image de la marque M. Abdelhedi. Cet élément est fondamental pour mieux répondre à la demande des consommateurs et mieux positionner la marque.

1.2.3. Le rapport qualité / prix

- Analyse des prix : Prix de revient vs prix de vente

Au niveau local, les prix pratiqués sont dans la moyenne par rapport au marché. Toutefois, il serait indispensable de réaliser d'une manière régulière un relevé des prix pratiqués sur le marché afin de pouvoir bien positionner le prix de chaque modèle par rapport à la concurrence et en fonction du positionnement et de l'image de la marque M. Abdelhedi.

- Analyse de la qualité et adéquation avec le positionnement :

La qualité est bonne mais reste à améliorer, tout d'abord par rapport au positionnement actuel et deuxièmement en vu de la stratégie de développement.

1.2.4. Le marché cible / le positionnement

La cible consommateur de la société M. Abdelhedi est, à priori, assez large, et peut se développer par, d'une part, une plus grande diffusion dans les différents circuits de distribution et d'autre part, par une communication plus soutenue et plus ciblée.

Bien connaître le goût et les critères de choix de la cible consommateur devient un élément essentiel pour une société opérant dans ce secteur et qui souhaite d'autant plus commercialiser des collections sous sa propre marque.

La maîtrise de l'information marketing est la solution la plus adéquate pour réduire les risques d'erreur sur certains modèles impliquant des problèmes d'approvisionnement, de stock, de financement, de rentabilité et donc de compétitivité.

1.2.5. Approvisionnement et matières premières

L'approvisionnement des matières premières se fait localement, même si celles-ci sont, dans certains cas, importées par d'autres opérateurs

Il reste toutefois, crucial, de maîtriser « l'achat » élément fondamental dans un contexte de compétitivité accrue.

Nous devons noter que dans ce secteur les accessoires sont un élément essentiel de différenciation et d'apport d'un « plus » produit qui pourrait attirer les consommatrices. Le choix des accessoires au niveau de l'originalité et au niveau de la maîtrise des prix est une fonction très importante dans une future stratégie de développement et de rationalisation de l'organisation.

1.2.6. La concurrence

L'étude de la concurrence n'est pas formalisée au sein de la structure de la société M. Abdelhedi :

- **Sur le marché local :** Sur le marché local, les concurrents sont à la fois les producteurs locaux et les importateurs. On a l'impression que le marché local a été segmenté entre les producteurs et chacun a un réseau de distribution plus ou moins distinct. La concurrence

entre les produits dans les points de vente existe mais n'est pas généralisé. Sur le marché des articles scolaires, la concurrence est de plus en plus agressive et le choix de plus en plus large avec sans cesse des nouveautés qui attirent les consommateurs au fait des tendances au niveau international.

Pour le marché « Business to Business » la concurrence s'organise pour démarcher la clientèle et proposer des produits à des prix de plus en plus compétitifs tout en faisant des efforts importants pour répondre exactement à la demande et dans des délais de plus en plus courts.

- **A l'export :** Les sociétés tunisiennes sont en concurrence avec des entreprises similaires au Maroc, dans les pays de l'Est de l'Europe et du sud est asiatique.

Les trois principaux critères de choix étant: Le prix, la qualité, le respect des délais.

Bien que les relations commerciales restent un élément fondamental dans toute relation de partenariat, les trois critères cités ci-dessus sont néanmoins fondamentaux pour décrocher des marchés à l'export. La société M. Abdelhedi a la maîtrise et une certaine expérience dans ce domaine ce qui lui procure un avantage significatif. Toutefois, cet avantage n'est pas immuable et c'est dans la remise en question constante sur chacun de ces critères qui permettra la pérennité de la société au niveau d'autres marchés à l'international. De plus, la difficulté réside dans la recherche de partenaires et surtout leur offrir la structure et la capacité nécessaire pour répondre à leurs éventuels besoins.

1.2.7. Le marketing

- **Structure et organisation marketing :** Il n'y a pas de structure marketing à proprement parler, ni même une cellule création au sein de la structure. C'est l'un des points faibles de la société M. Abdelhedi. En effet, le savoir faire en terme de création ou d'adaptation de nouveaux modèles est plus ou moins maîtrisé, mais aucune innovation ou différenciation de marque n'est possible.

En d'autres termes, la société tout entière repose sur le chef d'entreprise qui n'a forcément pas le temps pour approfondir tous les points nécessaires pour une organisation et une stratégie marketing et commerciale performante.

- **La culture marketing dans l'entreprise :** En prenant en compte les contraintes financières de la société et les objectifs en terme de chiffre d'affaires et de marges sur les plans des prochaines années, une culture marketing devra être mise en place. Nous verrons plus loin la fonction du marketing tel que nous l'envisageons.

Une fonction création / stylisme, devrait être plus engagée sur le recueil d'information et surtout sur l'anticipation.

1.2.8. Analyse FFOR : produit

} Forces :

- L'expérience de 30 ans et la très bonne connaissance du marché des articles scolaires et plus généralement de la maroquinerie.
- Le chef d'entreprise qui a su construire une entreprise aux bases solides pour un développement, et à travers des produits parfaitement maîtrisés.
- Une marque forte et reconnue.
- La flexibilité de l'outil de production adapté à la demande.
- La qualité des produits qui, bien sûr, peut encore être améliorée sans engendrer des coûts supplémentaires.
- Une maîtrise des coûts à l'achat.

} Faiblesses :

- L'absence de département marketing.
- La saisonnalité des articles scolaires.
- Pas réellement de collection (plutôt une création au fur et à mesure) et aucune création d'évènement autour du lancement de nouveaux modèles.

} Opportunités :

- Un développement dans un segment de marché à très fort potentiel : le sac à main.

} Risques :

- Une plus grande agressivité des concurrents locaux aussi bien au niveau de la qualité, des prix et des modèles adaptés à la demande.
- Une réduction des prix des produits importés qui sont de surcroît des marques internationales à forte notoriété.

1.3. La production

1.3.1. Capacité de production / outil de production

La disponibilité en terme de capacité de production passe par une meilleure organisation et l'intégration d'outils supplémentaires. Un frein pourrait exister par contre dans le risque encouru par la création de nouveaux modèles: perte de l'investissement, stocks invendues...

La partie technique du présent rapport apportera les solutions pour une amélioration de la productivité élément essentiel pour la maîtrise du prix de revient et donc pour une plus grande agressivité sur le marché.

De plus, sur le plan marketing, une plus grande réactivité dans l'élaboration et la fabrication de nouveaux modèles dans la phase de lancement serait demandée.

1.3.2. Innovations, conception, création et R & D

En général la création de nouveaux modèles est coûteuse : les emportes pièces, la conception. Le lancement d'un nouveau modèle ou une nouvelle collection est souvent freiné à cause de la question du point mort en terme de quantité qu'il faut vendre pour rentabiliser un nouveau modèle ?

La société M. Abdelhedi a l'expérience et le savoir faire pour réduire ces coûts ce qui peut apporter un avantage significatif dans le cadre d'une stratégie de développement et de diversification.

Cela renforce le fait que la fonction marketing est essentielle pour minimiser les risques par une meilleure connaissance de la demande et des études plus approfondies de l'offre.

Un créateur est effectivement indispensable pour une stratégie basée sur des collections et surtout pour donner à la marque M. Abdelhedi une identité particulière et spécifique reconnaissable par les consommateurs.

1.3.3. La gestion de stock un élément fondamental

Inhérent à l'activité basée sur la création de nouveaux modèles au moins deux fois par an et devant répondre à une large demande aussi bien en terme de goût que de mode d'utilisation, l'entreprise doit être structurée pour maîtriser la gestion de stock du début à la fin du processus de commande, de fabrication et de commercialisation. Pour cela, le rôle du marketing est central pour coordonner les prévisions du commercial et les commandes du service achat.

1.4. Le commercial

1.4.1. L'organisation commerciale

La société M. Abdelhedi a un service commercial réduit faisant le suivi et prenant les commandes soit par téléphone soit par des passagers se déplaçant directement à l'atelier (boutique).

Les prévisions de vente et le planning des commandes et de la production se fait selon l'expérience du chef d'entreprise qui maîtrise parfaitement la demande et les fluctuations du marché. L'extension de gamme et la pénétration de nouveaux marchés devront impérativement s'accompagner d'une gestion plus rationnelle des flux de commandes et des prévisions de vente.

1.4.2. Les circuits de distribution

La société M. Abdelhedi distribue près de 80 % (pourcentage en baisse) de son chiffre d'affaires à travers deux chaînes de magasins à savoir, Magasin Général et Monoprix.

La stratégie commerciale actuelle n'est pas de développer ce circuit de distribution bien qu'en forte progression par l'augmentation croissante de la distribution moderne en Tunisie.

Pour l'exportation, les prises de contact sont initiées normalement par le chef d'entreprise, mais pour l'instant, aucune stratégie commerciale n'a été mise en place pour décrocher régulièrement des nouveaux marchés.

1.4.3. La saisonnalité

Le marché des articles scolaires est très saisonnier avec une période très courte qui nécessite une organisation de la production et des stocks.

Dans une logique d'utilisation de la capacité de production tout au long de l'année, le marketing devra trouver les solutions pour mieux répartir l'offre sur toute la période d'une manière régulière.

1.4.4. Analyse FFOR : commercial

} Forces :

- Un atelier propre bien implanté depuis une trentaine d'années.
- La réputation qui garantit une clientèle fidèle
- Une assez bonne connaissance de la clientèle et de ces besoins.

