



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

22770



**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

CARTHAGE MAROQUINERIE
Ksar Said

Septembre 2002

Fondazione CUOA
Centro universitario di organizzazione
aziendale - Italie

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

La mission de diagnostic de mise à niveau de CARTHAGE MAROQUINERIE, 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>SYNTHESE</u>	5
1.	<u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u>	5
2.	<u>BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE</u>	6
3.	<u>SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC</u>	7
4.	<u>LE PROGRAMME DE MISE À NIVEAU :</u>	11
II	<u>L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	12
1.	<u>LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u>	12
2.	<u>SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE</u>	12
2.1.	<u>La gamme des produits</u>	13
2.2.	<u>L'évolution de la production</u>	13
2.3.	<u>Les investissements</u>	13
3.	<u>POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE</u>	14
4.	<u>TABLEAU DE BENCHMARKING</u>	14
5.	<u>LA SOUS-BRANCHE DES SACS À MAIN</u>	15
6.	<u>LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</u>	16
III	<u>DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE</u>	17
1.	<u>MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</u>	17
1.1.	<u>Le marché</u>	17
1.2.	<u>Les produits</u>	19
1.3.	<u>La production</u>	21
1.4.	<u>Le commercial</u>	22
2.	<u>DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE</u>	24
2.1.	<u>Organisation</u>	24
2.2.	<u>Ressources Humaines</u>	25
2.3.	<u>Système d'information</u>	26
3.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u>	27
3.1.	<u>Description de l'usine</u>	27
3.2.	<u>Produits</u>	27
3.3.	<u>Projets futurs déjà planifiés</u>	27
3.4.	<u>Typologie des ordres, productivité</u>	27
3.5.	<u>Informations techniques</u>	28
3.6.	<u>Organisation de la production</u>	35
4.	<u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u>	38
4.1.	<u>Bilans résumés</u>	38
4.2.	<u>Analyse de l'exploitation</u>	39
4.3.	<u>Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation</u>	40
4.4.	<u>Chiffres caractéristiques</u>	41
4.5.	<u>Analyse de la situation</u>	41

5.	<u>RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	42
5.1.	<u>Le commercial et le marketing</u>	42
5.2.	<u>Les ressources humaines</u>	42
5.3.	<u>L'informatique</u>	42
5.4.	<u>Les aspects de la production à améliorer</u>	42
5.5.	<u>Production canalisée sur convoyeur</u>	43
5.6.	<u>Formation du personnel technique</u>	43
6.	<u>ASPECTS FAVORABLES ET ÉLIGIBILITÉ À LA MISE À NIVEAU</u>	44
IV	<u>LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</u>	45
1.	<u>LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES</u>	45
1.1.	<u>La stratégie des produits</u>	45
1.2.	<u>La stratégie commerciale</u>	45
1.3.	<u>Les objectifs à atteindre</u>	45
2.	<u>PLAN D' ACTIONS</u>	46
2.1.	<u>Les équipements</u>	46
2.2.	<u>Le système informatique</u>	46
2.3.	<u>L'assistance technique</u>	47
2.4.	<u>Le marketing</u>	47
2.5.	<u>Récapitulatif de l'investissement</u> :	47
V	<u>LA RENTABILITE PREVISIONNELLE</u>	48
1.	<u>LES RECETTES D'EXPLOITATION</u>	48
2.	<u>LES CHARGES D'EXPLOITATION</u>	48
3.	<u>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</u>	49
4.	<u>LES IMMOBILISATIONS</u>	49
5.	<u>TABLEAU D'AMORTISSEMENT</u>	49
6.	<u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u>	50
7.	<u>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</u>	50
8.	<u>TABLEAU EMPLOI – RESSOURCES</u>	50
9.	<u>RENTABILITÉ SUR CASH FLOW BRUT</u>	51
10.	<u>RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES</u>	51
VI	<u>EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE CARTHAGE MAROQUINERIE, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.</u>	52
	<u>LES ANNEXES</u>	55
	<u>ANNEXE I: ANALYSE DE LA COMPOSITION DE L'EFFECTIF</u>	56
	<u>ANNEXE II. PLAN DE L'ATELIER ET LAY-OUT DES MACHINES</u>	57
	<u>ANNEXE III. LISTE DES MACHINES</u>	58
	<u>ANNEXE IV. PLAN D'EXPANSION DE L'USINE</u>	59
	<u>ANNEXE V – DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS</u>	60

I SYNTHÈSE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Année de référence : 2001

Raison sociale :	Carthage Maroquinerie
Année de constitution :	1981
Date d'entrée en exploitation :	05/10/1981
Statut :	SARL totalement exportatrice
Capital :	5 000 DT
Emplacement :	Ksar Said
Superficie :	600 m ²
Produits fabriqués :	Sacs à main à l'exportation
Effectif :	70
Taux d'encadrement :	3%
C.A. 2001:	750 775 DT
Certification :	Non
Marque propre	Non. Sous-traitance exclusivement

2. BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE

Carthage Maroquinerie a été créée en 1981, dans le cadre de la loi d'avril 72, qui régit les entreprises off shore, totalement exportatrices.

Elle a démarré dans la fabrication des portefeuilles, avec une quarantaine d'ouvriers. En 1995, elle a étendu son activité à la production de sacs à main, et qui depuis est devenue son activité principale.

Son chiffre d'affaires en 2001 a été de 750 000 DT, et a produit 94 000 pièces avec un effectif entre 70 et 80 employés.

L'entreprise travaille exclusivement pour le marché de la sous-traitance, à l'export. Son activité se limite à la production.

Elle est gérée par son Directeur et principal actionnaire, Monsieur Hédi Essaid, avec l'assistance d'une secrétaire. L'effectif de production compte en plus des ouvriers, deux chefs d'ateliers, une personne chargée du contrôle qualité, et une modéliste.

Etant donnée l'évolution rapide qu'a connue l'entreprise au cours de ces 3 dernières années, l'atelier de production souffre actuellement d'un certain encombrement.

Le chef d'entreprise souhaite orienter son programme de mise à niveau vers une meilleure organisation des ateliers, notamment par :

- l'amélioration des processus de production
- l'amélioration de la productivité
- l'augmentation de l'espace de production pour une meilleure circulation des produits et des personnes.

3. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

L'industrie tunisienne du cuir et de la chaussure a connu au cours de ces dix dernières années une progression remarquable, qui lui a permis de passer d'un stade quasi artisanal, à un stade industriel, orienté en grande partie vers l'exportation : Le programme de mise à niveau a contribué largement à consolider et à développer cette orientation stratégique.

En 2001, la valeur estimée de la production nationale de l'ensemble du secteur a dépassé pour la première fois la barre du Milliard de Dinars, dont environ 50% à l'exportation.

L'avantage de ce secteur est similaire à celui de l'agroalimentaire, puisque le taux d'intégration locale peut atteindre près de 80%, si l'on tient compte de la matière première qui peut être totalement locale.

Les perspectives pour l'ensemble du secteur sont très prometteuses, car l'accord d'association de la Tunisie avec l'Union Européenne, ouvre devant les opérateurs un marché de proximité de 350 millions de consommateurs à fort pouvoir d'achat.

La branche maroquinerie a été celle qui a connu le plus fort développement axé sur l'exportation.

Une étude de positionnement de cette branche, réalisée en 2001, par l'Agence de Promotion de L'Industrie (API), a permis de tracer les grandes lignes de la stratégie future, axée essentiellement sur le développement des exportations. L'une des conclusions de cette étude, et qui mérite réflexion, c'est le danger qui guette la plupart des petits ateliers de maroquinerie, et qui ne se seraient pas préparés aux échéances du démantèlement tarifaire.

A notre avis, le Centre National du Cuir et de la Chaussure, qui joue un rôle prépondérant dans le développement du secteur dans son ensemble, devrait engager une réflexion pour adapter ses objectifs ainsi que ses moyens, afin d'apporter un soutien plus ciblé aux entreprises, et faire en sorte que les objectifs proposés par l'étude stratégique, soient plus optimistes, et surtout que les investissements prévus génèrent la croissance, et la création de nouvelles entreprises, pour augmenter les emplois, et la richesse.

Dans ce contexte, des entreprises telles que celle objet de la présente étude, peuvent se développer, en se positionnant uniquement à l'export.

La société Carthage Maroquinerie a accumulé en 20 ans d'existence, une expérience appréciable en s'adaptant à toutes les contraintes de l'exportation, et aux exigences de ses donneurs d'ordres.

Sa situation actuelle telle qu'elle apparaît du diagnostic réalisé dans le cadre de la mise à niveau engagée, est saine et solide:

Sur le plan commercial et marketing

Carthage Maroquinerie fabrique essentiellement des sacs à main en cuir, en matière synthétique et en toile, en sous-traitance.

Elle opère sur le marché international qui est fortement concurrentiel. Les sociétés tunisiennes y sont en concurrence avec des entreprises similaires au Maroc, dans les pays de l'Est de l'Europe et du sud est asiatique. Les potentialités du marché sont importantes.

Son activité se limite à la sous-traitance pour le compte de 4 donneurs d'ordre, ce qui la fragilise. Peu d'effort est fourni pour le développement de son portefeuille clients sachant que, dans les conditions actuelles, elle ne serait pas en mesure d'assumer une augmentation de charge sur le plan technique.

Elle semble avoir une bonne image de marque auprès de ses clients.

Carthage Maroquinerie a une longue expérience dans le métier, un produit de qualité convenable, et une expérience de l'export, mais un effort continu pour la maîtrise des coûts, l'amélioration de la qualité et le respect des délais sera nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Sur le plan technique

L'entreprise est installée dans un bâtiment de type industriel. Avec le développement des activités, l'atelier est devenu un peu étroit et constitue un frein à la productivité et l'organisation du travail.

Les équipements bien que de seconde main, sont régulièrement entretenus, mais présentent des signes de fatigue. Comparés au niveau européen, ils peuvent être classés comme gamme moyenne d'un point de vue technologique. Les outils sont insuffisants et ne sont pas adaptés pour donner la meilleure productivité.

Dans l'ensemble, il manque certaines machines et équipements qui doivent être rajoutés.

L'entretien et le nettoyage des machines est à améliorer.

Le flux de production n'est pas optimal. Des améliorations devront être apportées au niveau des différentes phases de production. Des fiches de production pour le lancement et le suivi de la production devront être instaurées. Le rôle du chef d'atelier et de son assistant sont à définir.

Les gains possibles en productivité sont estimés à 40 % et peuvent aller jusqu'à 70% avec l'installation d'un convoyeur.

Sur le plan des ressources humaines et l'organisation

L'activité de l'entreprise est totalement concentrée sur la production. C'est le gérant qui centralise l'ensemble des fonctions dont une partie est sous-traitée. L'organisation est très peu formalisée.

Carthage Maroquinerie emploie entre 75 et 85 personnes, dont 65 permanents. Le taux d'encadrement supérieur est de 3 %.

La formation technique du personnel est un volet important à inclure dans le programme de mise à niveau.

Il y a un seul ordinateur et une application pour la paie. La gestion informatisée des stocks matières premières et des fiches production sont à prévoir.

Sur le plan financier

Le chiffre d'affaires de l'entreprise et le résultat ont évolué de façon régulière. En 2001, ils ont été respectivement de 750.000 DT et 150.000 DT.

