



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

22771



**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

**DRISS CUIR
Akouda**

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 DRISS CUIR, 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 ET ORGANISATION ACTUELLE</u>	6
3.	<u>RÉSUMÉ DU DIAGNOSTIC</u>	7
4.	<u>LE PLAN DE MISE À NIVEAU</u>	10
	<u>L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	11
1.	<u>LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u>	11
2.	<u>SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE</u>	11
2.1.	<u>La gamme des produits</u>	12
2.2.	<u>L'évolution de la production</u>	12
2.3.	<u>Les investissements</u>	12
3.	<u>POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE</u>	13
4.	<u>TABLEAU DE BENCHMARKING</u>	13
5.	<u>LES SOUS-BRANCHES</u>	14
5.1.	<u>Sacs à main</u>	14
5.2.	<u>Les ceintures</u>	15
5.3.	<u>Petite maroquinerie et cartables</u>	15
6.	<u>LE DÉMANTÈLEMENT TARIFAIRE</u>	16
7.	<u>LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</u>	16
II	<u>RÉSUMÉ DU 1^{ER} PROGRAMME DE MISE À NIVEAU</u>	18
1.	<u>SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DÉGAGÉS PAR LE DIAGNOSTIC</u>	18
2.	<u>LA STRATÉGIE ADOPTÉE ET LES OBJECTIFS RETENUS</u>	18
3.	<u>LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROGRAMME :</u>	19
4.	<u>L'INVESTISSEMENT PRÉCONISÉ</u>	19
5.	<u>LES RÉALISATIONS</u>	19
III	<u>DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE</u>	20
1.	<u>MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</u>	20
1.1.	<u>Le marché</u>	20
1.2.	<u>Les produits</u>	22
1.3.	<u>La production</u>	26
1.4.	<u>Le commercial</u>	27
2.	<u>DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE</u>	29
2.1.	<u>Organisation</u>	29
2.2.	<u>Ressources Humaines</u>	30
2.3.	<u>Système d'information</u>	31
3.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u>	32
3.1.	<u>Informations générales</u>	32
3.2.	<u>Informations techniques</u>	33
3.3.	<u>Organisation de la production</u>	41

4.	<u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u>	44
4.1.	<i>Bilans résumés</i>	44
4.2.	<i>Analyse de l'exploitation</i>	45
4.3.	<i>Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation</i>	46
4.4.	<i>Chiffres caractéristiques</i>	47
4.5.	<i>Analyse de la situation</i>	47
5.	<u>RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	48
5.1.	<i>Sur la plan commercial et marketing</i>	48
5.2.	<i>Sur le plan organisation et ressources humaines</i>	48
5.3.	<i>Sur le plan technique</i>	49
6.	<u>ASPECTS FAVORABLES ET ELLIGIBILITÉ A LA MISE À NIVEAU</u>	50
IV	<u>LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</u>	51
1.	<u>LES OBJECTIFS STRATEGIQUES</u>	51
1.1.	<i>La stratégie des produits</i>	51
1.2.	<i>La stratégie commerciale</i>	51
1.3.	<i>Les objectifs à atteindre</i>	52
2.	<u>PLAN D' ACTIONS</u>	53
2.1.	<i>Les équipements</i>	53
2.2.	<i>Le système informatique</i>	53
2.3.	<i>L'assistance technique</i>	53
2.4.	<i>Le marketing</i>	53
2.5.	<i>Récapitulatif de l'investissement :</i>	54
V	<u>LA RENTABILITE PREVISIONNELLE</u>	55
1.	<u>LES RECETTES D'EXPLOITATION</u>	55
2.	<u>LES CHARGES D'EXPLOITATION</u>	55
3.	<u>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</u>	56
4.	<u>LES IMMOBILISATIONS</u>	56
5.	<u>TABLEAU D'AMORTISSEMENT</u>	56
6.	<u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u>	57
7.	<u>TABLEAU DE REMBOURSEMENT</u>	57
8.	<u>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</u>	57
9.	<u>TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES</u>	58
10.	<u>RENTABILITÉ SUR CASH FLOW BRUT</u>	58
11.	<u>RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES</u>	58
VI	<u>EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE DRISS CUIR AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.</u>	60
ANNEXES	63
	<u>ANNEXE I. PLAN DE L'ATELIER ET DISPOSITION DE L'ÉQUIPEMENT</u>	64
	<u>ANNEXE II. LISTE DES MACHINES</u>	66
	<u>ANNEXE III – COMPOSITION DE L'EFFECTIF</u>	67
	<u>ANNEXE IV – PLAN DE FORMATION</u>	68
	<u>ANNEXE V – DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS</u>	69

I SYNTHÈSE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Année de référence 2001

Raison sociale :	Société Driss Cuir
Année de constitution :	1992
Date d'entrée en exploitation :	1992
Statut :	SARL
Capital :	120 000 DT
Emplacement :	Akouda
Superficie :	200 m ²
Produits fabriqués :	Sacs à main, cartables, Portefeuilles
Effectif :	14
Taux d'encadrement :	8%
C.A. :	128.000
Certification :	Non
Marque commerciale	Crocodile

2. BREF HISTORIQUE ET ORGANISATION ACTUELLE

La famille Driss travaille dans le secteur de la maroquinerie depuis près de 30 ans. Elle a démarré cette activité en association avec un partenaire Allemand pour la fabrication de sacs destinés à l'exportation.

En 1975, une entreprise pour la fabrication de sacs destinés au marché local a été créée par le père du gérant de Driss Cuir. Après quatre ans dans l'entreprise familiale, M. Jalel Driss a créé, en 1992 sa propre unité, dans les bâtiments actuels dont il est propriétaire. L'unité produisait des compléments de gamme, tels que des portefeuilles et des cartables.