} Faiblesses :

- Une fonction commerciale plutôt dans une position d'attente que dans une logique de prospection.
- Une organisation à améliorer entre le commercial et les différents autres services.

} Opportunités :

- Le développement de la marque à travers d'autres réseaux.
- Un développement sensible de nouveaux réseaux de distribution par l'ouverture accrue de magasins de prêt à porter et de centres commerciaux.
- Le développement de la distribution moderne.
- Une augmentation de la demande européenne pour la sous-traitance et particulièrement pour le marché des sacs à main en cuir moyen haut de gamme, mais aussi pour le moyen de gamme synthétique.

} Risques :

- Une notoriété de marque limitée si les conditions commerciales imposent une stratégie sélective dans le réseau de magasins propres.
- Une plus grande agressivité des concurrents au niveau des points de vente par une force de vente plus présente et une stratégie merchandising qui imposeraient leurs produits au détriment des concurrents.
- Une demande accrue des remises de la part des clients ayant une position de force sachant la forte concurrence que se livrent les différents fabricants dans ce secteur.
- Ne pas être prêt pour l'export en terme de compétitivité au niveau du prix.

2. DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE

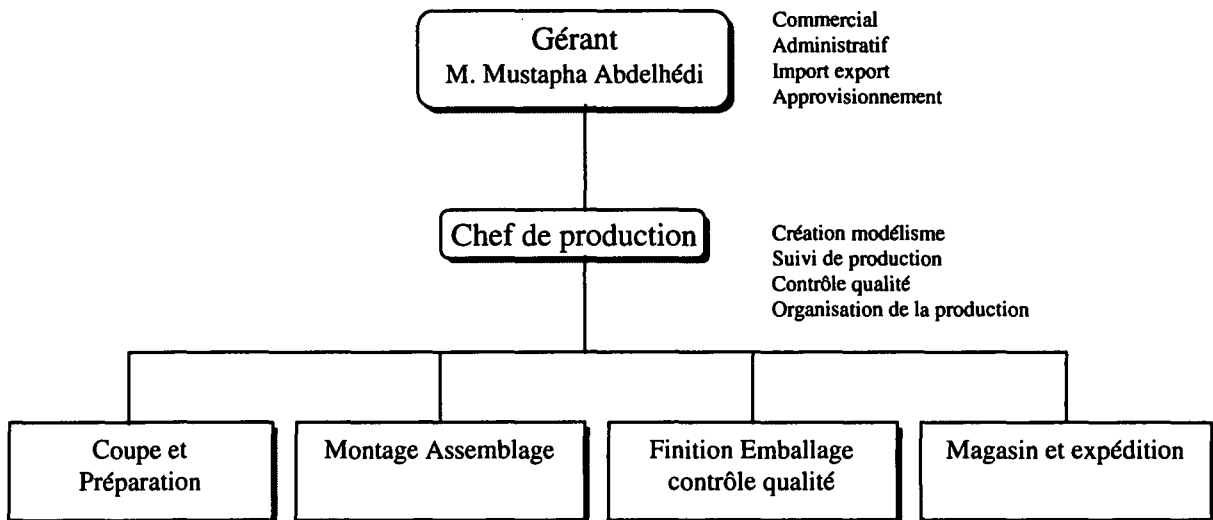
2.1. Organisation

L'entreprise est gérée par son propriétaire, Monsieur Mustapha Abdelhédi, qui est secondé, au niveau de la production par un chef de production ayant une trentaine d'années d'expérience.

Le chef d'entreprise cumule les fonctions commerciales, administratives, approvisionnement et import export, en plus des activités liées à la gestion courante de l'unité.

La comptabilité et la paie sont confiées à un cabinet externe.

Il n'y a pas d'informatique au sein de l'entreprise.



2.2. Ressources Humaines

L'entreprise emploie une quinzaine d'ouvriers dont 7 apprentis. L'effectif n'a pas beaucoup évolué sur les 3 dernières années. L'entreprise emploie généralement entre 4 et 5 occasionnels.

Au moment du diagnostic, la Société a un actif de 13-16 ouvriers constitués comme suit :

- 1 chef de production
- 2 responsables de la coupe
- 4 piqueuses
- 6 apprentis
- 3 stagiaires

Elle dispose de très peu de statistiques et très peu d'indicateurs sont suivis régulièrement, mais selon le chef d'entreprise, le turnover est maîtrisé, l'absentéisme est élevé et le recours aux heures supplémentaires est négligeable.

Le taux d'encadrement est de 13,33%.

Le chef d'entreprise étant responsable de la formation au sein de la chambre syndicale, il semble bien informé sur les programmes existants et en fait bénéficier son entreprise, notamment des programmes du CNCC.

L'entreprise recrute son personnel généralement à l'école de Megrine, dans le cadre de programmes de formations en alternance.

Les salaires sont fixés conformément à la convention collective du secteur du cuir et de la chaussure. Les ouvriers sont payés par semaine.

Sur les 3 dernières années le ratio « masse salariale/ total charges » est en baisse constante. La moyenne a été de 28% des charges totales, ce qui est supérieur à la moyenne du secteur (15% pour la petite maroquinerie et cartables)¹.

La masse salariale a évolué comme suit :

	Masse salariale	Total charges	Masse salariale/ total charges
1999	11508	34 397	33,5%
2000	11 298	43 646	25,9%
2001	12 741	53 043	24 %

¹ Source : Etude de positionnement de la branche maroquinerie – Cahier du CEPI N°12 – API.

L'entreprise travaille en une seule équipe selon un régime de 48h.

Les accidents du travail sont rares selon le chef d'entreprise. Il n'y a pas de médecin du travail.

Il n'y a pas de suivi systématique de la productivité ni d'autres formes de motivations hormis une prime de rendement annuelle.

Le volet social reste très limité. Des prêts peuvent être octroyés, occasionnellement, mais ceci se fait au cas par cas.

Il n'y a pas de cellule pour la gestion des ressources humaines.

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

3.1. Informations générales

3.1.1. Description de l'atelier

La Société a commencé son activité de maroquinerie dans les locaux actuels à partir de 1973.

L'atelier se situe dans une structure plus adaptée à des magasins qu'à une unité de production. Les espaces sont étroits et fragmentés dans quelque dizaines de mètres carrés, sans lumière naturelle, avec des plafonds bas, parfois plus bas que la hauteur des ouvriers. On ne peut pas parler de chaîne ou de flux de production. C'est simplement une production très artisanale.

L'étude de diagnostic à une valeur effective seulement en vue du projet illustré par le directeur, c'est à dire de transférer la production dans une construction de type industriel, sur un terrain de sa propriété. (*Annexe I. Plan de la nouvelle construction de l'entreprise*)

Dans ce contexte, les discussions entre le directeur de l'activité en question et le consultant ont eu comme sujet les choix à effectuer en terme de planification de la nouvelle usine, d'équipement et de machines à adopter.

Toutefois, nous décrivons les aspects liés à la technique de production, plus qu'à l'atelier même, car ces aspects seront transférés et utilisés seulement dans le nouvel atelier.

3.1.2. Projets futurs déjà planifiés

La Société sera transférée dans un local de deux étages, de 1.500 m², dans la zone industrielle Utique sur la route de Bizerte, à environ 30 kilomètres de la ville de Tunis. Les plans du nouveau bâtiment sont déjà achevés et il sera construit sur un terrain, propriété de M. M. Abdelhedi. Le délai prévu pour achever la construction est de un an.

Il a été convenu, avec le directeur d'utiliser les machines existantes, en ajoutant d'autres machines pour compléter l'atelier. C'est-à-dire qu'au lieu de partir d'une analyse du marché pour établir les types de produits et les quantités à produire, le choix de l'équipement sera fait sur la base des articles produits actuellement et sur la base de l'espace déjà établi par les plans de la nouvelle construction. Donc on peut dire qu'en fait il s'agit de remplir les espaces destinés à la production et à partir de là établir la quantité de production que tel équipement pourra effectuer. Toutefois, le directeur est prêt à accepter des modifications de l'espace intérieur de l'atelier proposé par le consultant.

Une proposition pour le plan de l'atelier, avec les modifications structurelles et le lay-out des machines & équipement, est décrite dans l'annexe II.

3.1.3. Type de produits, productivité

La Société produit une moyenne de 50.000 pièces par an, à savoir : 20.000 articles scolaires, 15.000 articles de voyage, 10.000 sacs de sport, 5.000 pièces de petite maroquinerie. Il s'agit d'articles bon marché, réalisés en tissu enduit et en PVC. Sur commande, l'atelier produit sporadiquement des sacs et des cartables en peau de mouton et chèvre. Toute la production est

destinée au marché local, en petite partie pour fournir leur propre boutique rattachée à l'atelier et en grande partie pour fournir plusieurs boutiques disséminées en Tunisie.

La Société travaille 12 mois par an, donc les vacances sont prises en rotation par les ouvriers.

La période creuse pour la production correspond à novembre- décembre.

Les accessoires, les rouleaux de matériel, les produits chimiques et les emporte-pièces étaient, auparavant, en partie importés directement par la Société. Actuellement, tout le matériel est acheté sur place. Ce matériel provient en grande partie de l'importation et en petite partie de la production locale.