La situation financière dans son ensemble est saine et solide.

Synthèse des points forts et des points faibles

} Les points forts

- 20 années d'expérience, bonne connaissance du métier
- Spécialisation dans les sacs, savoir faire
- Partenaires réguliers et solides
- Chiffre d'affaires en constante évolution
- Situation financière saine et solide
- Bonne relation avec les clients
- Bonne image de marque auprès des clients
- Produits de bonne qualité
- Potentiel de développement
- Expérience à l'export
- Installation de type industriel

} Les points faibles

- Marché international très concurrentiel
- Absence de service et de stratégie marketing et commerciale
- Lacune d'organisation et de méthode entre les différents pôles de la structure
- Nombre limité de clients
- Périodes creuses
- Concentration de toutes les décisions autour du chef d'entreprise
- Taux d'encadrement faible
- Absence de suivi chiffré de l'activité
- Formation du personnel insuffisante
- Atelier encombré
- Matériel de niveau technologique moyen
- Outillage insuffisant et de mauvaise qualité
- Flux de production non optimal
- Entretien insuffisant des machines
- Lancement et suivi de la production insuffisants

Les recommandations pour la mise à niveau

- Placer l'entreprise dans un logique de développement à l'export
- Réduire sensiblement le prix de revient, et améliorer la productivité
- Augmenter le nombre de donneurs d'ordres

- Améliorer la qualité
- Développer une meilleure réactivité
- Meilleur suivi de l'activité
- Développer le volet social
- Formation du personnel technique
- Informatisation du lancement et du suivi de la production et de la gestion des stocks
- Création d'un service entretien
- Introduction des fiches techniques de production
- Définition des rôles du chef d'atelier et de son assistant
- Agrandissement de l'espace atelier
- Introduction du service d'analyse et recherche pour l'optimisation technologique
- Amélioration de la productivité de 40%
- Introduction de la production canalisée par convoyeur

4. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU :

Le programme de mise à niveau a été conçu de manière à permettre le développement maîtrisé de l'activité de l'entreprise sur le court et moyen termes. Il nécessitera le développement de nouveaux marchés à l'export, une meilleure organisation de la production pour pouvoir suivre la montée en charge, tout en assurant la maîtrise des coûts, de la productivité et de la qualité.

L'investissement nécessaire pour cela est évalué à 310 000 DT dont 235 000 DT en investissements matériels et 75 000 DT en investissements immatériels :

	En DT
Investissement matériel	
Total matériel de production	225 000
Total outils	5 000
Total matériel informatique	5 000
Total matériel	235 000
Investissement immatériel	
Total logiciels	10 000
Assistance technique	40 000
Kit Export	10 000
Etude « positionnement sur Internet »	15 000
Total immatériel	75 000
TOTAL	310 000

Le financement des investissements sera par autofinancement.

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. LA SOUS-BRANCHE DES SACS A MAIN

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

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

- 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.

- Le démantèlement 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%

6. 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 2008 où l'on verra la suppression des droits de douane.

Lorsque l'on met en parallèle, pour la Tunisie, les produits importés et les produits exportés, nous pouvons noter que les sacs à main en cuir représentent dans les deux cas le segment le plus important.

Néanmoins, la Tunisie exporte 4 fois plus en valeur qu'elle n'importe de ce produit.

A noter, que les statistiques de la douane pour l'année 2000 exprimés en Kg pour le poids et en dinars pour la valeur, montrent que la valeur au Kg des sacs à main importés est égal à la valeur pour les produits exportés.

Année 2000 SACS A MAIN	Poids en Kg	Valeur dinars	Valeur / Kg
IMPORTATION	14 087	287 001	20.37
EXPORTATION	529 421	10 635 582	20.09

Ces chiffres posent les questions suivantes :

1/ A l'exportation, 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, seul 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 :** La société Carthage ne commercialise pas ses produits sur le marché local et ne souhaite pas dans le court ou le moyen terme pénétrer ce marché.
- **L'exportation :**
La société Carthage exporte déjà vers l'Europe, particulièrement vers la France et vers l'Italie, et cette activité représente 100% du chiffre d'affaires.
Néanmoins, ces marchés restent fragiles et le challenge pour la société Carthage sera dans l'avenir proche de décrocher de nouveaux marchés et de nouveaux partenaires dans différents pays. Sur le moyen / haut de gamme et particulièrement sur le marché des sacs à main en cuir, nous pouvons prévoir une augmentation de la demande due à la croissance du processus de délocalisation pour ce type de produits.

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.
- Au niveau des produits, relativement peu d'entre eux deviennent des standards pouvant être fabriqués en grande séries sur des longues périodes.
- Au niveau des distributeurs (les magasins), les clients souhaitent de moins en moins prendre des risques sur les nouveaux modèles laissant le fabricant seul face aux caprices des consommateurs.
- 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 la stratégie de la société Carthage d'opérer en tant que sous-traitant est prudente à fortiori lorsque la société n'a pas les moyens financiers de supporter des budgets de conception et de marketing importants ainsi que l'achat de stocks avec le risque que cela comporte pour fabriquer ses marques et ses collections propres.

L'avantage compétitif pour une société qui fait de la sous-traitance dépend de la maîtrise de l'aspect productivité et de qualité de fabrication, 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 sur lequel pourra se reposer la société pour de nouvelles prospections.

1.2. Les produits

1.2.1. La gamme de produits

- **Historique** : la société Carthage a été créée en 1981 et a fabriqué jusqu'en 1995 de la petite maroquinerie. Depuis cette date, la société a opéré un changement radical et s'est spécialisée dans la fabrication presque exclusive de sacs à main.
- **Les raisons du choix stratégique** : Ce choix a été fait suite au constat du taux de rentabilité entre les deux secteurs d'activité. En effet, les sacs permettent une meilleure rentabilité à structure égale.
- **Le portefeuille produit** : Par conséquent, la société Carthage fabrique en sous-traitance essentiellement des sacs à main.
Le processus de fabrication permet de réaliser aussi bien des sacs en cuir qu'en matière synthétique ou en toile.
- **La segmentation : Potentiel et rentabilité produits** :
Le segment des sacs à main en cuir n'a pas, à notre sens, atteint le stade de maturité. En effet, le potentiel de développement est important et il faudra trouver les réponses adéquates pour augmenter à la fois le chiffre d'affaires et réduire d'une manière importante les prix de revient.
Le segment des sacs à main en matière synthétique est celui qui devrait connaître une augmentation très importante dans les prochaines années, le challenge pour la société Carthage est donc de construire une stratégie de développement dès aujourd'hui pour accroître le nombre de donneurs d'ordre et d'organiser la production pour satisfaire la demande tout au long de l'année.

1.2.2. La marque :

La société ne commercialise aucun produit sous sa propre marque.

L'élément fondamental est donc l'image de marque de la société Carthage auprès de ses clients étrangers et de la qualité de ses produits. En effet, c'est la réputation de la société associée à l'image et aux avantages qu'offre la Tunisie qui feront la différence pour décrocher des nouveaux contrats de partenariat.

} Les actions marketing :

La société Carthage n'a pas, jusqu'à présent, mis en place une stratégie structurée de prospection et de recherche de nouveaux partenaires.

Pour ce faire, il faudra après la remise à niveau de tous les domaines de la société identifier les points forts et les éléments à mettre en avant pour construire un argumentaire cohérent et répondant aux demandes des donneurs d'ordres.

1.2.3. Le rapport qualité / prix

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

Etant donné que la société Carthage ne vend que du service, c'est à dire le coût de fabrication, la maîtrise du prix de revient est l'élément fondamental et essentiel de cette mise à niveau.

- **Analyse de la qualité et adéquation avec le positionnement :**

De plus, suite à une concurrence asiatique de plus en plus dure, et vu l'amélioration significative de la qualité à des prix restés relativement bas, le challenge pour la société Carthage est d'augmenter le niveau de la qualité sans avoir pour conséquence une croissance du prix de revient.

Le défi réside dans cette adéquation de présenter des produits de qualité à des prix restés très compétitifs par rapports aux autres pays concurrents.

1.2.4. La concurrence

- **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 : 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 Carthage a la maîtrise et l'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 de chacun de ces critères qui permettront la pérennité de la société au niveau d'autres marchés à l'international.

1.2.5. Le marketing

La société n'a pas de service marketing et cela se justifie par le fait qu'elle opère exclusivement en tant que sous-traitant.

1.2.6. Analyse FFOR : produit

- **Forces :**
 - Une société spécialisée dans le sac, ce qui lui donne un savoir faire spécifique et demandé par les partenaires étrangers,
 - La qualité des produits qui, bien sûr, peut encore être améliorée sans engendrer des coûts supplémentaires.
 - Une certaine expérience à l'export.
- **Faiblesses :**
 - La maîtrise du contrôle qualité à toutes les étapes du processus de fabrication.
 - Une lacune d'organisation et de méthode entre les différents pôles de la structure.
 - Une nécessité de déterminer le meilleur rendement pour chaque nouveau modèle.
- **Opportunités :**
 - La délocalisation de produits en cuir haut de gamme et à forte valeur ajoutée.
 - Une forte croissance de la demande de sacs particulièrement les produits mode axés sur l'achat d'impulsion.
- **Risques :**
 - Une meilleure offre des pays concurrents aussi bien au niveau de la qualité et des prix.
 - Des demandes de plus en plus rapides pour répondre à des effets de mode de plus en plus changeants.

1.3. La production

1.3.1. Capacité de production / outil de production

Actuellement, la capacité de production est utilisée presque au maximum et tout développement passe forcément par une augmentation de cette capacité, soit par une meilleure organisation soit par l'intégration d'outils supplémentaires.

Sur le plan de marketing, une plus grande réactivité dans l'élaboration et la fabrication de nouveaux modèles dans la phase du lancement, serait souhaitée.

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.

1.3.2. Innovations, conception, création et R & D

Cette fonction est assurée par les clients qui font venir sur place une assistance technique, particulièrement pour les modèles compliqués ou qui demandent un savoir faire particulier.

1.3.3. La gestion des stocks

La gestion des stocks pour la société Carthage réside dans une meilleure organisation de l'espace de production et de stockage de produits finis.

1.4. Le commercial

1.4.1. L'organisation commerciale

La société Carthage n'a pas de service commercial à proprement parler, c'est le chef d'entreprise qui prend contact avec les clients potentiels et qui élabore les devis éventuellement demandés, mais pour l'instant, aucune stratégie commerciale n'a été mise en place pour décrocher régulièrement de nouveaux marchés.

1.4.2. Les circuits de distribution

La société Carthage travaille pour 3 ou 4 partenaires français et Italiens, et qui commercialisent des marques prestigieuses et de fortes notoriétés. Cependant, il existe un risque très important lorsque le portefeuille clients est aussi restreint et ne met pas la société à l'abri d'éventuels désistement ou changements de la part de ces donneurs d'ordre.

1.4.3. La saisonnalité

Le marché des sacs en cuir est très saisonnier avec deux périodes distinctes correspondant aux deux grandes saisons des collections (hiver / été).

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

1.4.4. Analyse FFOR : commercial

- Forces :

- Des partenaires réguliers et solides
- Une bonne image de sérieux et de professionnalisme, ce qui peut amener d'autres partenaires.