Aujourd'hui l'entreprise fabrique trois catégories d'articles : les sacs à main dames, les cartables et la petite maroquinerie et occasionnellement des ceintures.

Elle commercialise environ 70% de sa production à travers 3 magasins appartenant au gérant, dont 2 à Sousse et un à Tunis, sous la marque Crocodile.

L'entreprise connaît une baisse du chiffre d'affaires depuis 1999 en raison, notamment, de la concurrence des artisans.

Driss Cuir a déjà engagé une étude de mise à niveau qui a été approuvée en 1998 mais qui n'a pas été totalement réalisée en raison, semble-t-il, d'une perte de confiance, de la part du Gérant, dans l'efficacité d'une telle intervention.

La Société a adhéré de nouveau au programme en raison d'une prise de conscience du gérant de la nécessité d'améliorer les moyens et les méthodes de production adoptés dans l'atelier en vue d'optimiser la production en terme de productivité et de qualité.

Le gérant souhaite, en outre, améliorer la gestion des points de vente pour pouvoir dégager plus de temps à consacrer à l'unité de production

Il envisage d'introduire la production des vêtements en cuir pour une meilleure utilisation de l'outil de production en période de basse saison ainsi que la fabrication de chaussures.

3. RESUME DU DIAGNOSTIC

La situation actuelle de Driss Cuir se résume comme suit :

Sur le plan commercial et marketing :

L'entreprise dispose d'une gamme variée mais elle est constituée à 80% de sacs à main en matière synthétique. Elle a déjà une marque implantée sur le marché local. L'exportation est marginale.

L'image et la notoriété de la marque Crocodile sont à développer, sachant que l'entreprise s'adresse surtout à la clientèle de ses magasins propres.

Les prix pratiqués sont dans la moyenne du marché.

La qualité est bonne mais peut être améliorée.

Le marché est très concurrentiel et saisonnier. La concurrence est aussi bien locale qu'étrangère.

Le développement de l'activité nécessitera une plus grande agressivité sur le marché, qui passera nécessairement par une meilleure connaissance du marché et des clients, des actions marketing efficaces, mais aussi par une maîtrise des achats et la réduction du prix de revient.

Une stratégie marketing qui permettra d'optimiser l'outil de production et baisser les prix de revient tout en permettant un développement maîtrisé de l'activité est à mettre en place.

Sur le plan organisation et ressources humaines :

La structure de gestion de l'entreprise est très simple. Le gérant s'occupe également de la gestion des boutiques et se trouve, de ce fait, quelque peu surchargé.

L'effectif actuel varie entre 13 et 16 personnes. Le taux d'encadrement est de 8,3%.

Le turnover et l'absentéisme semblent maîtrisés.

Le gestion du personnel est celle d'une petite entreprise. Mais on remarque, toutefois, une volonté de développement de ce volet grâce à des actions telles que le suivi de la productivité du personnel, l'octroi de primes mensuelles d'encouragement et l'existence d'un plan de formation établi avec le CNCC pour l'année 2002.

Sur le plan technique :

L'entreprise est installée en zone industrielle. Le matériel est jugé de gamme moyenne par rapport aux standards européens. Les outils sont classés dans la gamme basse.

En raison de l'exiguïté des locaux, certaines machines importantes ne sont pas utilisées et le flux de production reste fragmenté, ce qui donne à la production un caractère artisanal.

La planification et le suivi des entretiens des machines ne sont pas formalisés.

Un système pour le lancement et le suivi de la production a été mis en place. Il peut être amélioré et éventuellement informatisé.

Certaines phases/opérations du processus de production sont à améliorer soit en modifiant la méthode de production soit en introduisant l'emploi de technologies appropriées.

La recherche, l'optimisation de la production, le suivi et le chronométrage des temps devront faire partie des tâches du chef d'atelier et contribuer à améliorer la productivité.

Sur le plan financier

La situation de l'entreprise nécessite une attention particulière, sachant que le chiffre d'affaires a connu une baisse graduelle depuis 1996, et que les résultats ont évolué en dents de scie. L'endettement a beaucoup diminué, mais reste important eu égard au chiffre d'affaires. .

Le programme de mise à niveau devra nécessairement améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Résumé des points forts et des points faibles :

} Points forts

- Marque propre
- Bien implantée sur le marché local
- Dispose de son propre réseau de distribution (boutiques)
- Assez bonne connaissance de la clientèle et de ses besoins
- Absence de risque clients
- Existence d'une collection de base
- Qualité jugée bonne
- Bonne maîtrise des coûts à l'achat
- Savoir faire dans la fabrication des produits
- Prix dans la moyenne du marché
- Taux d'encadrement satisfaisant
- Maîtrise de l'absentéisme et du turnover
- Suivi de la productivité, primes d'encouragement
- Personnel jeune
- Existence d'un plan annuel de formation avec le CNCC
- Système de lancement et de suivi de la production opérationnel

} Points faibles

- Marché très concurrentiel
- Notoriété de la marque à développer.
- Absence de département/ actions marketing
- Absence d'une cellule création
- Fonction commerciale en position d'attente plutôt que dans une logique de prospection
- Lacune d'organisation et de méthode entre les différents pôles de la structure.
- Absence de collection et d'évènements autour du lancement de nouveaux modèles.
- Production de type artisanal
- Chef d'entreprise surchargé (gestion des magasins)
- Locaux exigus
- Outillage classé bas de gamme.
- Baisse du chiffre d'affaires
- Endettement important
- Difficultés de trésorerie

Recommandations :

En fonction des constats présentés dans le diagnostic, et dans la perspective d'une mise à niveau de l'entreprise, il est recommandé de :

- Placer l'entreprise dans une logique de développement aussi bien national qu'international.
- Réduire les prix de revient tout en maintenant la qualité, grâce à une meilleure maîtrise des achats et une meilleure organisation de la production pour accroître la productivité.
- Se développer d'une manière stable tout en tenant compte des contraintes liées à la structure et aux moyens financiers.
- Poursuivre l'option de développement du réseau de magasins propres.
- Mettre en place une organisation adaptée avec coordination entre les différentes fonctions.
- Mettre en place un système de suivi de l'activité (tableau de bord)
- Développer le système informatique et introduire la gestion informatisée de la production.
- Améliorer les méthodes de production et introduire l'emploi de technologies appropriées.
- Optimiser la production pour réduire les coûts.
- Former le personnel technique.