3.2. Informations techniques

3.2.1. Machines et appareils pour la production

Il s'agit de machines assez vieilles, achetées de seconde main par la Société. Dans son ensemble, d'un point de vue technologique, les machines peuvent être classées comme gamme basse en comparaison avec les machines actuellement utilisées en Europe. (*Annexe II. Liste des machines*)

3.2.2. Outils et instruments de production

Un jeu d'outils est affecté à chaque table de travail, mais on pense utile, pour s'approcher aux standards européens, d'introduire de l'outillage plus moderne.

3.2.3. Flux de production

Il n'est pas possible de parler d'un flux de production vrai et propre, Il s'agit plutôt de passages de pièces entre les deux étages, c'est à dire coupe des pièces, collage, assemblage, piquage, contrôle de qualité.

3.2.4. Entretien et réparation des machines

Il est prévu un seul entretien chaque samedi, pour huiler et nettoyer les machines. Le responsable affecté à l'entretien et à la réparation de routine des machines est le chef d'atelier.

Le réglage et changement des accessoires des machines sont faits en partie par l'opérateur de la machine et en partie par le chef de production.

3.2.5. Description des phases de production et remarques

1. Dessin des modèles et préparation des gabarits

<i>Description</i>	La création des modèles et la réalisation des gabarits sont faites par le chef d'atelier. Le coupeur se charge de réaliser les gabarits de coupe
<i>Remarques & Recommandations</i>	L'entreprise devrait continuer ultérieurement à approfondir la recherche pour la création de modèles.

2. Préparation des pièces

<i>Description</i>	Le chef d'atelier livre simplement le matériel au coupeur. Le seul acte administratif est les bons de livraisons des produits vendus
<i>Remarques & Recommandations</i>	La création d'un système de préparation des pièces et de fiches de lancement en production est à recommander.

3. Coupe

<i>Description</i>	Pour effectuer la coupe, l'atelier dispose d'une presse hydraulique à chariot et de deux tables de coupe à la main. La machine est utilisée seulement pour les grandes quantités, à partir de mille pièces, cela pour amortir le coût des emporte-pièces. 75% des articles produits sont coupés à la main
<i>Remarques & Recommandations</i>	La presse hydraulique à chariot est de bonne qualité, même si un peu vieille. La machine dispose d'un dérouleur automatique de rouleaux de matériel. Les emporte-pièces ne sont pas dotés de gommages à rejeter, ce qui rallonge les temps de production. La coupe à main est effectuée avec des tranchets traditionnels sur plaques de métal dur, ce qui oblige le coupeur à affûter en continuation ses outils de coupe. Des couteaux à segments et des plaques de coupe en PVD doivent être adoptés. (enlevée la dernière phrase)

4. Parage

<i>Description</i>	Les opérations de parage sont rares, car la production d'article en peau est occasionnelle
--------------------	--

<i>Remarques & Recommandations</i>	Au moment de la visite, la machine à parer utilisée n'était pas dans l'atelier, étant en panne elle a été envoyée dans un atelier de mécanique
--	--

5. Coupe des lanières

<i>Description</i>	Les lanières sont coupées avec une machine spécifique pour effectuer ce travail, mais de vieille génération. Nous avons noté une usure excessive et irrégulière du rouleau inférieur
<i>Remarques & Recommandations</i>	Il faut envisager une machine pour couper les lanières équipée de barre des lames interchangeable par entier, avec l'étagère porte barre/lames et l'équipement pour effectuer le changement rapide. L'opérateur affecté à la machine doit être formé à un emploi plus rationnel

6. Collage

<i>Description</i>	Les opérations de collage sont faites entièrement à la main sur les tables d'assemblage, en utilisant des pinceaux à verni et en adaptant des récipients en plastique pour y verser la colle
<i>Remarques & Recommandations</i>	Pour le collage à la main il faut utiliser des pinceaux spécifiques, plus durs et de forme arrondie ; pour éviter le séchage de la colle, il faut utiliser des containers spécifiques à deux niveaux. Les opérations de collage qui ne peuvent pas être évitées, doivent être automatisées le plus possible avec des moyens mécaniques, car le collage représente une portion importante du temps de production

7. Pliage des bords

<i>Description</i>	Le pliage linéaire est fait à la main sur les tables de montage.
<i>Remarques & Recommandations</i>	L'atelier nécessite au moins une plieuse en ligne mécanique et une plieuse à rouleau dite « velocina », équipée d'accessoires pour la confection de pliages divers, comme les bandoulières à trois ou à quatre plis, avec renfort ou sans. Ces opérations sont actuellement faites à la main.

8. Piquage

<p><i>Description</i></p>	<p>L'atelier dispose de 6 machines à coudre qui datent de 15 à 20 ans, bien que le type de machines utilisé soit adapté pour le travail effectué.</p> <p>Il est conseillé d'ajouter aux guides existantes des guides spécialisées pour chaque travail spécifique; les nombreuses opérations de couture de fermetures à glisseurs sont faites sans accessoires spécifiques, pour cela les temps de production sont excessifs et la qualité en souffre.</p> <p>Le choix de l'assortiment des machines couvre tout juste les nécessités de couture.</p> <p>Nous avons observé les faiblesses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les machines à canon sont équipées de table fermée, peu adaptée à la couture d'articles de voyage • Les machines à coudre ne sont pas équipées de porte lampe magnétique • Les machines à coudre ne sont pas équipées de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils • Les pièces en ligne droite, comme bandoulières, passepoil (ganses), manches tubulaires et autres types de bandes pliées ne sont pas confectionnés avec les accessoires spécifiques, mais les pièces en couture sont tenues à la main, au détriment de la qualité et de la productivité • Nous avons noté l'absence d'une machine spécialisée indispensable pour le type de production de l'atelier, c'est à dire la machine à coudre programmable qui produit les coutures en formes géométriques fermées, indispensable pour la production de sacs et de cartables
<p><i>Remarques</i></p> <p style="text-align: center;">&</p> <p><i>Recommandations</i></p>	<p>Les machines à coudre spécialisées à ajouter sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 m/c à double aiguille pour fermetures à glissoir • 2 Adler 269 équipées pour bords et ganses • 1 m/c programmable (qui est souhaitable surtout en vue du nouvel atelier) pour coudre les formes géométriques • 1 m/c à double aiguille (qui est souhaitable surtout en vue du nouvel atelier) pour coudre à sec les fermetures à glissoir • Une autre machine à coudre à pilier avec triple transport et pilier pivotant • Une m/c Adler 205 pour couture au fil gros <p>Les machines à ajouter doivent être équipées de tables ouvertes pour la couture de pièces encombrantes</p> <p>Les machines mentionnées doivent être équipées de positionneur d'aiguille et coupe fils.</p>

	<p>Pour ce qui concerne les accessoires des machines, il est conseillé de doter les machines de pièces spécifiques pour passepoil, des pièces pour monter les fermetures à glissoir, d'utiliser des guides sur toutes les machines.</p> <p>Il est conseillé d'améliorer l'installation d'éclairage.</p> <p>L'absence de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils allongent les temps de production d'environ 15%.</p>
--	--

9. Montage aux tables

<i>Description</i>	<p>L'atelier compte trois tables de coupe et deux tables de montage, il faut noter que la confection d'articles en tissu synthétique se base surtout sur la coupe et le piquage. Le travail de montage est moins important que pour la confection d'articles en peau.</p> <p>La disposition des ouvriers semble être un peu chaotique, un petit banc de coupe compte jusqu'à quatre ouvriers</p> <p>Les outils sont très basiques, une table sur deux dispose du block de marbre pour marteler.</p> <p>Les articles en production sont transportés d'une unité à l'autre à bras ou dans des cartons.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>Nous estimons qu'en introduisant des méthodes de control de production la productivité peut augmenter en façon constante.</p> <p>L'absence d'études de méthodologie de l'assemblage, en conséquence le manque d'utilisation de technologies appropriées, de guides de montage là où les guides pourraient optimiser productivité et qualité, réduisent aussi la performance et la qualité du travail.</p>

10. Finition

<i>Description</i>	L'atelier ne dispose pas d'une section de moyens modernes pour achever la finition.
<i>Remarques & Recommandations</i>	Il faut envisager l'introduction d'une machine à brûler les fils à air chaud

11. Contrôle de qualité

<i>Description</i>	<p>Une personne qui travaille aussi aux tables de montages est affectée au contrôle des produits finis.</p> <p>Le contrôle de qualité est effectué sur une base visuelle et se base sur l'expérience sans l'aide d'une fiche qui décrit les parties à contrôler.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>Le nouveau centre de production devra prévoir l'introduction d'une section pour le contrôle de qualité, équipé des moyens que ce travail important exige.</p> <p>L'introduction de fiches de production pour toutes les phases pourra inclure les critères de contrôle de la qualité</p>

12. Atelier de mécanique pour l'entretien

<i>Description</i>	<p>Pour le moment, l'atelier ne dispose pas d'un coin pour la réparation des machines, ni d'une personne affectée à ce rôle.</p> <p>C'est simplement le chef d'atelier qui assure le fonctionnement des machines. Nous souhaitons que l'atelier d'entretien soit établi dans la nouvelle unité de production.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>En plus d'un atelier de mécanique et un mécanicien affecté, il faut introduire des fiches d'entretien de routine par jour/semaine/mois.</p>

13. Autres considérations sur les moyens et systèmes de production

<i>Description</i>	<p>Bien entendu, les autres aspects nécessaires pour optimiser la production, comme flux de production, étude des méthodes, fiches de production, chariots pour transporter les pièces, ne peuvent pas être mis en place du à l'exiguïté de l'espace.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>Comme déjà mentionné, nous renvoyons la mise en place des systèmes appropriés qui ne peuvent pas être mis en place dans l'atelier actuel. En outre, la gestion du magasin fera partie de la mise à niveau.</p>

3.3. Organisation de la production

3.3.1. Emploi de chariot

Le nouvel atelier devra prévoir le transport des pièces en production au moyen de chariots, à deux étages de large capacité, en prévoyant une poche pour contenir la fiche suiveuse.