- Faiblesses :

- Relativement peu de clients.
- Le marché local qui se trouve aux portes de la société et qui n'est pas exploité.

- Opportunités :

- 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.

- **Risques :**

- Une plus grande agressivité des pays concurrents au niveau des salons et auprès des donneurs d'ordres par une organisation commerciale adéquate.
- Ne pas être prêt pour l'export en terme de compétitivité au niveau du prix.

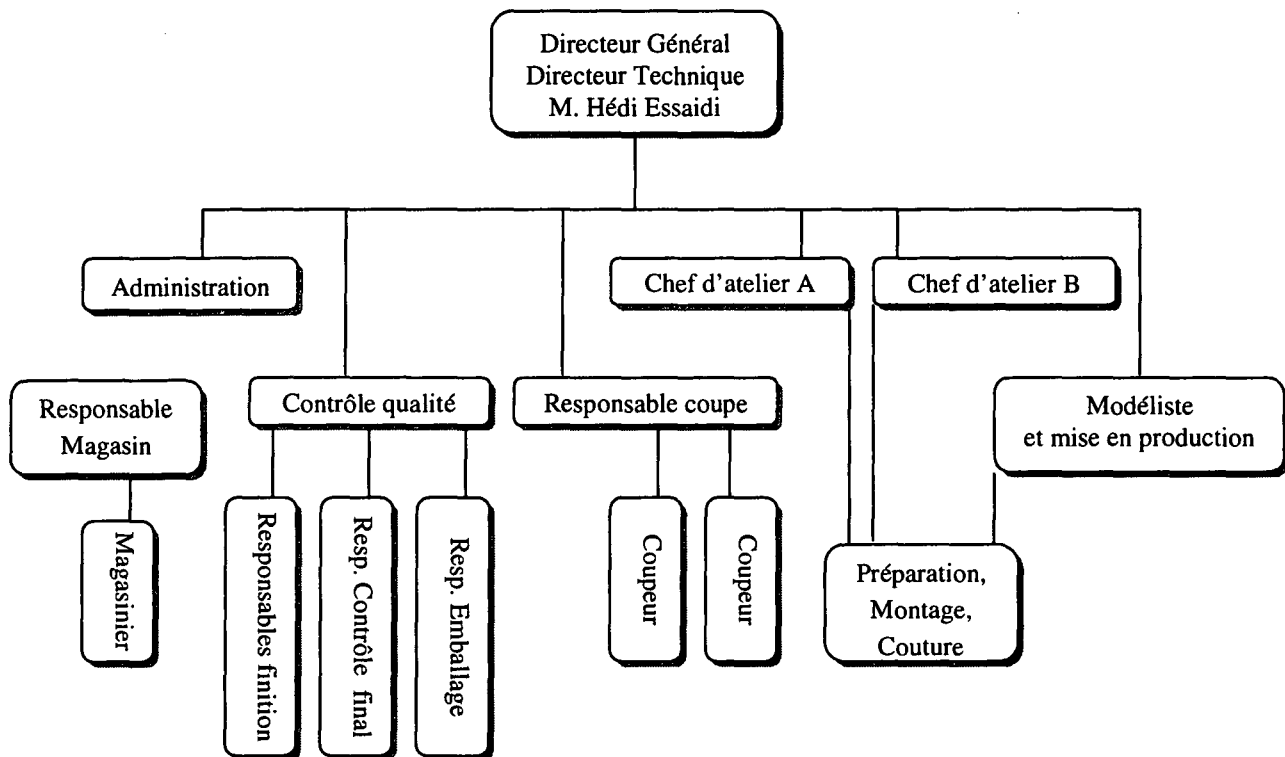
2. DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE

2.1. Organisation

Le fait particulier de cette Société est que, en plus du travail de routine de gestion d'une unité de production, le directeur, M. Hedi Essaidi, s'occupe de manière directe de plusieurs aspects de la Société, comme l'organisation de la production, la réparation et l'entretien des machines.

La structure de Carthage Maroquinerie est très simple. L'organigramme est le suivant

Organigramme Carthage Maroquinerie – Juin 2002



L'activité de l'entreprise est exclusivement concentrée sur la production. Elle reçoit la matière première de son donneur d'ordre, la transforme et la renvoie. Elle réalise une exportation par semaine.

La maintenance est assurée par le Directeur qui fait appel à des prestataires externes en cas de pannes majeures.

La comptabilité est sous traitée.

L'administration du personnel est assurée par la secrétaire.

Il n'y a pas d'activité commerciale. Carthage Maroquinerie travaille avec 4 donneurs d'ordre.

La taille de l'entreprise, la nature de l'activité et la centralisation de l'ensemble des fonctions autour du chef d'entreprise font que très peu de temps a été consacré à la formalisation de l'organisation et le suivi de l'activité. L'entreprise dispose de peu de statistiques ou d'indicateurs.

Seul le chiffre d'affaires est suivi de manière hebdomadaire.

2.2. Ressources Humaines

2.2.1. Structure de l'effectif

La Société a un actif de 75-85 ouvriers dont 65 permanents répartis comme suit :

- 60 spécialistes (piqueuses, responsable du contrôle de qualité, tables d'assemblage)
- 10 apprentis
- 10 stagiaires, embauchés pendant les saisons de haute production
- 2 chefs de production
- 1 modéliste - metteur en production
- 1 responsable de la coupe
- 1 magasinier

Les tables de production sont formées de deux à quatre ouvriers, dont un chef de table, un ouvrier de formation moyenne et un ou deux apprentis.

Les deux chefs de production se partagent l'atelier sur la base des modèles à produire, qui peuvent arriver jusqu'à 20 modèles différents à la fois.

L'entreprise compte 2 cadres supérieurs et 3 agents de maîtrise. Le taux d'encadrement est de 3,07% par rapport au personnel permanent. Il est inférieur au taux national de 5%.

Le personnel féminin constitue environ 80% du personnel.

Le personnel permanent n'a pas beaucoup évolué sur les 5 dernières années.

Pour faire face à l'augmentation de ses commandes, l'entreprise a recours, depuis 1999, au personnel occasionnel qui varie entre 10 et 20 personnes.

Le personnel est, dans sa majorité, de niveau primaire, ce qui pose dans certains cas des problèmes de compréhension. Il y a deux cadres ayant un Bac+4.

2.2.2. Gestion des RH

} Structure du service :

Il n'y a pas de service de personnel. L'administration du personnel est assurée par la secrétaire du Directeur. Les autres aspects de la gestion du personnel sont très peu développés.

Il y a un logiciel pour la paie.

} Organisation et suivi de l'activité / Productivité / mesure de la performance

Il n'y a pas de suivi statistique systématique au niveau de la fonction.

L'évaluation des potentialités individuelles n'est pas formalisée.

L'entreprise octroie une prime de rendement mensuelle qui semble avoir un effet positif sur la maîtrise de l'absentéisme qui est estimé à 6% par le chef d'entreprise.

L'entreprise n'a pas recours aux heures supplémentaires.

} Politique salariale

Les salaires sont fixés conformément à la convention collective du secteur.

Les recrutements se font soit au bureau de l'emploi soit parmi les personnes qui se présentent à la porte de l'entreprise.

} Sécurité / hygiène et conditions de travail

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

Il y a un médecin du travail.

Les accidents du travail sont rares et sans gravité selon les responsables de l'entreprise. Il n'y a pas de maladies liées à l'activité.

Il n'y a pas de personnel formé à la sécurité.

Sur le plan social, l'entreprise octroie des prêts. Il y n'y a pas de réfectoire ni de vestiaires.

} Formation

Elle se fait sur le tas. Il n'y a pas de plan, ni de budget alloué à la formation, mais des actions d'assistances technique sont réalisées par les donneurs d'ordre selon le besoin (nouveau modèle par ex).

2.3. Système d'information

L'entreprise dispose d'un seul ordinateur, sur lequel sont effectuées la facturation et la paie.

Il y a une application pour la paie.

La facturation se fait sur Excel.

La gestion des stocks et la production ne sont pas informatisées.

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

3.1. Description de l'usine

L'usine est une construction de type industriel et possède donc toutes les infrastructures comme parking, cour, service de gardiennage, etc. Toutefois, nous n'avons pas noté la présence d'un groupe électrogène à employer en cas de coupure d'électricité. L'intérieur est composé de bureaux sur deux étages, services, atelier et deux magasins pour le matériel. La distribution des espaces est rationnelle et adaptée à l'activité qui s'y déroule. Les bureaux occupent une superficie de 70 m² sur deux étages, l'atelier de production occupe 518 m² et le magasin occupe 90 m². (*Annexe II. Plan de l'atelier.*)

3.2. Produits

Les produits principaux sont des sacs de dame réalisés en tissus, PVC et peau bovine. Les matières premières, peaux et accessoires sont fournis par les donneurs d'ordres, et sont tous d'importation. Il en est de même pour les prototypes des produits, les gabarits et les emporte-pièce. En fait la Société fournit un service de main œuvre.

Les donneurs d'ordres fournissent pour 1/3 la peau entière, et pour 2/3 les pièces déjà coupées.

3.3. Projets futurs déjà planifiés

En vue d'une restructuration de la production dans le contexte de la « mise à niveau », il faut prendre en considération le fait que la Société a déjà présenté aux autorités compétentes les plans pour agrandir l'atelier de production de 150 m² et ajouter un étage ou sera transféré le magasin du matériel. (*Annexe IV. Plans d'expansion de l'usine*)

3.4. Typologie des ordres, productivité

La Société produit de 2.000 à 3.000 pièces par semaine, soit une moyenne de 2.500 pièces par semaine.

Chaque modèle a une production moyenne de 100 à 500 unités. Mais parfois des séries de 10 pièces sont aussi mises en production.

Les grandes séries et les petites séries sont mises en production en même temps, jusqu'à une production simultanée de 20 articles à la fois.

L'apport de main d'œuvre des articles produits varie de 30 minutes à 60 minutes par pièce.

3.5. Informations techniques

3.5.1. Description des installations et de l'équipement

L'installation électrique et pneumatique est canalisée en hauteur sur lignes parallèles dans le sens de la longueur de l'atelier. L'installation d'éclairage au néon suit dans la même direction, si bien que la quantité de lumière est insuffisante.

L'usine ne dispose pas d'un réfectoire et d'un vestiaire pour les ouvriers. Les repas sont pris dans la partie de production et les vêtements sont gardés un peu partout le long des murs de l'usine.

Le magasin pour le stockage des matières dispose de grandes étagères pour stocker les peaux entières en rouleaux. Les pièces déjà coupées sont stockées en cartons posés sur le sol. Les autres matériaux, les accessoires métalliques et les produits chimiques sont aussi stockés dans le même magasin. Trois machines en fonctionnement travaillent dans le magasin même. Deux tables pour la préparation et le contrôle des produits sont aussi placées dans le magasin.

(Annexe II. Partie magasin).

L'ordinateur de l'administration de la Société est conçu pour gérer l'administration de routine. Aucun programme et opérateur ne sont utilisés pour gérer la production même.

3.5.2. Machines et appareils pour la production

Les machines employées dans l'usine sont habituellement fournies par les clients de la Société.