4. LE PLAN DE MISE A NIVEAU

Ce plan a été conçu sur la base d'une stratégie orientée vers le développement de l'activité en vue de faire de l'entreprise une unité industrielle, rentable, capable d'exporter et ayant une structure de gestion lui permettant de fonctionner de manière régulière et bien organisée.

Les actions prévues devraient permettre d'accroître le chiffre d'affaires, sur le marché local et à l'export, tout en maîtrisant les coûts, d'améliorer les moyens et méthodes de production, d'augmenter la productivité, et d'améliorer la qualité.

Dans ce but, un budget d'investissement a été préparé, et porte sur un montant de 160 000 DT dont 105 000 DT en investissements matériels et 55 000 DT en investissements immatériels, et se détaille comme suit :

	En DT
	Arrondi
Investissement matériel	
Machines et appareils de production	97 000
Outils et instruments de production	3 000
Matériel informatique	5 000
Total matériel	105 000
Investissement immatériel	
Logiciels	27 000
Installation et configuration du système	3 500
Cours de formation 1 sem. (avec dépenses)	4 500
<i>s/total informatique (immatériel)</i>	35 000
Assistance technique	20 000
Total immatériel	55 000
TOTAL	160 000

Le financement se fera comme suit :

Augmentation de capital : 80 000 DT

CMT bancaire: 80 000 DT

La rentabilité de cet investissement est confirmée.

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

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

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

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

2. SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE

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

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

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

2.1. La gamme des produits,

La maroquinerie rassemble quatorze familles de produits :

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

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

2.2. L'évolution de la production

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

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

Sources : Statistiques du C.N.C.C

2.3. Les investissements

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

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

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

Source : CAHIER DU CEPI

3. POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE

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

- la Chine est le premier producteur mondial, mais la Thaïlande, les Philippines, l'Indonésie, la Corée du Sud et l'Inde sont aux premiers rangs.

D'autres pays asiatiques commencent à émerger (Cambodge, Laos, Vietnam).

- l'Europe arrive en seconde position : L'Italie, la France, l'Espagne et le Portugal sont parmi les plus importants - (Europe de l'Est : Hongrie , Roumanie).
- L'Amérique latine comprend des pays très prometteurs, qui seront surtout orientés vers le marché Nord Américain (Brésil, Argentine, Chili, Mexique).

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

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

4. TABLEAU DE BENCHMARKING

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

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

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

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

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

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

5. LES SOUS-BRANCHES

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

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

5.1. Sacs à main

} *Le commerce extérieur*

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

Source : Cahier du CEPI N° 12

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

} *Structure du prix de revient sac à main*

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

Source : Cahier du CEPI N°12

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

5.2. Les ceintures

} Commerce extérieur

Unité : Millions TDN

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

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

} Structure du prix de revient ceintures

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

Source : Cahier du CEPI N°12

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

5.3. Petite maroquinerie et cartables

} Importations - exportations de petite maroquinerie

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

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

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

Source :Cahier du CEPI N° 12

6. LE DEMANTELEMENT TARIFAIRE

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

Evolution des droits de douane de la liste IV

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

7. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

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

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

- Les principales menaces émanent de l'évolution asiatique :

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

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

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

II RESUME DU 1^{ER} PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Driss Cuir a déjà réalisé une première étude de mise à niveau en 1998 qui peut être résumée comme suit :

1. SYNTHESE DES POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DEGAGES PAR LE DIAGNOSTIC

} *Les points forts*

- Bonne gestion des stocks et de lancement
- Motivation de l'ensemble du personnel
- Encadrement jeune, motivé, ayant une bonne réactivité
- Bonne commercialisation des produits
- Entreprise jeune ayant une bonne marge de progression

} *Les points faibles :*

- Exigüité des locaux
- Mauvaise organisation de la production
- Equipements peu performants
- Mauvaise répartition des tâches
- Mauvaise maîtrise de la technique de fabrication
- Sureffectif
- Postes de travail mal agencés
- Productivité faible
- Absence de contrôle qualité
- Pas de fonction méthode pour le calcul des coûts
- Absence de dossiers techniques produit
- Collection trop importante
- Manque de maintenance

2. LA STRATEGIE ADOPTEE ET LES OBJECTIFS RETENUS

Une stratégie d'évolution progressive a été adoptée, avec un plan sur 2 ans ayant pour principal objectif l'amélioration de la qualité du produit. Le plan mis en place devait aboutir à :

- l'agrandissement du local et la modernisation de l'équipement
- la mise en place d'une structure plus importante de la force de vente en fonction de la répartition géographique des magasins avec un contrôle et un bon suivi des ventes en détail.
- L'ouverture sur les marchés extérieurs européens et arabes
- L'installation d'un système informatisé de gestion de la qualité et de l'organisation de la production.

3. LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROGRAMME :

- 1- Modernisation des équipements désuets et acquisition de nouveaux matériels
- 2- Formation du personnel de production
- 3- Assistance technique pour les 2 premiers volets

4. L'INVESTISSEMENT PRECONISE

	Coût
Investissement matériel	
Extension local	10 000DT
Matériel	20 000 DT
Moyen de transport de marchandise	10 000 DT
S/ total matériel	40 000 DT
Investissement immatériel	
Assistance technique	5 000 DT
Formation du personnel	5 000 DT
Organisation interne	10 000 DT
Frais de diagnostic	14 750 DT
S/total immatériel	34 750 DT
Total (arrondi)	75 000 DT

Le schémas de financement a été prévu comme suit :

- Investissement matériel : 30 % Fonds propres et 70% CMT
 Investissement immatériel : 100 % fonds propres

5. LES REALISATIONS

Bien qu'ayant eu l'accord du COPIL, les investissements préconisés n'ont pas été réalisés.

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 même avantages vis à vis des marchés cibles que la Tunisie.

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

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

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

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

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 dinar pour la valeur, montrent que la valeur au Kg des sacs à main importés est égale 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, seuls les droits de douane font la différence de prix entre le local et l'importé. Comment construire une implantation solide et stable dans le temps pour la production locale ?

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

1.1.1. Evolution et perspectives

- Le marché local :

Bien s'implanter sur le marché local est une des conditions principales pour pouvoir être performant pour l'exportation. Sur le marché local, la société Driss Cuir a déjà une marque implantée, mais un effort supplémentaire au niveau marketing est à faire pour la consolider sur le marché. Il existe la place pour une marque leader dans le marché des sacs à main pour une cible assez large.

- L'exportation :

La société Driss Cuir a déjà exporté, en tant que sous traitant, mais cette activité reste tout de même marginale. Dans le secteur des sacs à main en synthétique la société Driss Cuir doit faire des efforts très importants pour devenir compétitive et concurrencer des pays pouvant offrir des prix extrêmement bas. A noter que la fabrication d'un sac à main en cuir nécessite la même structure et le même savoir faire que pour le sac à main en synthétique, mais a des perspectives plus importantes pour une société tunisienne à l'export.

1.1.2. les particularités du marché

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

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

- En amont, la matière première, le cuir, est un élément vivant qui peut difficilement avoir des qualités constantes et inchangées dans le temps. Les matières premières synthétiques réduisent ce risque significativement.
- Au niveau des produits, relativement peu d'entre eux deviennent des standards pouvant être fabriqués en grande séries sur de longues périodes.
- Au niveau des distributeurs (les magasins), les clients souhaitent de moins en moins prendre des risques sur le 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 le volet marketing et commercial est l'élément fondamental dans la réussite d'une entreprise dans ce secteur.

L'avantage compétitif est dépendant de la maîtrise de ces deux pôles et encore plus particulièrement sachant que les aspects de productivité et de qualité deviennent des conditions fondamentales de la pérennité d'une entreprise. Aujourd'hui, le bas de gamme, même venant du Sud Est Asiatique, ne signifie plus des produits de mauvaise qualité.

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

Au niveau des réseaux de distribution, nous pouvons noter un glissement qui est entrain de s'opérer dans ce secteur. En effet, les magasins de prêt à porter féminin ont de plus en plus une stratégie de vente diversifiée, c'est à dire d'offrir dans un même point de vente des vêtements et des accessoires pouvant aller jusqu'à la chaussure.

Etant donné que les achats se font de plus en plus sur des coups de cœur, l'achat d'impulsion devient un élément fondamental dans le processus de vente de ces produits. Cette donnée est importante au niveau marketing pour déterminer des collections et des modèles axés sur ce mode d'achat, et au niveau commercial pour construire une stratégie de pénétration de ce réseau de distribution.

1.2. Les produits

1.2.1. La gamme de produits

- **Historique** : La société Driss Cuir a été créée en 1992 et s'est tout de suite positionnée sur le segment des sacs à main pour femme. Jusqu'à un passé très récent la fabrication était essentiellement en cuir (80%) contre environ 20% pour les matières synthétiques. Aujourd'hui cette proportion s'est inversée et le synthétique représente près de 80% des ventes.
- **Les raisons du choix stratégique** : Ce choix a été fait, d'une part par souci de rentabilité et d'autre part, pour investir un segment de marché plus important en terme de chiffre et en plein essor.
- **Le portefeuille produit** : Par conséquent, la société Driss Cuir fabrique et commercialise essentiellement des sacs à main en synthétique.

Le portefeuille produits se compose à 80% de sacs à main, 10% de portefeuilles et autres petites maroquinerie, 5% de cartables et 5% de sacs de voyage.

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

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

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

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

1.2.2. La marque :

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

Cette marque possède une certaine image et une certaine notoriété auprès des consommateurs cibles, mais reste tout de même très confidentielle car n'est commercialisée que dans quelques magasins.

Le travail dans un premier temps sera d'identifier l'image de la marque et de trouver le positionnement adéquat. Il restera à déterminer si cette marque doit être la marque ombrelle pour tous les secteurs que commercialise la société Driss Cuir.

Les actions marketing :

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

Aucune étude marketing n'a été effectuée auprès des consommateurs pour déterminer la notoriété et l'image de la marque Crocodile. Cet élément est fondamental pour mieux répondre à la demande des consommateurs et mieux positionner la marque.

1.2.3. Le rapport qualité / prix

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

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

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

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

- **Analyse du prix de marché**

Le synthétique en tant que matière première est 50% moins cher que le cuir mais par contre se vend en moyenne 30% moins cher. Cela, avec une maîtrise de la productivité, devrait permettre de dégager une marges plus importante pour les produits en synthétique.

Dans la répartition du prix de revient, la matière représente 30 à 40% et les accessoires peuvent augmenter le prix d'une manière assez significative. La fonction achat devient donc un élément fondamental dans une logique de développement car, combinée avec une restructuration de la production et une augmentation de la productivité peut s'avérer stratégique pour permettre à la société d'avoir un avantage compétitif certain, aussi bien au niveau du marché local qu'à l'export.