3.3.2. Recrutement de personnel technique et administratif

Pour mettre en place les nouveaux critères de production, il sera indispensable de recruter un nombre d'ouvriers spécialistes et apprentis qui puissent couvrir les machines et les tables de montage qui seront établies sur la base de l'espace disponible dans le nouvel atelier de production.

L'actuel chef de production aura besoin de personnel suivant :

- Des responsables pour le contrôle des lignes de productions.
- Un magasinier pour charger et décharger la matière.
- Un réalisateur d'emporte-pièce pour la coupe à la presse (c'est prévu dans le programme illustré par le directeur, toutefois le consultant exprime des doutes sur la rentabilité du projet).
- Un modéliste, metteur en production.
- Un responsable pour la préparation du matériel pour chaque ordre de production.
- Un responsable pour la gestion informatique de toutes les phases, à partir des ordres reçus jusqu'à la sortie des produits finis.

3.3.3. Flux de production

Pour le moment la production doit rester artisanale. Après le transfert de l'atelier il sera possible de créer un flux de production en ligne droite traditionnelle pour les articles en synthétique et une section séparée pour les articles en peau.

3.3.4. Fiches pour le contrôle de la production

Le contrôle de la production de la part du chef d'atelier sera déterminé selon des fiches de production, qui assurent le contrôle de la production en terme de besoin de matière, quantité et qualité, qui contrôlent les opérations et établissent les temps des opérations. Pour cela, des fiches de lancement et suiveuses contenant les renseignements décrits sont nécessaires. Une seule fiche qui suit la production dans une poche du chariot devrait contenir les informations suivantes :

1. Lancement de la production en sortant du magasin

- Photo ou dessin du produit
- Description et quantité de peau et matériel, date de livraison du matériel
- Date du commencement de la production
- Nombre d'ouvriers affectés pour la production
- Temps global de production

2. En suivant la production

- Données techniques pour les mesures en longueur, largeur, épaisseur de parage, refente, etc.
- Description des technologies employées pour toutes les phases. Pour le contrôle de qualité il faut une description des contrôles à effectuer
- Ordre chronologique de fabrication des pièces, avec éventuellement dessin des pièces en ordre pyramidal
- Signature des opérateurs avec les temps de prise en charge et de relâche des pièces
- Enregistrement des temps maximums de production des opérations

La gestion des fiches doit être faite par un opérateur sur ordinateur. Un programme approprié fera automatiquement la décharge du matériel dans le magasin, les temps de production et la liste des articles produits.

Pour éviter ultérieurement des vides de communications entre les opérateurs, il est conseillé d'adopter des systèmes d'annotation des critères de production. Par exemple, on peut envisager une ardoise blanche avec des feutres effaçables, qui doit être placée à un endroit bien visible de l'atelier. L'ardoise peut contenir des informations utiles comme articles, client, dates, composantes gaspillées à recouper, observations et modifications, etc.

3.3.5. Service de recherche pour l'optimisation des phases de production

Le modélisateur-metteur en production, après avoir suivi un cours de formation pourra s'occuper de la recherche et optimisation de la production. En particulier ses tâches seront :

- L'analyse de tous les aspects de la production
- La mise en place des systèmes optimaux de production, en terme de qualité et productivité.
- La recherche sur les matériaux et les accessoires de machines à adopter

3.3.6. Contrôle des temps de production et surveillance

Le chef d'atelier ou mieux un assistant, doit faire du chronométrage par sondage parmi les opérateurs, pour maintenir le rythme de production. Il doit aussi faire un tour de routine pour contrôler si les opérations sont faites selon les standards envisagés.

3.3.7. Infrastructures et équipement

Infrastructures et équipement nécessaires pour réorganiser la production, à envisager dans la nouvelle unité de production (ces infrastructures ont été prévues et sont décrites dans le plan de la nouvelle unité de production):

- Un vestiaire et douches pour les ouvriers
- Une cantine pour les repas
- Un magasin spacieux pour le stockage de la matière, équipé d'un ordinateur en réseau pour la charge et décharge de la matière.

Equipement à prévoir :

- Des chariots pour faire circuler les pièces
- Des tiroirs et étagères auprès des machines et tables d'assemblage
- Un atelier d'entretien et de réparation, avec mécanicien permanent et outils (nous conseillons de renoncer à l'atelier pour la fabrication des emporte-pièce et d'utiliser cet espace pour l'entretien et la réparation des machines)
- Canalisation en hauteur de l'installation électrique et pneumatique

4. DIAGNOSTIC FINANCIER

Les documents remis par l'entreprise ne sont pas suffisants pour faire une analyse financière.

Il ressort des 3 comptes d'exploitation étudiés, que le chiffre d'affaires de la société ont progressé au cours des 3 dernières années, mais que les charges d'exploitation sont constamment supérieures aux ventes. Il en est découlé des résultats constamment déficitaires.

4.1. Analyse de l'exploitation

DESIGNATION	1999	2000	2001
PRODUITS D EXPLOITATION	30 184	32 751	52 903
C.A.LOCAL	26 896	32 751	52 903
C.A. EXPORT	3 288	0	0
CHARGES D EXPLOITATION	34 395	43 646	53 043
VARIATION DE STOCKS	(4 829)	(10 511)	(4 796)
ACHATS De marchandises. CONS	24 734	38 406	41 590
CHARGES DE PERSONNEL	11 508	11 298	12 741
DOT.AUX AMORT.ET PROVL.	179	179	179
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	2 803	4 274	3 329
RESULTAT D EXPLOITATION	(4 211)	(10 895)	(140)
PRODUITS FINANCIERS		0	0
CHARGES FINANCIERS		0	0
AUTRES GAINS ORDINAIRES		0	0
AUTRES CHARGES ORDINAIRES		0	0
IMOT / BENEFICE	(175)	0	(264)
RESULTAT DE L EXERCICE	(4 386)	(10 895)	(404)

4.2. Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation

EXPLOITATION	1 999	2 000	2 001
CHIFFRE D AFFAIRES HT	30 184	32 751	52 903
VALEUR AJOUTEE BRUTE	10 279	4 856	16 109
CHARGES DE PERSONNEL	11 508	11 298	12 741
CHARGES FINANCIERES	0	0	0
Résultat brut d'exploitation	(4 211)	(10 895)	(140)
Résultat net d'exploitation	(4 211)	(10 895)	(140)
Résultat net de l'exercice	(4 386)	(10 895)	(404)
Dotations aux comptes amortissements	179	179	179
Achats consommées	24 734	38 406	41 590
CASH FLOW NET	(4 207)	(10 716)	(225)

4.3. Analyse de la situation

	1 999	2 000	2 001
Ratios d'exploitation et de rentabilité			
RBE/CAX100	(13,95)	(33,27)	(0,26)
RNE/CAX100	(14,53)	(33,27)	(0,76)
Achats consommées/CAX100	81,94	117,27	78,62
Frais de pers./C.Ax100	38,13	34,50	24,08
Charges financ./C.Ax100	0,00	0,00	0,00

5. RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

5.1. Sur la plan commercial et marketing

- L'objectif principal est de placer l'entreprise dans une logique de développement au niveau de l'export, et par la diversification sur d'autres segments de marché : le sac à main.
- Toutefois, cet objectif doit s'opérer par étape et le problème principal à régler est celui de la maîtrise des coûts et de l'organisation pour envisager un développement.
- La stratégie de développement doit obligatoirement être accompagnée d'une maîtrise et d'une réduction sensible du prix de revient, et particulièrement de la productivité.
- Tout en restant dans une logique de charges minimum, il faudra envisager une organisation adéquate à une entreprise s'étant fixé une stratégie de développement maîtrisé.
- Maîtriser le coût de la qualité.
- Se développer d'une manière stable tout en tenant compte des contraintes liées à la structure et aux moyens financiers.

5.2. Sur le plan organisation et ressources humaines

Etant donné la complexité de ce secteur d'activité et la logique de collection, et d'identification de marque, l'entreprise doit avant tout se doter d'une organisation adaptée et surtout une coordination parfaite entre les différents services :

MARKETING

- Etude des choix et des goûts des consommateurs.
- Mise en place d'une collection adaptée à la demande des consommateurs
- Prévisions et estimation des quantités (en collaboration avec le commercial)
- Plan de lancement (Budget déterminé par la Direction Générale et le financier)

SERVICE ACHATS

- Placer les commandes auprès des fournisseurs en fonction de la collection
- Planifier la production
- Gérer les stocks
- S'adapter au fur et à mesure, en fonction des modifications des prévisions et des commandes.

COMMERCIAL

- Préparer le lancement des nouvelles collections auprès de la clientèle
- Suivre les prévisions et réaliser les objectifs fixés
- Remonter l'information au marketing sur la demande et sur l'acceptation des différents modèles
- Mettre en place sur le terrain le plan marketing de lancement.

Le personnel technique devra être étoffé tel que décrit dans le diagnostic technique.

Une cellule pour la gestion du personnel devra être mise en place.

La mise en place de la structure nécessitera la définition des tâches et des postes à pourvoir.