Il s'agit de machines de seconde main, qui peuvent être classées comme gamme moyenne d'un point de technologique, en comparaison avec le niveau européen. De plus, l'entretien et le nettoyage insuffisants de ces machines diminuent leur niveau technologique.

A notre avis, un autre aspect négatif est que les machines qui tombent en panne restent dans l'atelier à l'arrêt. *(Annexe III. Liste des machines)*

3.5.3. Outils et instruments de production

Un jeu d'outils est affecté à chaque table de travail. Les outils sont insuffisants et pauvres en qualité, surtout les règles de coupe qui ne sont pas des règles standard pour maroquinerie.

3.5.4. Flux de production

Le flux de production est de type classique en ligne droite. En partant du magasin des matières premières, il y a :

- Préparation des pièces et du matériel dans le magasin
- Coupe, parage/refente/coupe des lanières
- Lignes de machines à coudre en parallèle avec les tables d'assemblage

- Finition/ brûlure des fils
- Contrôle de qualité
- Soudure des sachets
- Emballage et expédition

A noter que la partie collage à la machine n'est pas insérée dans la chaîne de production. En fait le collage au latex, à la colle thermique, au pistolet/spray et au néoprène est éparpillé dans l'atelier auprès des tables d'assemblage et contre les murs.

En outre, la section de teinture et finition des bords est placée aux deux extrêmes de l'atelier et dans le magasin. Le timbrage est aussi en dehors de la chaîne étant donné que la machine se trouve dans le magasin. (*Annexe II. Disposition de l'équipement et machines*)

3.5.5. *Entretien et réparation des machines*

Dans l'ensemble, l'entretien et le nettoyage des machines semblent être une faiblesse remarquable. Il n'y a pas d'entretien planifié par jour/semaine/mois, ni de responsable affecté à l'entretien des machines.

Pour les réparations plus complexes des machines, la Société a recours à un mécanicien externe.

Le réglage et le changement des accessoires des machines sont faits d'une part par l'opérateur de la machine et d'autre par le chef de production.

3.5.6. *Description des phases de production et remarques*

(*Annexe III. Liste et position des machines*)

1. Préparation des pièces

<i>Description</i>	Le matériel déjà coupé et les accessoires sont comptés et préparés dans le magasin. Le matériel à métrage est préparé à la machine à couper les bandes et fermetures à glissière qui se trouve dans le magasin.
<i>Remarques & Recommandations</i>	Nous estimons que le magasin doit être utilisé seulement pour stocker les matières premières et que la préparation doit se faire en dehors de celui-ci.

2. Coupe

<i>Description</i>	Pour effectuer la coupe l'atelier dispose de deux presses hydrauliques standard et d'une presse à chariot
--------------------	---

<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>Les presses standards sont de technologie ancienne et ne disposent pas de dispositif numérique pour compter les pièces, ni de lecteur de pression automatique, ce qui produit une usure excessive des planches de coupe en nylon. En outre, le plan mobile des presses n'est pas à retour automatique, ce qui fatigue l'opérateur et rallonge les temps de production.</p> <p>Les emporte-pièce ne sont pas équipés de gommages à rejeter, ce qui rallonge les temps de production et parfois déforme les pièces.</p> <p>En outre, les emporte-pièce utilisés ne contiennent pas suffisamment d'informations (points de montage), ce qui demande davantage de travail aux tables de montage.</p>
--	---

3. Refente

<p><i>Description</i></p>	<p>Les opérations de refente des pièces sont effectuées avec une machine à refendre « Camoga C 411 », sans doute une bonne machine, mais peu précise par rapport aux nouvelles générations.</p>
<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>Une machine plus précise et plus rapide de nouvelle génération peut améliorer cette phase de production en terme de qualité et de vitesse. Nous conseillons aussi d'utiliser le rouleau de transport supérieur et le transport en gomme inférieur pour refendre des types de peau ayant d'autres caractéristiques de graine, rigidité et épaisseur, qui peuvent créer des problèmes en se servant uniquement de la barre supérieure.</p> <p>La solution idéale serait d'ajouter une machine à refendre plus performante avec les accessoires décrits et utiliser la machine existante mais équipée avec la barre supérieure.</p> <p>La complexité de cette machine exige qu'un opérateur faisant partie de l'équipe de l'usine soit formé à fond sur son réglage, entretien et réparation.</p>

4. Parage

<p><i>Description</i></p>	<p>Les opérations de parage sont achevées avec deux machines à parer standards avec aspirateurs des débris. Une des machines est équipée avec le rouleau transporteur en acier pour cuir dur et rigide.</p>
<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>Nous avons constaté que les pièces de parage rouleau transporteur/pied à parer sont abîmées à cause du frottement entre les deux pièces. Par conséquent, il est impossible d'obtenir un parage de précision.</p>

5. Coupe des lanières

<i>Description</i>	Les lanières sont coupées avec une machine qui est normalement utilisée pour la coupe et le couplage des ceintures.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	L'utilisation de cette machine comporte une basse productivité et un gaspillage de cuir notable. Il faut envisager une machine pour couper les lanières ayant une longueur de coupe de 30 cm., équipée de barre porte lames interchangeable par entier, avec l'étagère porte barre/lames et l'équipement pour effectuer le changement rapide.

6. Collage

<i>Description</i>	L'atelier dispose de plusieurs moyens de collage à la machine, à savoir : collage thermique, au latex, au néoprène et au pistolet. Les tables d'assemblage, pour le collage manuel, utilisent aussi les bandes adhésives et le néoprène en conteneur et pinceau.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Les machines à coller, ne constituent pas une unité insérée dans le flux de production. En fait ces machines sont utilisées par les opérateurs des bancs de production et n'ont pas d'opérateurs affectés. Les machines à coller de banc « mini-omac » ne disposent pas de rouleau incliné pour le collage des bords à replier, donc à deux niveaux d'épaisseur. En outre, nous avons remarqué une utilisation excessive de collage manuel, surtout à la bande adhésive. Cette contrainte est due à un manque d'optimisation de la production. Toutefois, il est conseillé d'équiper la section de collage avec une colleuse à stylo en utilisant la colle qui s'applique sur une seule part de la pièce « one way glue » Le collage à stylo avec colle sous pression est beaucoup plus flexible et rapide que le collage avec bandes adhésives.

7. Pliage des bords

<i>Description</i>	Le pliage linéaire est fait avec trois machines à plier pneumatiques très performantes, les machines sont en dehors du flux de production et ne sont pas affectées aux opérateurs. Le pliage des bandes est fait avec la plieuse à rouleau dite « velocina ».
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	La machine est équipée d'un seul accessoire pour le pliage au milieu. La machine peut être équipée d'autres accessoires pour la confection d'autres pliages, comme les bandoulières à trois ou à quatre plis, avec ou sans renfort. Ces opérations sont actuellement faites à la main.

8. Finition des bords, verrage

<i>Description</i>	Pour la préparation des bords, une machine horizontale fait le verrage et la teinture, tandis que deux autres machines sont équipées avec des roues à verrage, fraises et tampons. Ces technologies sont adaptées pour la finition des bords des peaux tannées au végétal.
<i>Remarques & Recommandations</i>	Pour les nombreuses peaux tannées au chrome qui sont employées en production, nous recommandons d'introduire une nouvelle technologie de finition des bords, basée sur les roues de finition thermiques.

9. Teinture des bords

<i>Description</i>	Les opérations de teinture des bords sont faites par moyen de deux machines de table sans dispositif de rotation pour la prise de la pièce ; Une autre machine de teinture située dans le magasin teinte les bords en empilant les pièces et passant la teinture au pistolet. Une quatrième machine à banc horizontal effectue la teinte en faisant le verrage. Le séchage des pièces se fait sur les tables
<i>Remarques & Recommandations</i>	Pour accélérer la production et obtenir une qualité supérieure de la teinture, les machines de bancs doivent être munies de transporteur inférieur et photocellule. La machine horizontale doit être munie de résistance à chaud pour brûler les poils des bords, étant donné que la peau utilisée est tannée au chrome. En outre c'est essentiel d'introduire les sècheurs mobiles avec grilles de séchage.

10. Piquage

<i>Description</i>	28 machines à coudre sont disposées sur trois lignes. La division entre les machines pour la doublure et pour les parties externes n'est pas nette. Le choix et l'assortiment des machines couvrent efficacement une grande partie des opérations, bien que les machines à canon spécialisées soient utilisées au 100% de l'occupation. Les machines à coudre ne sont pas équipées de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils. Les machines à coudre à roulette ne sont pas utilisées. Les pièces en ligne droite, comme bandoulières, passe-poil (ganses), manches tubulaires et autre types de bandes pliées sont amenées à la couture déjà collées et confectionnées. Aussi le montage des bords est fait de manière rudimentaire.
--------------------	---

	<p>En l'absence de systèmes standards de production, plusieurs phases mortes se créent pour rebobiner les canettes, chercher les fils pour la canette, etc.</p>
<p><i>Remarques & Recommandations</i></p>	<p>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 cartables.</p> <p>Les machines à coudre spécialisées qui seraient nécessaires sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Adler 269 équipées pour bords et ganses • 1 Adler 69 équipée pour bords et ganses • 1 m/c générique à roulette • 2 Pfaff 1245 plates équipées standard • 1 m/c programmable pour coudre formes géométriques • 1 m/c à double aiguille pour coudre à sec les fermetures à glissoir. <p>Les sous-classes (accessoires) des machines à coudre pour la confection de pièces linéaires sont largement insuffisantes, ce qui demande un travail excessif pour les tables d'assemblage. Il faut donc envisager de renforcer le piquage à sec.</p> <p>Le montage des bords doit être fait par moyen de sous-classes spécifiques qui règlent par oscillation le relâche du bord, pour éviter que les bords créent un tension excessive sur les panneaux. L'absence de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils rallongent les temps de production d'environ 10%.</p>

11. Montage aux tables

<p><i>Description</i></p>	<p>Les tables de montage sont composées de deux à quatre ouvriers : un chef de table, un spécialiste moyennement formé et un ou deux apprentis. Deux ou trois tables, selon la quantité à produire, s'assemblent pour se partager les articles en production.</p> <p>Les tables ne disposent pas de plaques de marbre pour marteler, ni de poubelle pour les déchets.</p>
<p><i>Remarques & Recommandations</i></p>	<p>Les outils employés sont de quantité et de qualité modeste.</p> <p>Par rapport à la performance européenne pour le montage des composantes nous estimons que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le rythme du travail est de 20-25% inférieur • Le manque d'études de méthodologie de l'assemblage, et par conséquent le manque d'utilisation de guides de montage là où les guides pourraient optimiser la productivité et la qualité, réduisent ultérieurement la performance de 10-15 %.

12. Finition

<i>Description</i>	L'équipe de la finition dispose d'une machine à brûler les fils efficace et performante. Il s'agit d'une machine à air chaud.
<i>Remarques & Recommandations</i>	L'équipe de finition semble bien fonctionner.

13. Contrôle de qualité et emballage

<i>Description</i>	Le contrôle de la qualité est effectué sur une base visuelle et d'expérience sans l'aide d'une fiche qui décrit les parties à contrôler. L'équipe d'emballage dispose d'une machine à souder pour la confection des sachets.
<i>Remarques & Recommandations</i>	L'emballage en sachets, la protection des produits et la mise en cartons semblent être d'un bon niveau.