1.2.4. Le marché cible / le positionnement

La cible consommateur de la société Driss Cuir est, à priori, assez large, néanmoins, avec une stratégie de distribution sélective, la marque s'adresse actuellement en grande partie à la clientèle des magasins dans lesquels la marque est présente.

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

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

Les sacs à main en matière synthétique et toile cible plus particulièrement une clientèle jeune. Ces consommateurs suivent sensiblement la mode et des critères de choix à la fois très précis et très changeant. Une bonne connaissance de la demande et surtout une anticipation est la clé du succès pour réussir sur ce marché.

1.2.5. Approvisionnement et matières premières

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

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

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

1.2.6. La concurrence

L'étude de la concurrence n'est pas formalisée au sein de la structure de la société Driss Cuir :

- **Sur le marché local :**

Les concurrents sont à la fois les producteurs locaux et les importateurs. On a l'impression que le marché local a été segmenté entre les producteurs et chacun a un réseau de distribution plus ou moins distinct. La concurrence entre les produits dans les points de vente existe mais n'est pas généralisée.

- **A l'export :**

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

Les trois principaux critères de choix sont 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 Driss Cuir a peu de maîtrise et d'expérience dans ce domaine ce qui nécessite des efforts importants en terme d'organisation, d'acquisition du savoir faire et des moyens financiers pour s'ouvrir de nouveaux marchés.

1.2.7. Le marketing

- **Structure et organisation marketing :**

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

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

- **La culture marketing dans l'entreprise :**

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

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

1.2.8. Analyse FFOR : produit

- Forces :

- L'existence d'une collection de base qui a fait ses preuves et qui est sans cesse étoffée par le lancement de nouveaux modèles.
- La qualité des produits qui, bien sûr, peut encore être améliorée sans engendrer des coûts supplémentaires.
- Une maîtrise des coûts à l'achat.

- Faiblesses :

- L'absence de département marketing.
- Une lacune d'organisation et de méthode entre les différents pôles de la structure.
- Pas réellement de collection (plutôt une création au fur et à mesure) et aucune création d'évènement autour du lancement de nouveaux modèles.

- Opportunités :

- Un développement des produits d'achat d'impulsion / mode
- Le marché des achats assortis sac / chaussures

- Risques :

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

1.3. La production

1.3.1. Capacité de production / outil de production

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

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

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

1.3.2. Innovations, conception, création et R & D

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

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

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

Un ou plusieurs créateurs sont effectivement indispensables pour une stratégie basée sur des collections et surtout pour donner à la marque Crocodile une identité particulière et spécifique reconnaissable par les consommateurs.

1.3.3. La gestion de stock un élément fondamental

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

1.4. Le commercial

1.4.1. L'organisation commerciale

La société Driss Cuir a un service commercial réduit faisant le suivi et prenant les commandes soit par téléphone soit par des passagers se déplaçant directement à l'usine. La stratégie commerciale est surtout axée sur le réseau de magasins propres.

1.4.2. Les circuits de distribution

La société Driss Cuir distribue près de 70 % de son chiffre d'affaires à travers un réseau de 3 boutiques propres.

Deux magasins sont à Sousse et un magasin à Tunis au Palmarium.

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

1.4.3. La saisonnalité

Le marché des sacs 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, le marketing devra trouver les solutions pour mieux répartir l'offre sur toute la période d'une manière régulière.

1.4.4. Analyse FFOR : commercial

- Forces :

- Un réseau de boutique propre, c'est à dire la maîtrise des ventes jusqu'au consommateur final.
- Un réseau de distribution déjà existant et qui peut servir de base pour la stratégie future de développement.
- Une assez bonne connaissance de la clientèle et de ses besoins.
- Pratiquement pas de risque client, car les ventes en dehors du réseau de magasin propre se fait au comptant et de préférence en espèces.

- Faiblesses :

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

- Opportunités :

- La croissance du réseau de magasins propres ou éventuellement en « franchise » ?
- Le développement de la marque à travers d'autres réseaux.
- Un développement sensible de nouveaux réseaux de distribution par l'ouverture accrue de magasins de prêt à porter et de centres commerciaux.
- 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 :

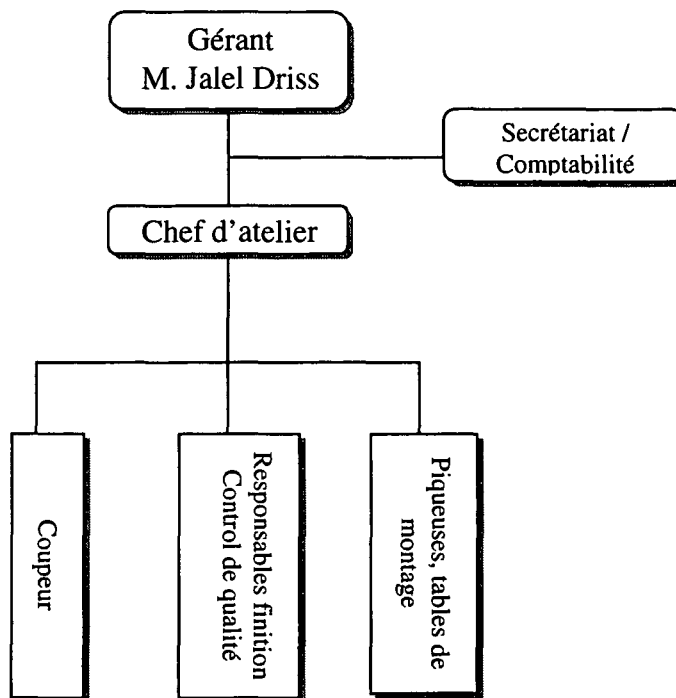
- Une notoriété de marque limitée si les conditions commerciales imposent une stratégie sélective dans le réseau de magasins propres.
- Une plus grande agressivité des concurrents au niveau des points de vente par une force de vente plus présente et une stratégie merchandising qui imposeraient leurs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

2. DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE

2.1. Organisation

Outre la gestion de l'entreprise, le premier responsable a également la charge de la gestion des trois magasins à travers lesquels la production est commercialisée. Il est également engagé dans la gestion d'une unité hôtelière appartenant à la famille Driss. Ce qui lui prend énormément de temps et ne lui permet pas de se dégager pour mieux s'occuper de l'unité de production.