L'amélioration de la productivité étant un volet essentiel de ce programme de mise à niveau, il convient de mettre en place un tableau de bord très simple pour le suivi de l'activité de l'entreprise avec des indicateurs faciles à suivre et qui permettront de piloter l'effort d'amélioration. Un suivi régulier de ce tableau de bord devra être instauré.

Le système d'information est à mettre en place dans sa totalité. Il devra toucher la production, la gestion des stocks et l'administration.

Il est enfin nécessaire que la comptabilité de la société soit tenue avec plus de rigueur, et que les états financiers soient plus clairs.

5.3. Sur le plan technique

5.3.1. Résumé des aspects de la production à améliorer

Comme déjà décrit, les aspects organisationnels sont à définir au départ dans la nouvelle unité de production. L'achat de nouvelles machines est aussi conditionné par le besoin d'espace. En ce qui concerne l'utilisation de technologies appropriées, nous pouvons mentionner l'utilisation des accessoires pour machines à coudre décrits dans le chapitre 3.2.5/ 8). Cet aspect est moins conditionné par la nécessité de disposer d'un nouvel atelier, pour cela, dans l'éventualité que le temps de réalisation de la nouvelle unité de production dépasse le temps du programme de mise à niveau, il peut être envisagé de procéder avec les accessoires pour machine à coudre et partiellement, aussi avec l'introduction de méthodes plus rationnelles de montage aux tables.

Nous estimons qu'il y a beaucoup d'espace pour améliorer la qualité et que la productivité peut augmenter du 100%, en introduisant les mesures décrites.

En outre, la lenteur de la production, en plus du manque de rythme des ouvriers, trouve ses causes dans l'exiguïté de l'atelier, au manque de méthodes appropriées, et au manque des automatisations nécessaires.

A noter que les ouvriers actuels seront embauchés dans la nouvelle unité de production. Pour cela, le directeur à l'intention d'acheter un mini-bus pour le transport des ouvriers.

5.3.2. Formation du personnel technique

La formation du personnel technique constitue l'aspect le plus important de la mise à niveau. Nous estimons que la meilleure solution pour former les chefs de production et les ouvriers professionnels est de recruter un expert en technologie de maroquinerie qui puisse travailler dans l'usine même. L'expert devra disposer d'une table de travail dans l'atelier et d'un bureau. En outre, il doit être envisagé de créer une petite ligne expérimentale de production à côté de celle existante, pour adopter les nouvelles méthodes de production.

6. ASPECTS FAVORABLES DE LA SOCIETE POUR LA REUSSITE DE LA MISE A NIVEAU

Sans doute, le fait que la Société doit redémarrer dans une nouvelle unité de production, constitue un remarquable avantage. En apportant quelques modifications au plan développé, nous pouvons compter sur un espace rationnel et bien conçu. Les modifications du plan et le « Lay-out » des machines seront repris dans la partie « Mise à niveau ».

Son expérience et à sa notoriété, aussi que la qualité des produits par rapport aux standards tunisiens, constituent un atout certain pour la réussite du programme, moyennant la mise en place de la structure adéquate telle que décrite dans les recommandations.

IV LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Le chef d'entreprise se trouve aujourd'hui devant un choix décisif pour l'avenir de la société : continuer à travailler dans les conditions actuelles en apportant quelques améliorations avec des investissements limités ou bien transformer l'entreprise en une unité industrielle, avec tout ce que cela implique en termes d'organisation et de moyens humains et financiers.

Le présent programme a été élaboré en retenant la seconde hypothèse.

La stratégie de l'entreprise sera donc orientée vers un développement significatif de l'activité grâce au :

- transfert de l'activité dans de nouveaux locaux et l'industrialisation de la production,
- la modernisation de l'outil de production
- la mise en place de la structure adéquate
- la formation du personnel.

Ce développement devra se faire d'une manière maîtrisée et par étapes, sur le marché local en premier lieu mais aussi à l'export, qui devra à terme constituer une part importante du chiffre d'affaires.

La maîtrise et la réduction du prix de revient devra constituer une priorité absolue de l'entreprise, ceci, bien sûr, tout en améliorant la qualité des produits.

1.1.1. La stratégie des produits

Deux orientations principales définissent la stratégie produits :

- Privilégier les segments de marchés dans lesquels la société a des avantages compétitifs notamment celui des articles scolaires dans lequel elle possède un avantage certain

Il est très important de concentrer ses efforts et des investissements sur uniquement quelques activités et exceller dans celles-ci.

Nous préconisons un développement du réseau de distribution pour étendre le champ d'action de cette marque ayant une notoriété importante de plusieurs dizaines d'années dans ce domaine.

- Développer la marque qui doit être considérée comme une valeur qui entraînera forcément la croissance de l'entreprise. Adopter le concept de collection.

1.1.2. La stratégie commerciale

Sur le plan commercial, la société doit se donner une stratégie axée sur 3 priorités :

- Création d'une force de vente adaptée au marché de la distribution moderne, secteur en plein développement en Tunisie. Les articles scolaires ont un énorme potentiel encore inexploité par la société.
- Etendre à d'autres circuits de distribution les collections de sacs à main par un action marketing cohérente de marque.
- Au niveau de l'export, la société doit mettre en avant sa spécialisation, c'est à dire les articles scolaires et trouver des partenaires à l'étranger, soit pour la sous-traitance, soit pour distribuer et diffuser sa propre marque dans d'autres pays.

Les articles de maroquinerie destinés aux cadeaux de fin d'année ou pour les séminaires (le marché « Business to Business ») peut être un axe de développement à l'export à condition de proposer un excellent rapport qualité / prix.

1.1.3. Les objectifs à atteindre

Il est essentiel, pour la réussite de ce programme de mise à niveau, qu'une augmentation significative du chiffre d'affaire soit réalisée, graduellement mais de manière soutenue, pour assurer la rentabilité des investissements. Le programme aura pour objectifs de :

- Mettre en place une organisation industrielle de la production
- Améliorer la qualité des produits tout en maîtrisant les coûts.
- Réduire le prix de revient d'une manière significative.
- Accroître le chiffre d'affaires local.
- Faire de l'export une priorité au niveau de la direction générale.

L'évolution du chiffre d'affaires et des résultats au cours des 5 prochaines années pourra se faire comme suit :

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total CA	53 000	75 000	300 000	500 000	750 000	1.000.000
Résultat Net	(140)	3700	(41 500)	(23 000)	32 000	95 000

L'investissement à réaliser est de 470.000 DT, dont :

- . des investissements matériels pour 390.000 DT
- . des investissements immatériels pour 80.000 DT

Le financement des investissements se fera comme suit :

- Augmentation de capital : 200.000 DT
- CMT : 270.000 DT

2. PLAN D' ACTIONS :

Le plan d' actions concerne :

- les équipements
- l'assistance technique
- le système informatique
- le commercial/marketing
- la structure
- la formation

L'investissement nécessaire est estimé à 470 000 DT (hors terrain et construction) dont 390 000 DT en investissements matériels et 80 000 DT en investissements immatériels.

Le détail des investissements est présenté en **Annexe IV**.

2.1. Machines et équipements de production

Budget total : 357 000 DT

2.2. L'assistance technique

Expertise pour la formation technique (après l'arrivage de l'équipement)

(Voir profil professionnel de l'expert en Annexe IV):

Durée : 8 semaines

Budget : 40 000 DT

2.3. L'informatique

Le système informatique comprendra :

- Le matériel et logiciels pour
 - la gestion informatisée de la production et du magasin
 - la création de dessins de modèles et gabarits
 - Système pour la coupe de gabarits
 - la gestion commerciale
 - la gestion administrative et du personnel
- le matériel pour la mise en réseau (le câblage encastré devra être prévu lors de la construction. Il n'est pas inclus dans l'investissement en matériel).

Budget : Matériel : 33 000 DT

 Immatériel : 40 000 DT

Total : 73 000 DT

2.4. Marketing et commercial

Pour le développement de l'activité, la société doit investir dans une force de vente, c'est à dire des commerciaux qui prospectent différents circuits de distribution et qui étendent la distribution des produits.

La création de la force de vente se fera par étapes, avec dans un 1^{er} temps un seul commercial et puis deux une fois le besoin se fera ressentir.

Le coût d'un commercial est le suivant : (mensuel)

Salaire et charges :	800 DT
Véhicule, assurance, taxes, entretien et réparation :	800 DT
Frais de déplacement :	300 DT

Dans un premier temps, le commercial devra réaliser des prévisions de vente qui seront traitées pour effectuer les achats et les plannings de production.

2.5. La structure :

Il faut prévoir les recrutements suivants :

- Un responsable commercial.
- Un responsable administratif qui aura la charge de la gestion du personnel.
- Des responsables pour le contrôle des lignes de productions.
- Un magasinier pour charger et décharger la matière.
- Un réalisateur d'emporte-pièce pour la coupe à la presse
- Un modéliste, metteur en production.
- Un responsable pour la préparation du matériel pour chaque ordre de production.
- Un responsable pour la gestion informatique de toutes les phases, à partir des ordres reçus jusqu'à la sortie des produits finis.