14. Atelier de mécanique pour l'entretien

<i>Description</i>	L'atelier mécanique pour l'entretien et un mécanicien affecté pour l'entretien, le réglage, la réparation des machines et l'entretien général de l'atelier sont absents. Ces opérations sont confiées au directeur, à un des chefs de production et aux piqueuses.
<i>Remarques & Recommandations</i>	En plus d'un atelier de mécanique et un mécanicien affecté, il faut introduire des fiches d'entretien de routine par jour/semaine/mois.

15. Autres considérations sur les moyens et systèmes de production

<i>Description</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les pièces en production sont transférées d'un secteur à l'autre à bras ou dans des cartons. • Les tables de montage et les machines ne disposent pas d'étagères et de tiroirs suffisants pour les pièces et les accessoires. • Parfois la production fait face à des phases mortes, étant donné qu'il manque une planification de production au départ, pour la mise en production d'autres modèles et pour la chronologie des opérations qui ne convergent pas parfois dans les phases d'assemblage.
--------------------	--

	En particulier, les opérations de couture et d'assemblage semblent être les plus lentes par rapport aux standards européens.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut envisager de transporter les pièces en production au moyen de chariots. • Il faut introduire des fiches suiveuses contenant la chronologie des opérations. • Il faut doter les machines à coudre de sous-classes appropriées pour optimiser les opérations de couture, et il faut créer un service de méthode pour l'assemblage aux tables et de même pour les autres opérations.

3.6. Organisation de la production

3.6.1. Flux de production

Les moyens de production sont disposés selon un flux de production traditionnel en ligne droite. Le type d'organisation établi dans l'usine crée une mobilité excessive du personnel. Nous estimons qu'il serait plus rentable de placer toutes les machines en chaîne et affecter des opérateurs, qui peuvent être bivalents ou polyvalents.

3.6.2. Fiches pour le contrôle de la production

Le rôle d'un chef d'atelier est bien celui de s'assurer le contrôle de la production en terme de besoin de matériel, quantité et qualité, de pouvoir contrôler les opérations et d'établir 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 la 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 de chaque opération.

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 une ardoise blanche avec des feutres effaçables, qui doit être placée dans 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.

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

Il est indispensable de créer un poste de travail, en particulier pour les aspects suivants de la production:

- 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

3.6.4. Prise des temps de production et surveillance

Le chef d'atelier, ou mieux encore son 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.

3.6.5. Infrastructures

Infrastructures nécessaires pour réorganiser la production:

- Un vestiaire et douches pour les ouvriers
- Une cantine pour les repas
- Un magasin affecté pour le stockage du matériel seulement avec ordinateur en réseau pour la charge et décharge du matériel
- Un bureau avec ordinateur et système CAD pour gérer la production et le stock

- Des chariots pour faire circuler les pièces
- Des tiroirs et étagères près des machines et tables d'assemblage
- Un atelier d'entretien et de réparation, avec mécanicien permanent et outils
- Agrandissement de l'atelier de production étant donné que l'espace n'est pas suffisant

4. DIAGNOSTIC FINANCIER

La société Carthage Maroquinerie, grâce à ses 20 années d'existence et de production destinée exclusivement à l'exportation, a su consolider son assise financière, et présente aujourd'hui une structure saine et solide.

Ce constat apparaît à travers l'analyse des bilans et des comptes d'exploitation des 3 derniers exercices :

- Les fonds propres sont en progression constante, et couvrent largement les valeurs immobilisées ; mais le capital de la société est apparemment resté inchangé depuis le démarrage, soit 5.000 DT, il n'est donc plus en corrélation avec le niveau actuel de l'activité, et il est recommandé de l'augmenter par l'incorporation d'une partie des réserves cumulées.
- Le chiffre d'affaires, qui est constitué en totalité par de la sous-traitance, a évolué d'une façon régulière, passant de 425.000 DT en 1999 à 750.000 DT en 2001.
- Les résultats sont constamment positifs, et ont progressé d'une façon plus importante, passant de 12.000 DT en 1999 à 150.000 DT en 2001.
- Le fonds de roulement a été régulièrement positif.

Dans l'ensemble, la situation financière n'appelle pas de remarques particulières.

L'analyse des bilans et des comptes annexes se présente comme suit :

4.1. Bilans résumés

ACTIF	1999	2000	2001
ACTIFS NON COURANTS	105 645	77 644	48 604
Immobilisations incorporelles	1 159	877	1 321
Immobilisations	1 880	1 880	2 697
Amortissements	721	1 003	1 376
immobilisation corporelles	103 086	75 367	45 883
Immobilisations	304 134	309 062	311 195
Amortissements	201 048	233 695	265 312
immobilisations financières	1 400	1 400	1 400
Participations et prêts	1 400	1 400	1 400
AUTRES ACTIFS non COURANTS	0	0	0
ACTIFS COURANTS	288 891	418 910	607 430
Valeurs d'exploitation	76 680	76 680	76 680
STOCKS	76 680	76 680	76 680
Valeurs réalisables et disponibles	212 211	342 230	530 750
ADHERENTS ET CPTES RATTACHES	112 818	173 132	156 564
AUTRES ACTIFS COURANTS	25 922	43 737	56 736
PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FIN.	0	0	12 278
LIQUIDITE ET EQUIVALENTS DE LIQ.	73471	125 361	305 172
TOTAL DES ACTIFS	394 536	496 554	656 034

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	1999	2000	2001
CAPITAUX PROPRES	359 577	479 654	631 247
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	347 159	359 577	479 654
CAPITAL SOCIAL	5 000	5 000	5 000
RESERVES ET RESULTAT REPORTEES	342 159	354 577	474 654
RESULTAT DE L EXERCICE	12 418	120 077	151 593
PASSIFS	34	16	24
PASSIFS NON COURANTS	959	900	787
PASSIFS NON COURANTS	-	-	-
Autres PASSIFS COURANTS	17 832	16 900	24 787
Concours banc et passif fin	17 127	-	-
TOTAL	394 536	496 554	656 034

4.2. Analyse de l'exploitation

DESIGNATIONS	1999	2000	2001
PRODUITS D EXPLOITATION	424 550	488 574	750 774
C.A .Export	424 550	488 574	750 774
AUTRES PRODUITS	0	0	0
CHARGES D EXPLOITATION	413 604	371 166	592 858
ACHATS D APPROV. CONS	20 750	25 672	31 375
CHARGES DE PERSONNEL	273 639	267 961	330 527
DOT.AUX AMORT.ET PROVI.	27 796	32 929	31 991
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	91 419	44 604	198 965
RESULTAT D EXPLOITATION	10 946	117 408	157 916
PRODUITS FINANCIERS	2 059	0	0
CHARGES FINANCIERS	0	0	(5 663)
AUTRES GAINS ORDINAIRES	758	5 400	0
AUTRES CHARGES ORDINAIRES	(1 345)	(2 731)	(660)
IMOT / BENEFICE	0	0	0
RESULTAT DE L EXERCICE	12 418	120 077	151 593

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

EXPLOITATION	1999	2000	2001
CHIFFRE D AFFAIRES HT	424 550	488 574	750 774
VALEUR AJOUTEE BRUTE	403 800	462 902	719 399
CHARGES DE PERSONNEL	273 639	267 961	330 527
CHARGES FINANCIERES	0	0	5 663
Résultat brut d'exploitation	10 946	117 408	157 916
Résultat net d'exploitation	12 418	120 077	151 593
Résultat net de l'exercice	12 418	120 077	151 593
Dotation aux comptes amortissements	27 796	32 929	31 991
Clients et comtes rattachés	112 818	173 132	156 564
Achats consommés	20 750	25 672	31 375
Effets à payer+fournisseurs	0	0	0
CASH FLOW NET	40 214	153 006	183 584

EMPLOIS	1 999	2 000	2 001
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 880	1 880	2 697
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	304 134	309 062	311 195
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	1 400	1 400	1 400
TOTAL	307 414	312 342	315 292

RESSOURCES	1 999	2 000	2 001
CAPITAUX PROPRES	359 577	479 654	631 247
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	347 159	359 577	479 654
RESULTAT DE L EXERCICE	12 418	120 077	151 593
PASSIFS	201 769	234 698	266 688
PASSIFS NON COURANTS	0	0	0
AMORTISSEMENTS CUMULES	201 769	234 698	266 688
TOTAL	561 346	714 352	897 935

FONDS DE ROULEMENT	253 932	402 010	582 643
---------------------------	----------------	----------------	----------------

4.4. Chiffres caractéristiques

STRUCTURE FINANCIERE	1 999	2 000	2 001
FONDS DE ROULEMENT	253 932	402 010	582 643
Capitaux permanents	561 346	714 352	897 935
Actif circulant	288 891	418 910	607 430
Actif immobilisé net	105 645	77 644	48 604
Cash flow net	40 214	153 006	183 584

4.5. Analyse de la situation

	1 999	2 000	2 001
Ratios de structure financière			
cap.perm/actif immo net	5,31	9,20	18,47
Fonds pro./cap. Perm	0,64	0,67	0,70
Ratios d'exploitation et de rentabilité			
RBE/CAX100	2,58	24,03	21,03
RNE/CAX100	2,92	24,58	20,19
Achats consommées/CAX100	4,89	5,25	4,18
Frais de pers./C.Ax100	64,45	54,85	44,02
Charges financ./C.Ax100	0,00	0,00	0,75
Ratios de gestion			
Clients et comptes rat.x365/CA	96,99	129,34	76,12
Four. Et comptes rat.x365/CA	0,00	0,00	0,00
Fonds de roulementx365/CA	218,31	300,33	283,26
Ratios de trésorerie			
Actif circulant / dettes à C.T	8,26	24,79	24,51
Valeurs réal. Et disponibles. / D.C.T	6,07	20,25	21,41

5. RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Sur la base des conclusions du diagnostic, les aspects essentiels à améliorer se résument comme suit :

5.1. Le commercial et le marketing

L'effort de mise à niveau devra permettre de placer l'entreprise dans une logique de développement à l'export, obligatoirement accompagnée d'une maîtrise et d'une réduction sensible du prix de revient, et particulièrement de la productivité.

L'entreprise devra accroître le nombre de donneurs d'ordre, organiser la production pour satisfaire la demande tout au long de l'année, présenter des produits de qualité à des prix restés très compétitifs, et développer une plus grande réactivité dans l'élaboration et la fabrication de nouveaux modèles dans la phase de lancement.

Ce développement devra se faire d'une manière stable tout en tenant compte des contraintes liées à la structure et aux moyens financiers.

5.2. Les ressources humaines

L'amélioration de la productivité nécessitera un suivi systématique des performances individuelles, mais aussi d'autres paramètres tels que l'absentéisme, et le turn over. Il est important dans cette phase de développer le volet social. Les aménagements prévus devraient inclure la création de vestiaires, douches, et réfectoire.

Certains employés devraient être formés à la sécurité.

5.3. L'informatique

Des investissements seront nécessaires pour permettre la gestion informatisée de la production et des stocks.