La structure est très simple. L'organigramme reproduit avec le propriétaire de l'entreprise est le suivant :



Le gérant a une formation d'ingénieur.

Il est secondé par un chef d'atelier/modéliste ayant suivi une formation spécialisée dans un centre de formation professionnelle.

L'assistante du gérant est également chargée de la comptabilité et de la gestion des stocks. Elle se fait aider par un expert comptable externe à la société.

2.2. Ressources Humaines

2.2.1. Structure de l'effectif

La Société à un actif de 13-16 ouvriers répartis comme suit :

- 1 Gérant
- 1 secrétaire/comptable/magasinier
- 1 chef de production/modéliste
- 10 ouvriers spécialisés dont 5 au montage, 2 à la coupe, 2 au piquage, et 1 en finition.
- 1 apprenti

Il est important de constater que la Société avait un actif de 40 ouvriers jusqu'en 1999.

L'entreprise a choisi de créer un noyau d'ouvriers permanents. Des apprentis sont recrutés pour renforcer l'équipe quand le besoin se fait sentir. L'effectif permanent n'a pas beaucoup évolué sur les 5 dernières années :

	1997	1998	1999	2000	2001
Effectif Total	20	17	12	12	12

Le composition de l'effectif présentée en Annexe III montre que :

- le personnel est essentiellement jeune avec 50% ayant moins de 25 ans.
- 80% ont une ancienneté qui se situe dans la tranche 5-10 ans, ce qui indique une certaine maîtrise du turn over.
- 63 % ont un niveau primaire.

Le *taux d'encadrement* supérieur est de 8,3 % en 2001, supérieur à la moyenne du secteur (5%)¹.

Le chef d'entreprise évalue *l'absentéisme* à une moyenne de 4 jours par mois pour 2 personnes, soit environ 3,6 % . Ce qui est inférieur à la moyenne du secteur.

2.2.2. Gestion des RH

Il n'y a pas de service personnel compte tenu de la taille de l'entreprise. L'administration du personnel est réalisée par l'assistante du chef d'entreprise. Les fiches de paie sont éditées sur Excell.

Les salaires sont établis conformément à la convention collective du secteur du cuir et de la chaussure.

Un suivi mensuel de la productivité est assuré au niveau du montage. Le personnel touche une prime mensuelle en fonction des performances.

Sur les 3 dernières années, la moyenne du ratio « masse salariale/ total charges » a été de 30% du prix de revient ce qui est supérieur à la moyenne du secteur (20% pour les sacs à main)¹.

La masse salariale a évolué comme suit :

	Masse salariale	Total charges	Masse salariale/ total charges
1999	46 839	187 248	25 %
2000	46 045	180 330	25,53%
2001	44 251	104 987	42,14 %

2.2.3. Sécurité / hygiène et conditions de travail

L'entreprise travaille en une équipe selon un régime de 40 h.

Les accidents de travail semblent rares, mais il n'y a pas de suivi systématique de ce volet.

Il n'y a pas de médecin du travail, pas de maladie professionnelles déclarées.

Le volet social est peu développé en raison de la taille de l'entreprise.

Formation

L'entreprise a établi avec le CNCC un programme annuel de formation pour l'année 2002 présenté en Annexe IV pour la formation technique. Autrement, l'entreprise n'alloue pas de budget à la formation.

2.3. Système d'information

L'entreprise dispose de deux postes en réseau :

- 1 HP Vectra Pentium I – 32 Méga de RAM au niveau de la comptabilité/Administratif
- Un HP Vectra X Pentium I – 32 Mega de RAM pour le gérant.

Le logiciel SAARI Négoce est utilisé pour la gestion comptable, commerciale et matières premières.

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

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

3.1. Informations générales

3.1.1. Description de l'unité de production

Les locaux de la sociétés (atelier et bureaux) sont installés dans une zone industrielle à côté de la ville de Sousse. L'ensemble couvre environ 200m² ; il est composé d'une partie bureaux pour la gestion et l'administration, et un atelier de production, avec le show-room, le magasin de vente au détail, le magasin de stockage du matériel. (*Annexe I. Plan de l'atelier*)

3.1.2. Projets futurs déjà planifiés

A part les actions qui découleront des conclusions de l'étude de « mise à niveau », le directeur n'a pas de plans futurs pour changer l'emplacement de la société, agrandir l'unité de production ou simplement modifier sa stratégie de marketing. L'accent est donc mis sur les aspects techniques qui, selon le directeur, peuvent être améliorés notablement.

3.1.3. Type de produits, productivité

La Société produit une moyenne de 10.500 pièces par an, à savoir : 8.000 sacs à mains dames, 1.000 cartables, et 1.500 articles de petite maroquinerie.

Les articles sont produits à 90% en tissus enduits et 10% en peau.

A noter que, par le passé, la demande pour des articles confectionnés en peau constituait 80% du total et 20% pour le synthétique. Graduellement, la tendance s'est renversée, en raison de l'importante différence de prix entre les deux produits.

Une moyenne de 50 modèles différents est produite par mois.

Le nombre de modèles produits à la fois est en moyenne de 10.