2.6. Récapitulatif de l'investissement :

	En DT
	Arrondi
Investissement matériel	
Machines et appareils de production	357 000
Matériel informatique	33 000
Total matériel	390 000
Investissement immatériel	
Logiciels	30 000
Cours de formation 1 sem. (avec dépenses)	5 000
Installation et configuration du système	5 000
s/total informatique /Immatériel	40 000
Assistance technique	40 000
Total immatériel	80 000
TOTAL	470 000

V LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

L'étude de rentabilité a été réalisée sur la base des hypothèses suivantes :

- Une augmentation significative du chiffre d'affaires qui passe de à 1.000 000 DT en 2006, sachant que l'entreprise passe d'un stade artisanal à une dimension industrielle ;
- Dès la première année, le ratio charges du personnel/C.A. ne devra pas dépasser 17% et devra connaître une amélioration continue pour atteindre 15% en 2006. Le ratio des achats consommés/C.A. sera de 70% la première année et devra diminuer pour atteindre 60% en 2006.

1. LES RECETTES D'EXPLOITATION

L'évolution du chiffre d'affaires au cours des 5 prochaines années est la suivante :

Années	2002	2003	2004	2005	2006
C.A.LOCAL	75 000	300 000	500 000	750 000	1 000 000
CA EXPORT	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires total	75 000	300 000	500 000	750 000	1 000 000

2. LES CHARGES D'EXPLOITATION

	2002	2003	2004	2005	2006
Achats de marchandises	52 500	204 000	330 000	480 000	600 000
CHARGES DE PERSONNEL	12 996	49 500	80 000	116 250	150 000
F.F D EXPLOITATIONS	750	3 000	5 000	7 500	10 000
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	3 000	12 000	20 000	30 000	40 000
Total	69 246	268 500	435 000	633 750	800 000

3. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

Années	2002	2003	2004	2005	2006
VENTES	75 000	300 000	500 000	750 000	1 000 000
CHARGES	69 246	268 500	435 000	633 750	800 000
R.B.E	5 754	31 500	65 000	116 250	200 000

4. LES IMMOBILISATIONS

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	0	80 000	80 000	80 000	80 000
Terrain	0	0	0	0	0
Constructions	0	0	0	0	0
Agencement aménagement installation	0	0	0	0	0
Matériel d'exploitation	0	167 000	357 000	357 000	357 000
Matériels de transport	0	0	0	0	0
M.M.B	0	0	0	0	0
Equipement informatique	0	33 000	33 000	33 000	33 000
Total	0	280 000	470 000	470 000	470 000

5. TABLEAU D'AMORTISSEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	0	26 400	26 400	26 400	800
Terrain	0				
Constructions	0	0	0	0	0
Agencement aménagement installation	0	0	0	0	0
Matériel d'exploitation	0	16 700	35 700	35 700	35 700
Matériels de transport	0	0	0	0	0
M.M.B	0	0	0	0	0
Equipement informatique	0	4 950	4 950	4 950	4 950
Total	0	48 050	67 050	67 050	41 450

6. SCHEMA DE FINANCEMENT

Années	1	2	3	TOTAL
Investissement Immatériel	0	80 000	0	80 000
Investissement matériel	0	200 000	190 000	390 000
Total Investissement	0	280 000	190 000	470 000
Moyen terme	0	270 000		270 000
Fonds propres	200 000	0	0	200 000
Total financement	200 000	270 000	0	470 000

7. TABLEAU DE REMBOURSEMENT

Années	1	2	3	4	5
CAPITAL RESTANT	0	270 000	225 000	180 000	135 000
	0	0	0	0	0
ANNUITE	0	45 000	45 000	45 000	45 000
INTERET	0	22 950	19 125	15 300	11 475
TOTAL REMBOURSEMENT	0	67 950	64 125	60 300	56 475

8. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
R.B.E	5 754	31 500	65 000	116 250	200 000
AMORTISSEMENT	0	48 050	67 050	67 050	41 450
Charges de financement	0	22 950	19 125	15 300	11 475
BENEFICE BRUT	5 754	(39 500)	(21 175)	33 900	147 075
IMPOT	2 000	2 000	2 000	2 000	51 476
BENEFICE NET	3 754	(41 500)	(23 175)	31 900	95 599
CASH FLOW	3 754	6 550	43 875	98 950	137 049

9. TABLEAU EMPLOIS - RESSOURCES

Années	2002	2003	2004	2005	2006
TRESORERIE INITIALE	0	203 754	155 304	-35 821	18 129
RESSOURCES					
MOYEN TERME	0	270 000			
APPORT EN CAPITAL	200 000	0	0		
CASH FLOW	3 754	6 550	43 875	98 950	137 049
TOTAL RESSOURCES	203 754	276 550	43 875	98 950	137 049
EMPLOIS					
INVESTISSEMENT	0	280 000	190 000		
TOTAL EMPLOIS	0	280 000	190 000	0	0
REMBOURSEMENT PRÊT	0	45 000	45 000	45 000	45 000
SOLDE ANNUEL	203 754	(48 450)	(191 125)	53 950	92 049
SOLDE CUMULE	203 754	155 304	-35 821	18 129	110 178

10. RENTABILITE SUR CASH FLOW BRUT

T.R.I sur 10 ans

15,95

T.R.I (I-10%) sur 10ans

17,83

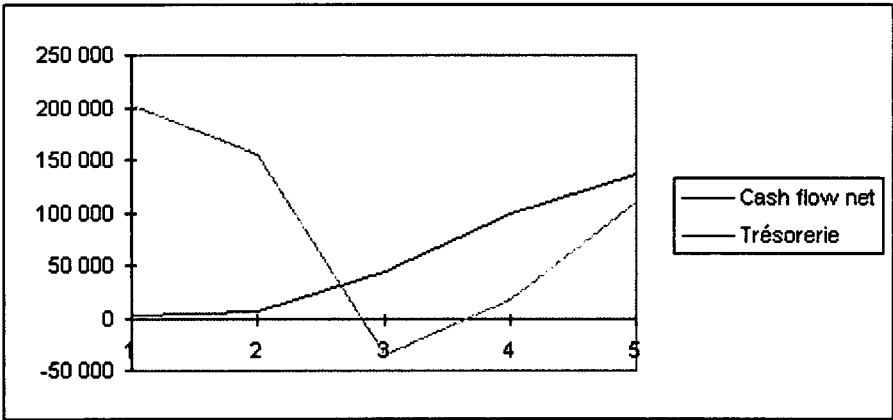
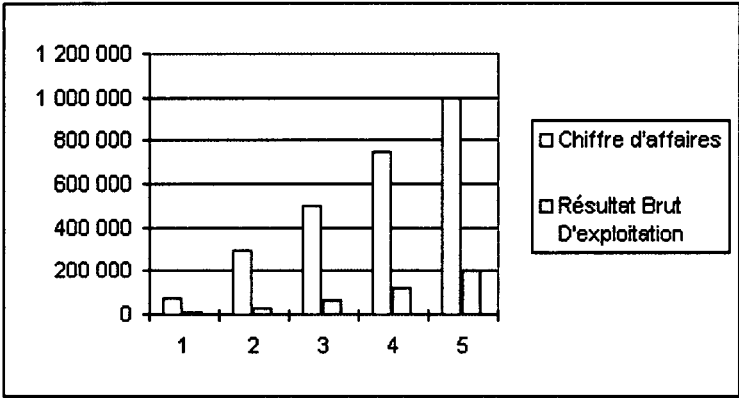
T.R.I (I+10%) sur 10 ans

14,30

11. RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

Rentabilité sur 10 ans

75,32



VI EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE ABDELHEDI, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.

L'investissement préconisé porte sur un montant de 470.000DT décomposé comme suit :

- Investissements matériels pour 390.000 DT
- Investissements immatériels pour 80 000 DT

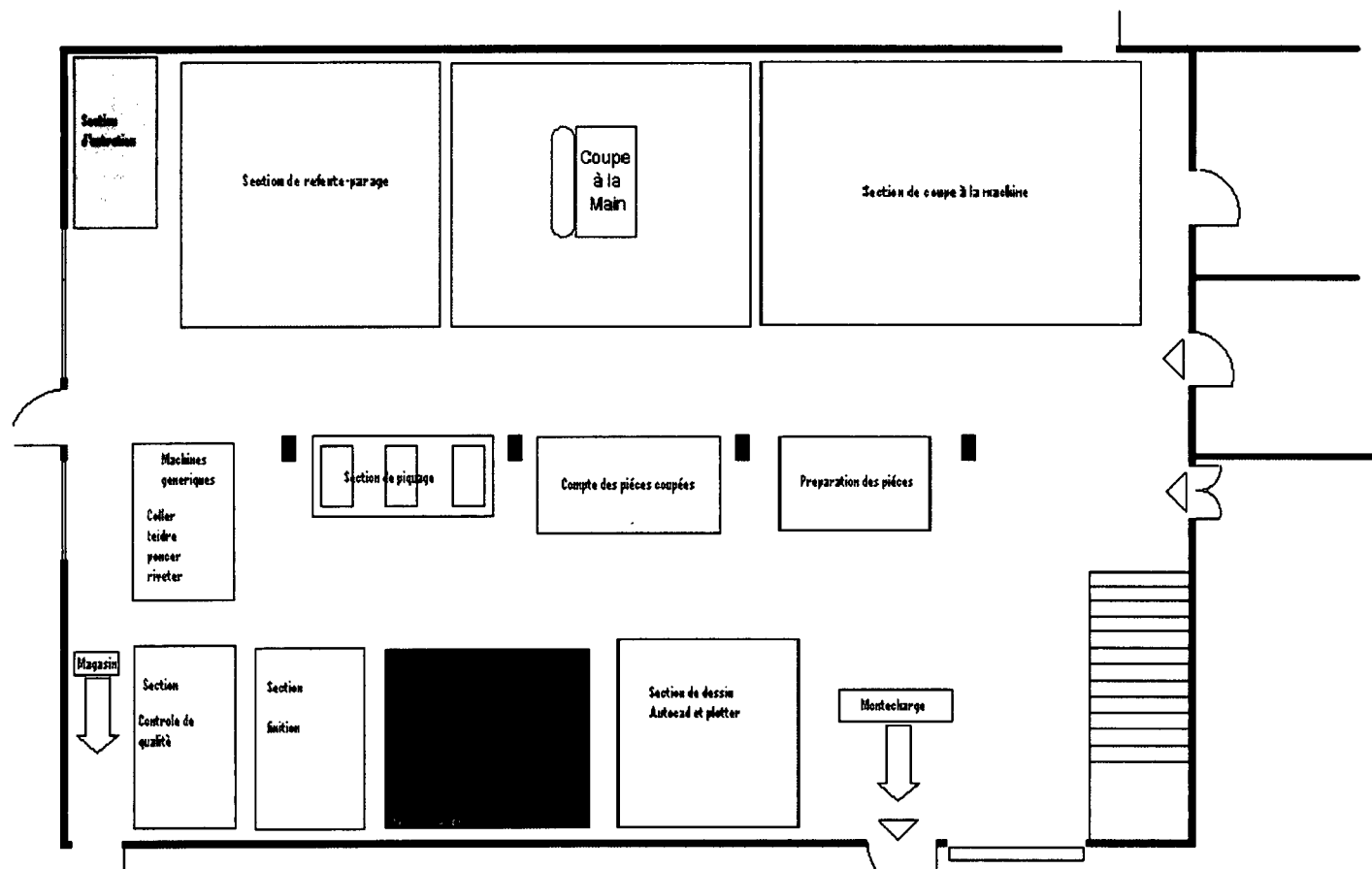
Le financement des investissements sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 200.000 DT
- CMT : 270.000 DT