5.4. Les aspects de la production à améliorer

Les deux aspects les plus importants à améliorer sont l'organisation et la technologie. Le premier doit être achevé en introduisant le service d'entretien, en adoptant les fiches techniques de production et en définissant comme décrit le rôle du chef d'atelier et de son assistant. Le second, en ajoutant l'équipement et les machines requises, en introduisant le service d'analyse et recherche pour l'optimisation technologique et en agrandissant l'espace de l'atelier, (ceci est déjà programmé).

Nous estimons qu'il y a beaucoup d'espace pour améliorer la qualité et que la productivité peut augmenter de 40%, en introduisant les mesures décrites.

5.5. Production canalisée sur convoyeur

Nous conseillons d'envisager un changement radical dans la production de la Société. Ce changement est l'introduction du convoyeur. Il s'agit d'un modèle similaire à celui qui est utilisé par les fabriques de chaussures, mais adapté dans ses caractéristique techniques et formes à la production d'articles de maroquinerie. Dans le cas spécifique de Carthage Maroquinerie, il faut envisager de séparer les petites productions de 5-10 pièces de celles de 100 à 500 pièces. Nous estimons que la typologie de production et les quantités produites par la Société sont adaptées à la production sur convoyeur.

Nous estimons qu'en utilisant une production sur convoyeur, dans la mesure où les recommandations décrites sont mises en place, la production peut s'améliorer en qualité et augmenter de 50%.

5.6. 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.

6. ASPECTS FAVORABLES ET ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU

Les responsables de la Société démontrent sans doute dynamisme, motivation, idées ouvertes envers les solutions nouvelles. En plus, ils sont directement impliqués dans la production.

A souligner aussi le fait que les plans pour l'agrandissement de l'usine ont déjà été réalisés et que les responsables ont l'intention de saisir l'occasion pour apporter des changements significatifs au niveau de la production.

En outre, il faut signaler que l'entreprise bénéficie d'un contact assez proche avec les clients, lesquels souvent fournissent les machines et donnent des conseils techniques pour la production de leurs articles.

En plus, malgré les limitations décrites, nous estimons qu'au niveau des entreprises locales, les produits sont de bonne qualité et que l'équipement utilisé dans son ensemble est assez performant.

L'entreprise dégage des résultats constamment positifs, et sa situation financière est saine. Elle nous paraît tout à fait éligible à la mise à niveau.

IV LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

La stratégie générale est orientée vers le **développement maîtrisé de l'activité** qui passera nécessairement par :

- Le développement des nouveaux marchés à l'export par l'apport de contrats de sous-traitance avec des partenaires étrangers.
- L'organisation de la production pour satisfaire la demande tout au long de l'année.
- La maîtrise des coûts et de la productivité
- La maîtrise de la qualité

Ce développement devra se faire d'une manière maîtrisée et par étapes.

1.1. La stratégie des produits

Elle sera axée essentiellement sur la poursuite de la spécialisation de l'entreprise dans les sacs à main haut de gamme.

Tous les moyens seront mis en œuvre pour qu'elle soit reconnue comme étant LE spécialiste dans ce domaine.

1.2. La stratégie commerciale

Sur le plan commercial, la stratégie sera axée sur les priorités suivantes:

- Pour l'export, la société doit mener une réflexion et une étude pour déceler ses points forts à mettre en avant dans l'argumentaire de vente et de négociation avec des prospects à l'étranger.
- L'action commerciale à l'export doit être menée tout au long de l'année et non pas ponctuellement d'une façon discontinue, comme par exemple à l'occasion de salons.

1.3. Les objectifs à atteindre

Le programme de mise à niveau devra avoir pour résultats, en premier lieu de :

- Améliorer la qualité des produits tout en maîtrisant les coûts.
- Réduire le prix de revient d'une manière significative afin d'obtenir une marge de manœuvre nécessaire pour une action marketing performante telle que préconisée dans le plan de mise à niveau.

Cette réduction peut se faire par paliers successifs en se donnant des objectifs intermédiaires réalisables. Le responsable marketing devra avoir un objectif de réduction à réaliser sur une période donnée sur chacun des composants du prix de revient. Il sera le coordinateur de ce programme avec les achats et la production.

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 Export	750.000	800.000	850.000	900.000	950.000	1.000.000
Résultat Net (arrondi)	150.000	160.000	200.000	240.000	280.000	310.000

L'investissement à réaliser est de 310. 000 DT et concerne :

- des investissements matériels pour 235 000 DT
- des investissements immatériels pour 75 000 DT

Le financement des investissements sera par autofinancement.

2. PLAN D' ACTIONS

Les investissements préconisés toucheront :

- Les équipements
- le système informatique
- l'assistance technique
- le marketing

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

2.1. Les équipements

Ils comprennent :

- Les machines : Budget : 225 000 DT
- Les outils : Budget : 5 000 DT

Total : 230 000 DT

2.2. Le système informatique

- ☛ Le matériel et logiciels pour la gestion informatisée de la production et du magasin

Budget : Matériel : 5 000 DT
 Immatériel 10 000 DT
Total 15 000 DT

2.3. L'assistance technique

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

Voir profil professionnel de l'expert en Annexe V :

Durée : 8 semaines

Budget : 40 000 DT

2.4. Le marketing

Deux actions sont prévues au niveau du marketing :

Budget :

Kit export : 10 000 DT

Etude de positionnement sur Internet : 15 000 DT

2.5. Récapitulatif de l'investissement :

	En DT
Investissement matériel	
Total matériel de production	225 000
Total outils	5 000
Total matériel informatique	5 000
Total matériel	235 000
Investissement immatériel	
Total logiciels	10 000
Assistance technique	40 000
Kit Export	10 000
Etude « positionnement sur Internet »	15 000
Total immatériel	75 000
TOTAL	310 000

V LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

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

- Une évolution moyenne du chiffre d'affaires de 6% par an sur les 5 prochaines années permettant d'atteindre 1 000 000 DT en 2006.
- Des gains de productivité se traduisant par une baisse constante du ratio charges personnel/C.A. de 1 point par année, passant de 42% en 2001 à 38% en 2006.
- La stabilisation du ratio achats consommés/ C.A. à 4%.
- Un gain de 3 points sur les autres charges d'exploitation qui seront stabilisées au taux de 23% du C .A.

Ce qui permettra de réaliser une évolution moyenne du résultat net de 16% sur les 5 prochaines années.

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
Chiffre d'affaires export	800 000	850 000	900 000	950 000	1 000 000
Chiffre d'affaires total	800 000	850 000	900 000	950 000	1 000 000

2. LES CHARGES D'EXPLOITATION

	2002	2003	2004	2005	2006
ACHATS D APPROV. CONS	32 000	34 000	36 000	38 000	40 000
CHARGES DE PERSONNEL	338 790	348 954	359 422	370 205	381 311
F.F D EXPLOITATIONS	8 000	10 625	11 250	11 875	12 500
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	180 000	195 500	207 000	220 875	232 500
Total	558 790	589 079	613 672	640 955	666 311

3. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

Années	2002	2003	2004	2005	2006
VENTES	800 000	850 000	900 000	950 000	1 000 000
CHARGES	558 790	589 079	613 672	640 955	666 311
R.B.E	241 210	260 921	286 328	309 045	333 689

4. LES IMMOBILISATIONS

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Terrain	10 943	10 943	10 943	10 943	10 943
Constructions	62 775	62 775	62 775	62 775	62 775
Agencement aménagement installation	15 720	15 720	15 720	15 720	15 720
Matériel d'exploitation	374 770	374 770	374 770	374 770	374 770
Matériels de transport	61 638	61 638	61 638	61 638	61 638
M.M.B	15 349	15 349	15 349	15 349	15 349
Equipement informatique	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Total	621 195	621 195	621 195	621 195	621 195

5. TABLEAU D'AMORTISSEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	24 750	24 750	23 800	1 700	0
Terrain	0				
Constructions	1 481				
Agencement aménagement installation	1 572	1 050	0	0	0
Matériel d'exploitation	37 477	24 794	23 000	23 000	23 000
Matériels de transport	12 328	2 238	0	0	0
M.M.B	0	0	0	0	0
Equipement informatique	750	750	750	750	750
Total	78 358	53 582	47 550	25 450	23 750

6. SCHEMA DE FINANCEMENT

Années	1	2	3	TOTAL
Investissement Immatériel	75 000	0		75 000
Investissement matériel	235 000	0		235 000
Total Investissement	310 000	0	0	310 000
Moyen terme	0	0		0
Fonds propres	310 000	0	0	310 000
Total financement	310 000	0	0	310 000

7. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
R.B.E	241 210	260 921	286 328	309 045	333 689
AMORTISSEMENT	78 358	53 582	47 550	25 450	23 750
Charges de financement	0	0	0	0	0
BENEFICE BRUT	162 852	207 339	238 778	283 595	309 939
IMPOT	0	0	0	0	0
BENEFICE NET	162 852	207 339	238 778	283 595	309 939
CASH FLOW	241 210	260 921	286 328	309 045	333 689

8. TABLEAU EMPLOI – RESSOURCES

Années	2002	2003	2004	2005	2006
TRESORERIE INITIALE	305 172	231 210	492 131	778 458	1 087 503
RESSOURCES					
MOYEN TERME	0	0			
APPORT EN CAPITAL	300 000	0	0		
CASH FLOW	241 210	260 921	286 328	309 045	333 689
TOTAL RESSOURCES	541 210	260 921	286 328	309 045	333 689
EMPLOIS					
INVESTISSEMENT	310 000	0	0		
TOTAL EMPLOIS	310 000	0	0	0	0
REMBOURSEMENT PRÊT	0	0	0	0	0
SOLDE ANNUEL	231 210	492 131	778 458	1 087 503	1 421 192

9. RENTABILITE SUR CASH FLOW BRUT

T.R.I sur 10 ans

85,84

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

94,61

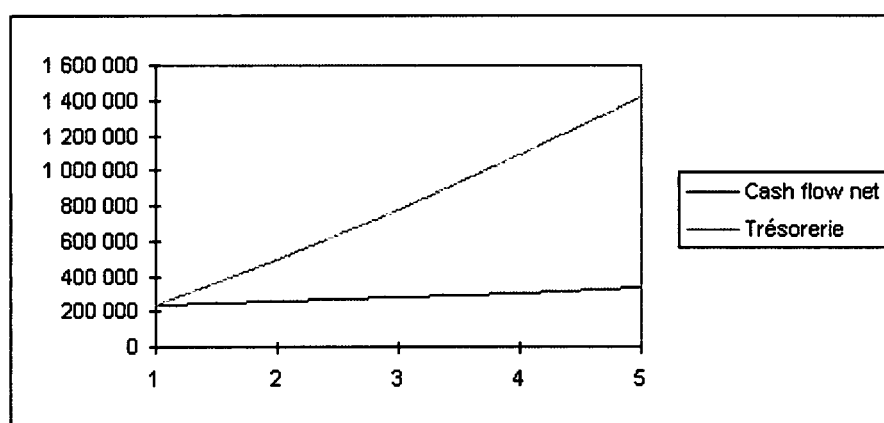
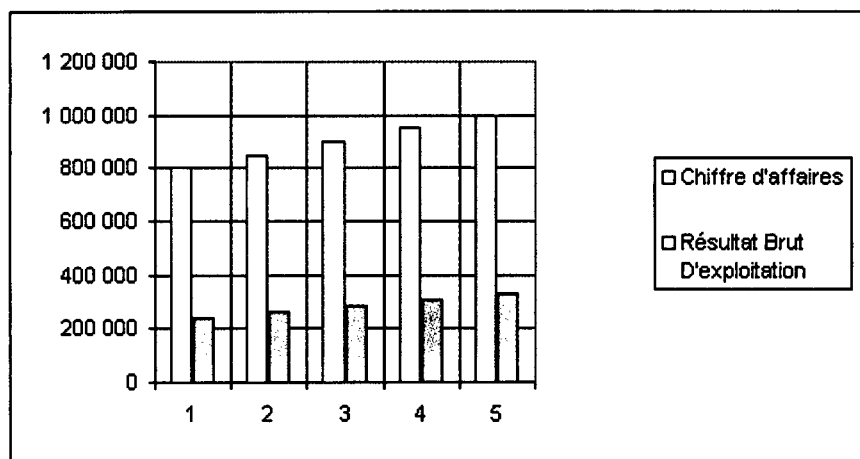
T.R.I (I+10%) sur 10 ans

78,62

10. RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

Rentabilité sur 10 ans

87,55



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

L'investissement prévu dans le cadre du présent programme de mise à niveau porte sur un montant de 310 000 DT décomposé comme suit :

- investissements matériels pour 235 000 DT
- investissements immatériels pour 75 000 DT

Le financement des investissements sera par autofinancement.