Les accessoires, les rouleaux de matériel, les produits chimiques et les emporte-pièces sont achetés sur place. Ce matériel provient en grande partie de l'importation et en petite partie de la production locale. La peau est tannée par les tanneries locales.

La productivité est actuellement à 90% de la capacité de production.

En cas de nécessité, avec les méthodes et l'équipement actuels, le directeur peut augmenter la productivité de 10% supplémentaires.

3.2. Informations techniques

3.2.1. Machines et appareils pour la production

Il s'agit de machines moyennement vieilles, achetées en partie neuves et en partie de seconde main par la Société. Dans l'ensemble, les machines peuvent être classées comme gamme moyenne d'un point de vue technologique, en comparaison avec le niveau européen.

Notons que plusieurs machines importantes ne sont pas utilisées, en raison de la fragmentation de la production et de l'exiguïté du local. (*Annexe II. Liste des machines*)

3.2.2. Outils et instruments de production

Un jeu d'outils est affecté à chaque table de travail. Les outils sont de fabrication locale et peuvent être classés comme gamme basse par rapport à la moyenne européenne.

3.2.3. Flux de production

Le flux de production est en ligne droite, en partant du magasin de stockage du matériel à la coupe à la main et par presse hydraulique, ensuite parage, refente, coupe des lanières, tables de montage, qui se trouvent en parallèle avec la ligne de couture. Pour finir, la table de finition/contrôle de qualité/emballage. Les produits sont amenés dans le magasin des produits finis après être passés dans le bureau du comptable/magasinier.

3.2.4. Entretien et réparation des machines

L'huilage, nettoyage et mise au point des machines est effectué par le chef d'atelier.

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

L'entretien des machines n'est pas réglé par une fiche d'entretien ni par un programme d'entretien.

3.2.5. Description des phases de production et remarques

1. Dessin des modèles et préparation des gabarits

<i>Description</i>	La création des modèles est faite par le directeur et le chef d'atelier qui s'inspirent des magazines de maroquinerie, la réalisation des gabarits et des patrons de coupe, sont faits par le chef d'atelier.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Nous conseillons de se servir d'un pantographe pour dessinateurs pour copier en proportion et agrandir les modèles pris sur des photos.

2. Lancement en production et préparation des pièces

<i>Description</i>	<p>Le directeur lance la commande au chef d'atelier au moyen d'une fiche de lancement qui contient les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Code de l'article et couleurs • Description des matériaux et quantité, couleur du fil à coudre • Description des modalités pour nettoyer le produit fini • Temps de production envisagés, divisés par opération, avec 20% de marge pour les phases mortes • Total des temps de production avec l'analyse des coûts de la main d'œuvre, des frais de gestion et du matériel • Temps du début et fin de production <p>Les fiches de lancement sont manuelles. Il n'y a pas d'application informatique pour les gérer.</p> <p>Il est intéressant de noter que pour déterminer le temps de production, de 10 à 20 pièces sont coupées et mises en production après avoir produit un prototype et effectué les corrections. Le chef d'atelier contrôle et enregistre les temps de production de chaque phase de travail.</p> <p>Le magasinier livre la matière pour la production sur la base des fiches de lancement, assure la décharge de la matière sortant du magasin qui est enregistrée sur ordinateur.</p> <p>Le nombre de pièces mises en production doit servir pour fournir les trois magasins appartenant à la Société, des éventuels ordres, et un petit stock dans le magasin de l'atelier pour les acheteurs.</p> <p>La préparation de la matière s'effectue sur une table dans le magasin</p>
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	<p>Nous estimons que par rapport à la moyenne des Sociétés qui produisent des articles de maroquinerie en Tunisie, le système mis en place par le directeur de la Sté Driss Cuir est remarquable.</p> <p>Toutefois, nous conseillons de prévoir d'améliorer les fiches de lancement. D'abord, il faut envisager d'utiliser une application informatique. Ensuite il serait opportun de séparer les données techniques des données financières qui doivent rester aux archives de la comptabilité.</p> <p>Il faut envisager d'utiliser les fiches suiveuses décrites dans le chapitre 3.3.3.</p> <p>La préparation de la matière est effectuée sur une table bien équipée de porte rouleaux de fermetures à glissoire et d'autre matériel stocké rationnellement dans le magasin.</p>

3. Coupe

<i>Description</i>	<p>Pour effectuer la coupe l'atelier dispose d'une presse hydraulique standard à triple sélection de pression et de trois tables de coupe à la main, dont deux douées de porte rouleau.</p> <p>La machine est utilisée seulement pour les quantités importantes, cela pour amortir le coût des emporte-pièces.</p> <p>Un seul coupeur est affecté à la coupe manuelle, à la presse et à la coupe des lanières.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>La presse hydraulique à triple sélection de pression est une bonne machine pour le réglage constant et rapide de la pression requise. Toutefois, une nouvelle machine est sur le marché depuis quelques années. La machine est complètement automatique pour ajuster la pression et la hauteur de l'emporte-pièce.</p> <p>Les emporte-pièces ne sont pas dotées de gommages à rejeter, ce qui rallonge les temps de production.</p> <p>La coupe manuelle est effectuée sur des tables munies de barre à dérouleur de matériel. La coupe est effectuée avec des couteaux traditionnels sur plaques de métal dur, ce qui oblige le coupeur à affûter en continue ses outils de coupe. Des couteaux à segments et des plaques de coupe en PVC doivent être adoptés. Il est recommandé d'utiliser une coupeuse de feuilles en métal pour la confection de gabarits de coupe</p>