Les deux tableaux ci-après retracent l'évolution de l'exploitation de la société dans le cas où elle adopterait le programme d'investissement arrêté et dans le cas où elle ne ferait pas l'investissement ni toutes les actions prévues. Ils permettent de mieux juger de l'impact de ces investissements :

ANNEXES

ANNEXE II. PLAN ET DISPOSITION DES SECTIONS DE L'ENTREPRISE

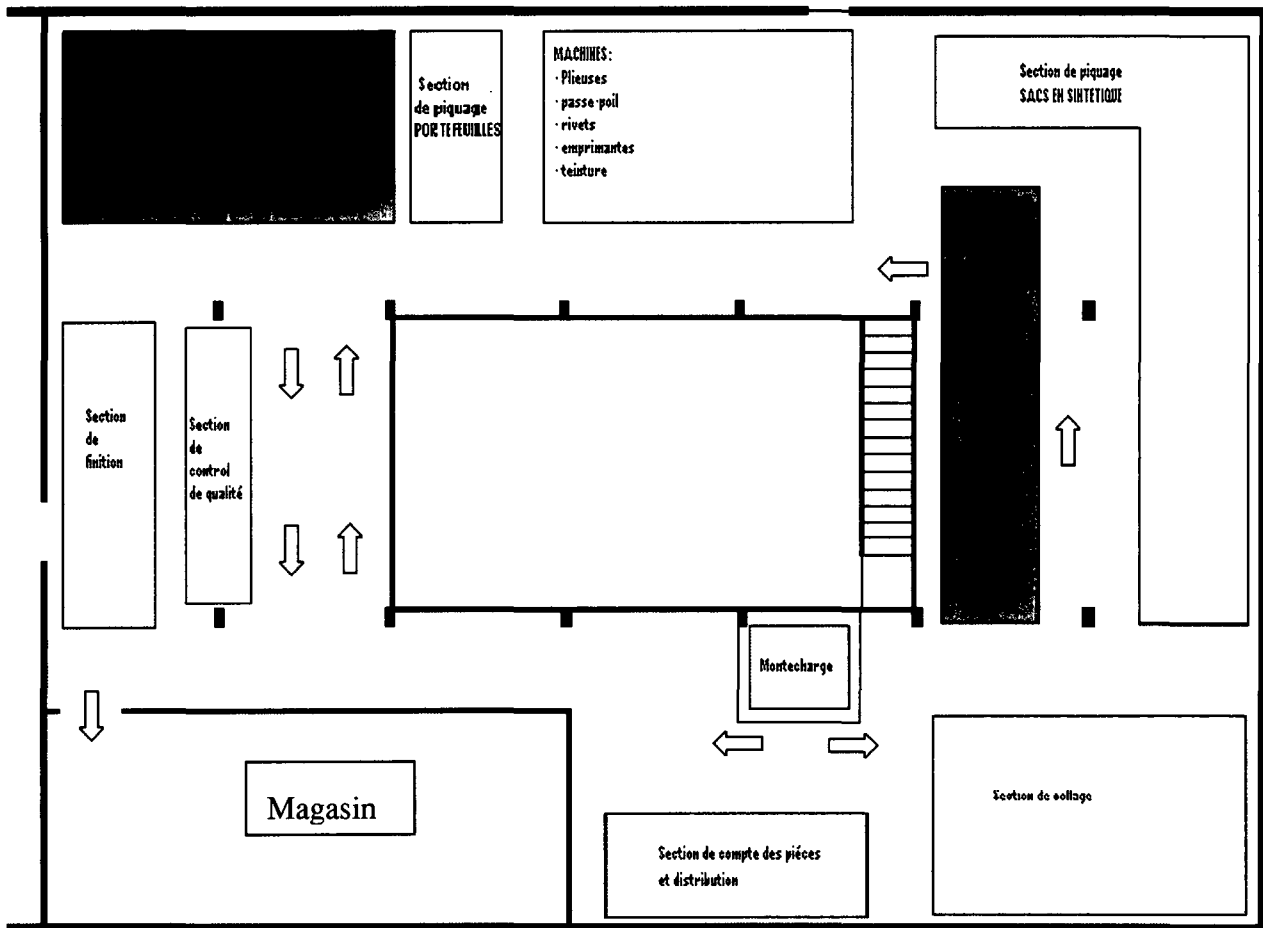


PLAN DU REZ-DE-CHAUSSEE

Section de coupe, de parage et refente pour la production de sacs en peau à produire dans cet étage

Section de coupe pour la préparation des pièces à envoyer à l'étage, pour la production de sacs en synthétique et portefeuilles

Service AUTO CAD et plotter pour la production de gabarits



PLAN DE L'ETAGE

Production de sacs en synthétique

Production de portefeuilles en peau et en synthétique

ANNEXE III. LISTE DES MACHINES

Quantité	Machine	Origine	Age de la machine en ans	Vieille technologie	Moyenne technologie	Technologie moderne	Tau D'occupation
1	Presse hydraulique à chariot CO.MA.CO	Italie	15		X		25%
1	Machine à monter les fermetures à deux têtes	Italie	12	X			5%
1	Machine à couper les lanières CO.MA.CO	Italie	20	X			20%
1	Machine à parer Singer	Allemagne	15	X			20%
1	Machine mécanique pour poser les rivets à pédale	-	20		X		50%
2	Machines à coudre Pfaff 335 à canon	Allemagne	15		X		100%
1	Machine à coudre Pfaff 335 à canon	Allemagne	4			X	90%
1	Machine à coudre Pfaff 46 à roulette, plate	Allemagne	15	X			100%
2	Machines à coudre Pfaff 28 à canon	Allemagne	20	X		X	15%

ANNEXE IV – DETAIL DES INVESTISSEMENTS

1. Machines et appareils de production

Coupe à la m/c

- 2 Presses hydrauliques à control de pression Atom Multiforce 25 tons ; MF25-CE, beam 50cm, table 100x50

Accessoires :

- 3 Plaques de nylon de nouvelle génération. 150x50
- 1 Lot de gommres à repousser pour emporte-pièce 50x50

Coupe manuelle

- 1 m/c mécanique pour la coupe des gabarits en métal.
- 4 plaques de coupe en PVC, 100x200
- 10 couteaux avec étuis et 200 lames.
- 2 règles en acier de 120 cm.

Coupe des lanières

- 1 Machine à couper les lanières de 300 mm., avec extraction de la barre porte lame.

Accessoires :

- 1 Etagère porte barres de lames

Refente

- 1 Machine à refendre Ellegi GL-42-SE

Parage

- 1 M/c à parer Ellegi avec aspirateur.
- 1 M/c à parer Ellegi avec control de parage électronique.

Accessoires :

- 2 jeux rouleaux de graines différentes 2 jeux de pieds à parer de longueur différentes.

Teinture des bords

- 1 M/c à teindre les bords des pièces fermées, munie de transporteur et photocellule Omac
- 1 M/c horizontale à poncer et teindre les bords des bandoulières Omac 870V et Omac 997L;
- Séchoir à air chaud Omac E-3000

Accessoires :

- 1 Séchoir mobile à 30 étagères pour pièces teintes.

Banc de finition

- 1 Machine à finir les bords à roue thermique Fioretto

Collage

- 4 Systèmes complets de collage au banc avec stylo Beghi DC 102S.
- 4 M/c à coller de table au néoprène mini-Omac 992/20.
- 1 M/c à coller au Latex 400 cm. Omac 940-Aspirat.
- 1 M/c à coller spray au pistolet Omac-200IS

Accessoires :

- 4 Séchoirs mobiles à étagères en grille pour pièces collées Cordini.