Pour mieux juger de l'impact de ces investissements, il s'agit d'étudier les projections établies pour les cinq années à venir ce qui permettra de comparer l'évolution de l'exploitation de la société Carthage Maroquinerie dans le cas où elle adopterait le programme d'investissement préconisé et dans le cas où elle ne ferait pas l'investissement ni toutes les actions prévues.

Les deux tableaux ci-après retracent ces évolutions :

SANS INVESTISSEMENTS

Années	2002	0	2003	0	2004	0	2005	0	2006	0
	Chiffre d'affaires export									
Chiffre d'affaires total	780 000		800 000		830 000		870 000		900 000	
ACHAT MATIERE PREMIERES	32 596	100%	33 432	4,2%	34 686	100%	36 357	4,2%	37 611	100%
CHARGES DE PERSONNEL	343 394	44,0%	352 199	44,0%	365 406	44,0%	383 016	44,0%	396 223	44,0%
F.F D EXPLOITATIONS	33 500	4,3%	34 359	4,3%	35 648	4,3%	37 366	4,3%	38 654	4,3%
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	206 710	26,5%	212 011	26,5%	219 961	26,5%	230 561	26,5%	238 512	26,5%
Charges d exploitation	616 201	79%	632 001	79,0%	655 701	79,0%	687 301	79,0%	711 001	79,0%
R.B.E	163 799	21%	167 999	21%	174 299	21%	182 699	21%	188 999	21%
AMORTISSEMENT	29 858	4%	5 082	1%	0	0%	0	0%	0	0%
BENEFICE BRUT	133 942	17%	162 917	20%	174 299	21%	182 699	21%	188 999	21%
IMPOT	0		0		0		0		0	
BENEFICE NET	133 942	17%	162 917	20%	174 299	21%	182 699	21%	188 999	21%

ANNEXES

ANNEXE I: ANALYSE DE LA COMPOSITION DE L'EFFECTIF⇒ Répartition par groupe d'âge

Moins de 25 ans	24	32%
De 25-35	36	48%
35-45	11	15%
+45	4	5%

Age moyen global : 29 ans

⇒ Répartition par ancienneté

Moins de 2 ans	20	27%
2 - 5 ans	14	19%
5-10 ans	23	31%
plus de 10 ans	18	24%

Ancienneté moyenne globale : 7 ans

⇒ Répartition par genre

Hommes : 15
Femmes : 60

⇒ Matrice de qualification de l'atelier

Modeliste :	1	
Chefs d'équipes :	2	
Apprentis	8	11%
Manœuvres	7	9%
Manœuvre spécialisé	8	11%
Ouvriers	27	36%
Ouvriers qualifiés	4	5%
OQ 2	2	3%
Ouvriers spécialisés	16	21%

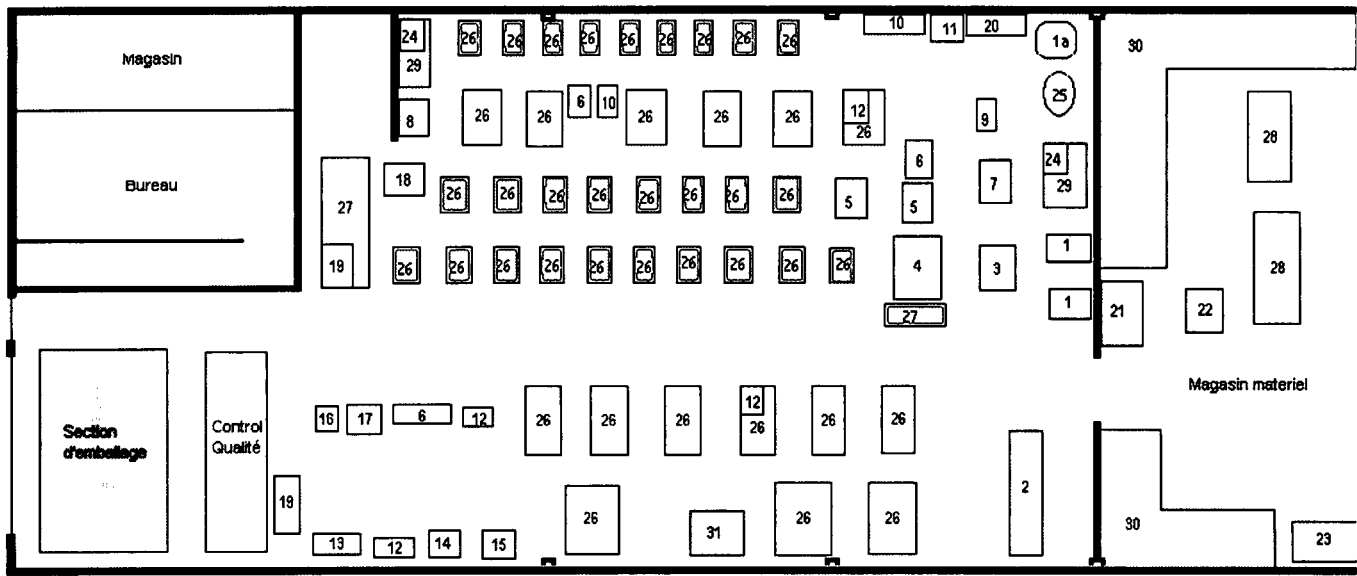
ANNEXE II. PLAN DE L'ATELIER ET LAY-OUT DES MACHINES

Carthage Maroquinerie
Plan de l'atelier

1 - Presse hydraulique
1a - Presse hydraulique écartée de la prod.
2 - Presse à pont
3 - m/c à couper les lanières
4 - m/c à refendre
5 - m/c à parer
6 - m/c à plier linéaire
7 - Banc de finition
8 - m/c à virer pour bords
9 - m/c à faire le passepoil
10 - m/c à coller latex
11 - Unité spray pour collage

12 - m/c à coller mini neoprene
13 - m/c à coller thermique
14 - Agrapheuse
15 - Torques pour rivets, etc.
16 - m/c à marteler
17 - Soufflon air chaude
18 - Plaqueuse thermique
19 - m/c à bruler les fils
20 - Presse à ceintures
21 - m/c à imprimer
22 - m/c à mesure et coupe bandes
23 - m/c spray pour finir les bords

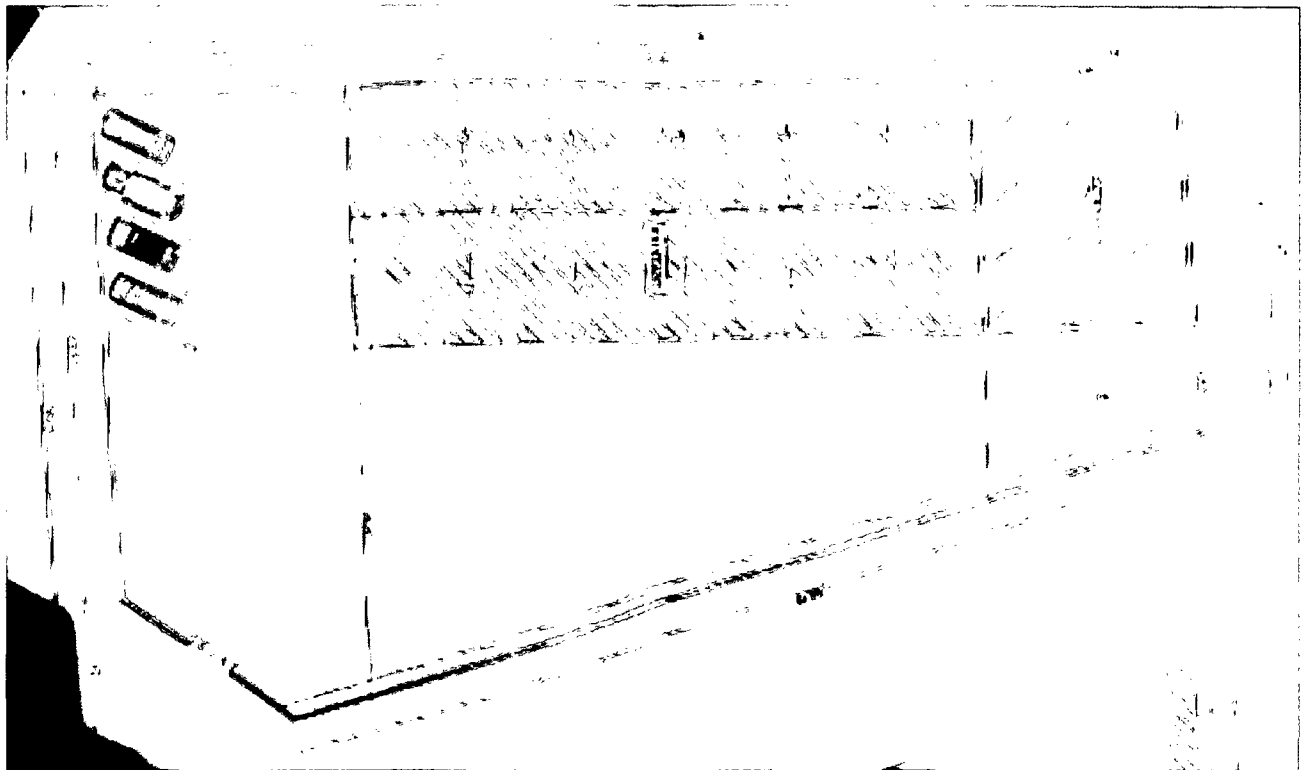
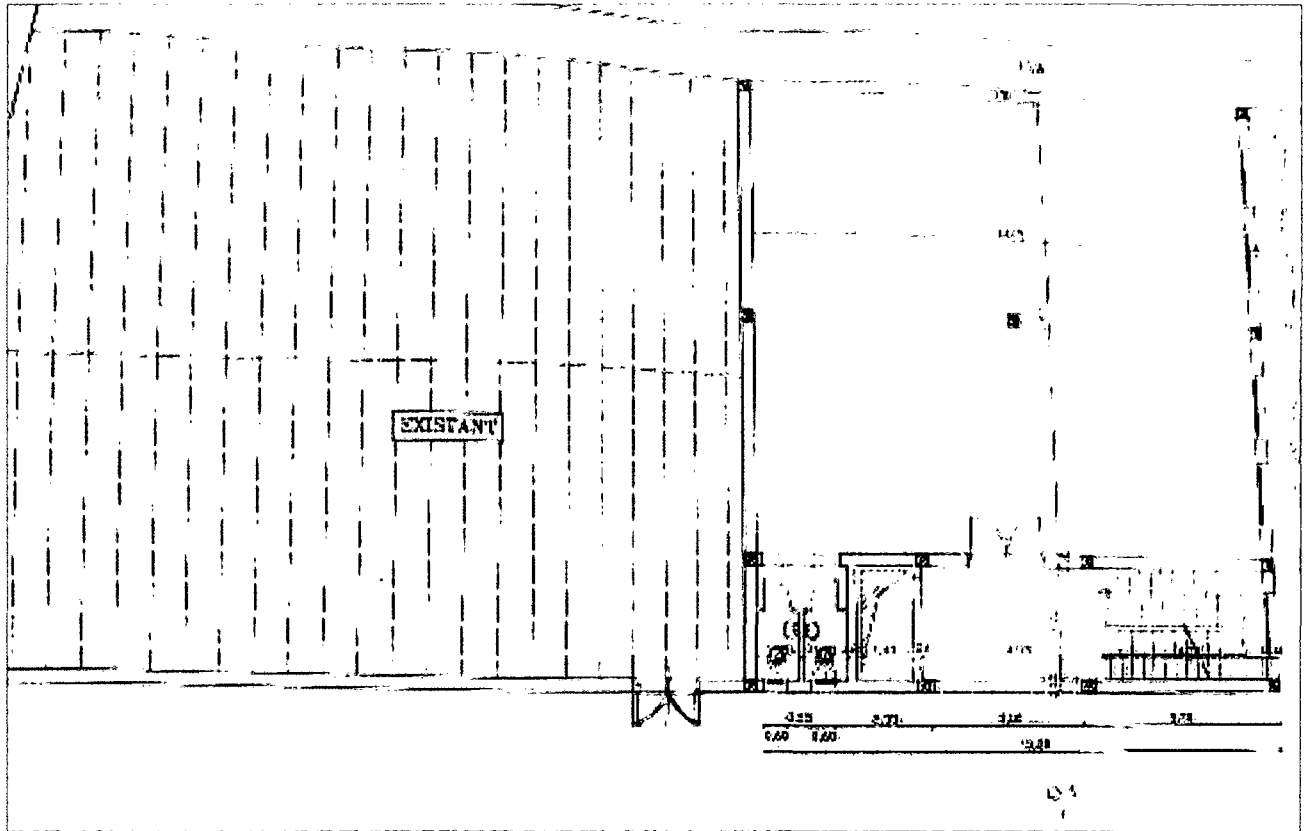
24 - m/c à teindre les bords
25 - m/c à teindre et virer les bords
26 - m/c à coudre pour extérieurs et doublures
27 - m/c à coudre à colonne
Tables d'assemblage
27 - Table coupe fils-finition
28 - Tables de preparation pièces
29 - Surfaces de sechage teinture
30 - Etagères pour stockage matériel
31 - Unité de chauffage à mazout