Confection du passe-poil

- 1 M/c à confectionner le passe-poil au thermoplastique, dotée de roulette coupeuse, Omac-3505

Piquage

- 6 m/c à coudre Adler 269-373-FA, (coupe fil et positionneur d'aiguille), équipées de sous-classe pour coudre les bords et pour coudre le passe-poil.
- 4 m/c à coudre Adler 69-373-FA, (coupe fil et positionneur d'aiguille), équipées de sous-classe pour coudre les bords et pour coudre le passe-poil.
- 1 m/c à canon Pfaff 28-10 équipée de roulette, (usée).
- 4 Adler 267-373-E2 plates, équipage standard.
- 1 m/c à coudre programmable Juki 1920HA (60x100), pour couture de formes fermées.
- 1 M/c à coudre à pilier avec triple transport et pilier pivotant Pema 086-4043RP.
- 1 M/c Adler 205-370 FNP pour couture au fil gros.
- 1 m/c à double aiguille Adler 267-273 (moteur électronique) pour coutures de fermetures à glissoir.
- 6 m/c à coudre plates Juki 8500, à doublure.

Accessoires :

- 1 plaque à oscillation pour le relâche des bandes pour border.
- 1 jeu de pièces pour la confection à sec des manches tubulaires.
- 1 jeu de pièces pour la confection de bandoulières à trois plis.
- 10 Guides pivotantes pour chaque machine.
- 24 Lampes magnétiques à 12 volts pour chaque machine.

Pliage de lanières

- 1 m/c à rouleau de type « velocina » pour pliage de lanières BAF-200

Accessoires :

- 1 Jeu de pièces pour les différents types de pliage sur machine « velocina »

Pliage en ligne

- 2 M/c mécaniques à plier les bords.
- 2 M/c pneumatiques à replier les bords.

Finition

- Machine à brûler les fils à chaud TB-18.
- 3 m/c de table à souder les fils.

Outils

- 12 Jeux d'outils complets pour le montage aux tables

Composition des outils :

- couteau à parer
 - marteau
 - ciseau
 - règles de coupe de 40 et 60
 - étuis porte lame et 200 lames
 - compas
 - pointes deux mesures
 - os à replier.
- 12 Chariots à quatre étages pour le transport des pièces en production.
 - 12 Containers pour colle néoprène avec pinceaux

Entretien

- 1 Chariot de mécanique 0249 avec outils pour l'entretien des machines.

Budget : 357 000 DT

2. L'assistance technique

Expertise pour la formation technique (après l'arrivage de l'équipement)

Profil professionnel de l'expert :

Expérience en :

- Dessin et reproduction de modèles de sacs et cartables
- Réalisation de gabarits
- Organisation de la production, au niveau artisanal et industriel

- Techniques de préparation
- Techniques de montage
- Techniques de finition
- Techniques de coupe à la main et à la machine
- Opération, mise au point, réparation et entretien de toutes les machines à maroquinerie
- Outillage manuel

Durée : 8 semaines

Budget : 16 000 \$US/mois y compris coûts voyage et frais de séjour *2 = 40 000 DT (arrondis).

3. Le système informatique

} La gestion informatisée de la production et du magasin :

Hard

- PC HP Vectra + Monitor HP 17
- Imprimante HP Deskjet 990Cxi

Soft

- Software pour la gestion de la production et du magasin (développement)
- Antivirus ViruScan

} Création de dessins de modèles et gabarits

Hard

- Digitalisation 2D et drawing board III A2 ;
- Unité de back-up Iomega.
- Câbles de connexion

Soft, formation, installation

- Software complet Shoemaster-Marroquinerie ;
- Cours de formation d'une semaine; installation et configuration de l'équipement

} Système pour la coupe de gabarits

- Plotter de coupe Graphtec FC4200-60

} Marketing / commercial :

- 1 PC
- 1 logiciel pour la gestion intégrée des ventes et des stocks (MP et PF)

} Administratif

- 1 PC
 - 1 logiciel de gestion du personnel
- 3 Matériel réseau : Switch, Câbles, Armoire...(2000 DT)
- Hub 16 ports : 520 DT
 - Câbles raccord (9DT/câble)
 - Armoire (430 DT)
 - Minirep 12 ports (200 DT)
 - Etagère (50 DT)

4. Récapitulatif de l'investissement :

	Coût en Euros		En DT*	En DT Arrondi
	Ex.factory	CIF	CIF	
Investissement matériel				
2 Presse Atom MF25	12 076,00	13 284,00	18 066	
1 M/c pour coupe gabarits	300,00	330,00	449	
4 Plaques de coupe PVC	368,80	406,00	552	
6 Couteaux avec étuis	39,50	43,00	58	
1 Jeu de 200 lames	58,00	64,00	87	
2 Règles en acier de 120cm	39,00	43,00	58	
1 M/c à couper les lanières	3 780,00	4 158,00	5 655	
5 Barres assorties de lames	310,00	341,00	464	
1 Etagère porte barres/lames	500,00	550,00	748	
1 M/c à refendre Ellegi GL-42-SE	13 700,00	15 070,00	20 495	
1 M/c parer électronique Ellegi	6 800,00	7 480,00	10 173	
1 M/c à parer standard Ellegi	2 600,00	2 860,00	3 890	
2 Jeux de pieds et rouleaux à parer	330,00	363,00	494	
1 M/c à teindre les bords Omac phot.	2 850,00	3 135,00	4 264	
1 M/c à teindre horiz. Omac 870V	1 920,00	2 112,00	2 872	
1 Kit de ponçage Omac 997L	2 700,00	2 970,00	4 039	
1 Séchoir Omac E-3000	5 375,00	5 913,00	8 042	
1 Séchoir à 30 étagères	996,00	1 096,00	1 491	
1 M/c à finir les bords thermique Fioretto	2 220,00	2 442,00	3 321	
4 Systèmes colle au stylo Beghi DC102S	4 748,00	5 223,00	7 103	
4 colleuses Mini-Omac 992/20	4 000,00	4 400,00	5 984	
1 colleuse spray au pistolet Omac-200IS	2 830,00	3 113,00	4 234	
4 Séchoirs à étagères Cordini	3 984,00	4 382,00	5 960	
1 M/c à passe-poil thermopl. Omac-3505	3 500,00	3 850,00	5 236	
6 Adler 269-373-FA, ganses et p.a.	66 420,00	73 062,00	99 364	

4 Adler 69-373-FA, ganses et bords	28 440,00	31 284,00	42 546	
2 Jeux pour ganses Adler 69	740,00	814,00	1 107	
2 Jeux pour bords Adler 69	560,00	616,00	838	
1 Pfaff 28-10 à roulette	1 240,00	1 364,00	1 855	
4 Adler 267-373-E2	16 000,00	17 600,00	23 936	
1 Juki 1920-HA (60x100)	11 870,00	13 057,00	17 758	
1 Adler 267-273 double aiguille	7 890,00	8 679,00	11 803	
6 Juki-8500 à doublure	7 920,00	8 712,00	11 848	
1 Plaque à oscillation pour Adler 69	114,00	125,00	170	
1 Jeu pour la conf. de manches tubulaires	380,00	418,00	568	
1 Jeu pour la conf. bandoulières 3 plis	130,00	143,00	194	
10 Guides pivotantes avec 2 pointes plates	1 240,00	1 364,00	1 855	
24 Lampes magnétiques à 12 v.	864,00	950,00	1 292	
1 Plieuse à rouleaux BAF-200	1 560,00	1 716,00	2 334	
1 Jeu de pièces pour diff. pliages	180,00	198,00	269	
2 Plieuses mécaniques Omac 988-35	1 592,00	1 751,00	2 381	
2 Plieuses pneumatiques Omac-450R	8 900,00	9 790,00	13 314	
12 Jeux d'outils complets	1 740,00	1 914,00	2 603	
12 Chariots à quatre étages	2 520,00	2 772,00	3 770	
12 Containers pour néoprène	144,00	158,00	215	
1 M/c à brûler les fils TB-18	1 370,00	1 507,00	2 050	
1 soudeuse à fil de table	90,00	99,00	135	
1 Chariot 01249 et outils pour entretien	1 000,00	1 100,00	1 496	
s/total machines et appareils de production			357 437	357 000
3 PC HP Vectra + Monitor HP 17"	4 560,00	5 016,00	6 822	
3 Imprimante HP Deskjet 990Cxi	957,00	1 052,70	1 432	
1 Jeu de câbles de connexion	155,00	171,00	233	
Matériel réseau			2000	
1 Unité de digitalis. Et drawing board III A2	1 530,00	1 683,00	2 289	
1 Unité de back-up Iomega Peerless	561,00	617,00	839	
1 Plotter de coupe Graphtec FC200-60	13 400,00	14 740,00	20 046	
s/total matériel informatique			33 660	33 000
Total matériel				390 000

Investissement immatériel			
1 Programme de gestion prod. et magasin			7500
1 Programme de gestion commerciale			5 000
1 Programme de gestion du personnel			5 000
1 Software Antivirus ViruScan	55,30	61,00	83
1 Software comp. Shoemaster-Marroquinerie	8730,00	9603,00	13 060
1 Cour de formation 1 sem. (avec dépenses)	3184,00	3502,40	4 763
1 Installation et configuration du système	2380,00	2618,00	3 560
s/total informatique /immatériel			38 967
Assistance technique			40 000
Total immatériel			80 000
TOTAL			
			470 000

Taux de change : 1 Euro = 1,36 DT