ANNEXE III. LISTE DES MACHINES

Quantité	Machine	Origine	Année d'acquisition	Vieille technologie	Moyenne technologie	Technologie moderne
2	Presses hydrauliques	-	1981	X		
1	Presse à chariot	-	1993		X	
1	M/c à couper les lanières Galli	Italie	1994		X	
1	M/c à refendre Camoga C-411	Italie	1990		X	
2	M/c à parer	Italie-Allemagne	1992		X	
3	M/c à plier linéaire Ellegi, Omac	Italie	1998			X
1	Banc de finition	Italie	1999		X	
1	M/c à virer pour bords	Italie	1999		X	
1	M/c à confectionner le passe poil	Italie	1988		X	
1	M/c à coller au latex	Italie	1999		X	
1	Unité spray pour collage	Italie	1998			X
3	M/c à coller néoprène mini-Omac	Italie	1994			X
1	M/c à coller thermique	-	1981		X	
1	Agrafeuse Galli	Italie	1994			X
1	M/c à marteler Omac	Italie	1998			X
1	Soufflon à air chaud Galli	Italie	1994			X
1	Plaqueuse thermique Stipa	Italie	1987		X	
1	M/c à brûler les fils Pidigi	Italie	1994			X
1	Presse à ceinture Galli	Italie	1994			X
1	M/c à mesure et coupe bandes	-	1990			X
1	M/c à tinter les bords spray	Faite sur place	-		X	
2	M/c à teindre les bords Omac	Italie	1998		X	
1	M/c à teindre, fraiser et tamponner les bords Galli	Italie	1994		X	
27	M/c à coudre pour externes et doublures, plates et à canon, Adler : triple entraînement, Pfaff : triple entraînement, Yakumo, Juki, Eaewoo, entraînement	Allemagne, Japon	1998		X	
1	M/c à coudre à colonne Pfaff	Allemagne	1998		X	

ANNEXE IV. PLAN D'EXPANSION DE L'USINE



ANNEXE V – DETAIL DES INVESTISSEMENTS

1. Machines et appareils de production

Coupe à la m/c

1 Presse hydraulique 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 gommes à repousser pour emporte-pièce 50X50

Coupe manuelle

- 1 m/c mécanique pour la coupe des gabarits en métal.
- 2 plaques de coupe en PVC, 100x200
- 6 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

Accessoires :

2 jeux de 3 rouleaux de graines différentes 2 jeux de 6 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.

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

Accessoires :

2 Séchoirs mobiles à étagères en grille pour pièces collées Cordini.

Piquage

- 3 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.

- 1 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).
- 2 Adler 267-373-E2 plates, équipement standard.
- 1 m/c à coudre programmable Juki 1920HA (60x100), pour couture de formes fermées.
- 1 m/c à double aiguille Adler 267-273 (moteur électronique) pour coutures de fermetures à glissoir.

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.
- 6 Guides pivotantes pour chaque machine.
- 9 Lampes magnétiques à 12 volts pour chaque machine.

Pliage de lanières

Accessoires :

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

Entretien

1 Chariot de mécanique 01249 avec outils pour l'entretien des machines.

Ligne de production

10 mètres de Convoyeur à maroquinerie à quatre étages.

Budget : 225 000 DT

2. Outils et instruments de production

20 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

Budget : 5 000 DT

3. Le système informatique

- Matériel pour la gestion informatisée de la production, de magasin et administrative
 - 2 PC HP Vectra , Monitor HP 17 ;
 - Imprimante HP Deskjet 990Cxi ;
 - Câbles de connexion.

- Logiciels pour la gestion informatisée de la production et du magasin :
 - Software pour la gestion de la production et du magasin.
 - Antivirus ViruScan.

Budget : 15 000 DT

4. 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 : Honoraires 16 000\$ /mois (y compris frais de voyage et coûts de séjour) * 2 = 32 000 \$ soit 40 000 DT (arrondis).

5. Le marketing

Le plan d'action au niveau marketing et commercial doit se faire graduellement et doit, au fur et à mesure, rentrer dans la culture d'entreprise :

- Kit Export

En fonction des objectifs fixés pour ce programme de mise à niveau, nous préconisons de créer et de réaliser un « Kit Export » comprenant un argumentaire mettant en avant les avantages de la société, une démarche de négociation pour répondre aux préoccupations des prospects, et une photothèque des modèles réalisés pour mettre en avant la qualité des produits et la notoriété des marques pour lesquelles la société travaille.

Budget : 10 000 DT

- Site Internet

Un travail approfondi devra être fait pour créer un site sur Internet ou trouver les moyens d'apparaître systématiquement dans les moteurs de recherche pour le secteur du cuir.

Budget : 15 000 DT

6. Récapitulatif de l'investissement :

	Coût en Euros		En DT*	En DT
	Ex.factory	CIF	CIF	Arrondi
Investissement matériel				
1 Presse Atom MF25	6 038,00	6 642	9 033	
3 Plaques nylon	399	439	597	
1 M/c pour coupe gabarits	300	330	449	
2 Plaques de coupe PVC	184,4	203	276	
6 Couteaux avec étuis	23,7	26	35	
1 Jeu de 200 lames	58	64	87	
2 Règles en acier de 120cm	39	43	58	
1 M/c à couper les lanières	3 780,00	4 158	5 655	
5 Barres assorties de lames	310	341	464	
1 Etagère porte barres/lames	500	550	748	
1 M/c à refendre Ellegi GL-42-SE	13 700,00	15 070	20 495	
2 Jeux de pieds et rouleaux à parer	330	363	494	
1 M/c à teindre les bords Omac phot.	2 850,00	3 135	4 264	
1 Séchoir à 30 étagères	996	1 096	1 490	
1 M/c à finir les bords thermique Fioretto	2 220,00	2 442	3 321	
4 Systèmes colle au stylo Beghi DC102S	4 840,00	5 324	7 241	
2 Séchoirs à étagères Cordini	1 992,00	2 191	2 980	
3 Adler 269-373-FA, ganses et bords	33 210,00	36 531	49 682	
1 Adler 69-373-FA	7 110,00	7 821	10 637	
1 Jeu pour bords Adler 69	280	308	419	
1 Pfaff 28-10 à roulette	1 240,00	1 364	1 855	
2 Adler 267-373-E2	8 000,00	8 800	11 968	
1 Juki 1920-HA (60x100)	11 870,00	13 057	17 758	
1 Adler 267-273 double aiguille	7 890,00	8 679	11 803	
1 Plaque à oscillation pour Adler 69	114	125	171	
1 Jeu pour la conf. de manches tubulaires	380	418	568	
1 Jeu pour la conf. bandoulières 3 plis	130	143	194	
6 Guides pivotantes avec 2 pointes plates	744	818	1 113	
9 Lampes magnétiques à 12 v.	324	356	485	
1 Jeu de pièces pour diff. pliages	180	198	269	
1 Chariot 01249 et outils pour entretien	1 000,00	1 100	1 496	
10 Mètres de convoyeur à maroquinerie	39 000,00	42 900	58 344	
s/ matériel de production			224 449	225 000
20 Jeux d'outils complets	2 900,00	3 190	4 338	
s/total outils			4 338	5 000
2 PC HP Vectra, écran 17"	3040,00	3 344	4550	
1 Imprimante HP Deskjet 990Cxi	319	351	477	
1 Jeu de câbles de connexion	155	171	232	
s/total matériel informatique			5 259	5 000
Total matériel			234 046	235 000

Investissement immatériel				
Programme de gestion prod. et magasin + antivirus			10 000	10 000
Assistance technique			40 000	40 000
Kit Export			10 000	10 000
Etude « positionnement sur Internet			15 000	15 000
Total immatériel			75 000	75 000
TOTAL			309 046	310 000