4. Parage

<i>Description</i>	<p>Les opérations de parage concernent uniquement les 10% des produits en peau fabriqués dans l'atelier. Deux machines sont présentes dans l'atelier. Les machines à parer sont utilisées surtout pour la fabrication de portefeuilles et ceintures.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>Le parage de ceintures est effectué au moyen d'un pied à parer traditionnel, ce qui double le temps de production. Nous recommandons donc, d'utiliser un pied spécifique avec guide pour ceintures.</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. En conséquence, il est impossible d'obtenir un parage de précision. L'opérateur affecté à la machine doit recevoir une formation sur son entretien et sur l'accessoire à employer</p>

5. Coupe des lanières

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

6. Collage

<i>Description</i>	L'atelier dispose d'une machine au collage latex qu'a été écartée de la production. Le chef de l'atelier disait que la colle au latex sèche trop rapidement et que le temps pour le nettoyage de la machine est trop long par rapport au temps d'emploi. Aux tables, le collage est fait avec des bandes adhésives et au néoprène en conteneur et pinceau.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Même en considérant le fait que la production soit plutôt fractionnée, nous estimons que pour éviter la surcharge de travail aux tables il devient indispensable de mener des études de méthodes et surtout de rationaliser la production, pour introduire des machines à coller de banc et d'autres types de collage, thermique, au stylo ou encore mieux au spray. Le collage au latex peut être aussi adopté dans la mesure où la formule chimique de la colle au latex soit appropriée aux conditions climatiques de l'endroit. A noter que les fabricants étrangers de colle latex disposent de plusieurs types de colle latex, à choisir en fonction de la température et du niveau d'humidité.

7. Pliage des bords

<i>Description</i>	Le pliage linéaire est fait au moyen de deux plieuses linéaires mécaniques. Le pliage final des bords de portefeuilles ne peut pas être effectué à la machine car les deux plieuses ne disposent pas d'option pour effectuer ce travail (pièce centrale démontable). L'Atelier dispose aussi d'une plieuse à rouleaux dite « velocina » mais le chef d'atelier ignore l'existence d'une variété d'accessoires qui peuvent être montés sur la machine et qui effectuent tous les types de pliages pour la confection de bandoulières et manches. Le pliage des bords à plis central s'effectue avec une machine spécifique à rouleaux.
--------------------	---

	Le pliage de pièces façonnées est fait à la main.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	<p>Pour la production de portefeuilles il faut envisager d'utiliser une machine à plier plus complète.</p> <p>L'atelier nécessite une gamme d'accessoires à appliquer à la « velocina », qui peuvent confectionner des pliages différents, comme les bandoulières à trois ou à quatre plis, avec renfort ou sans. Ces opérations sont actuellement faites à la main.</p> <p>Le directeur de la Société connaît l'existence d'une machine à plier à pieds qui utilise de la thermo-colle. Nous sommes d'accord sur le fait que l'utilisation de cette machine peut économiser beaucoup de temps. Le directeur estime une économie d'une moyenne de 20 heures par jour.</p>

8. Teinture des bords

<i>Description</i>	La teinture des bords est effectuée à la main. Une machine spécifique pour teindre les bords a été écartée de la production car, comme dans le cas des opérations de collage, le nombre de pièces est insuffisant pour mettre en fonction et nettoyer la machine. A noter que la teinture des bords à la main prend beaucoup de temps.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	La solution pour l'optimisation de cette opération est la même que pour tous les autres cas où les opérations sont effectuées à la main parce que la production est trop fragmentée et artisanale pour pouvoir être automatisée. La relation entre l'industrialisation et le marketing est évidente ; seule une stratégie globale qui privilégie la productivité par rapport à la stratégie de vente peut porter le standard quantitatif et qualitatif à des niveaux convenables.

9. Finition des bords

<i>Description</i>	Une vieille machine pour la finition des bords est équipée de roues pour verrier et tamponner les bords
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Les ceintures qui sont actuellement achevées avec cette machine, nécessitent en particulier une technologie plus moderne, basée sur la brûlure des bords plutôt que sur le frottement, qui n'est pas adapté aux peaux au chrome.

10. Piquage

<p><i>Description</i></p>	<p>Nous avons noté que l'atelier dispose d'échantillons de pièces cousues avec différentes mesures de bords et un numéro de code pour chaque échantillon qui servent comme référence pour chaque article à mettre en production. C'est sans doute une excellente initiative.</p> <p>La ligne des machines à coudre est composée de 8 machines qui couvrent les travaux de couture des doublures, des travaux de pièces externes sur machines à canon et à roulette et sur une machine à pilier.</p> <p>Trois autres machines ont été écartées de la production car elles sont en excès en rapport à la production globale.</p> <p>Les machines à coudre spécialisées disposent de quelque accessoires pour la fabrication à sec de bandoulières à triples plis.</p> <p>Les coutures du passe-poil composé d'une ganse à deux pièces sont faites sans l'utilisation d'un accessoire qui permettrait d'assembler en automatique les composantes à coudre, en accélérant la productivité et la qualité de couture.</p> <p>La couture du passe poil sur courbes étroites est effectuée en coupant le bord du passe-poil au ciseau.</p> <p>Les nombreuses opérations de couture de fermetures à glissiors sont faites sans accessoires spécifiques, pour cela les temps de production sont excessifs et la qualité en souffre.</p> <p>Nous avons observé les faiblesses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les aiguilles employées ne sont pas du type spécifique pour la couture de tissus enduits • Les machines à coudre ne sont pas équipées de porte lampe magnétique • Les machines à coudre ne sont pas équipées de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils • Les pièces en ligne droite, comme bandoulières, passe-poil (ganses), manches tubulaires et autres types de bandes pliés ne sont pas confectionnées avec les accessoires spécifiques, mais les pièces en couture sont tenues à la main, au détriment de la qualité et de la productivité • Nous avons noté l'absence d'une machine spécialisée indispensable pour le type de production de l'atelier, c'est à dire la machine à coudre programmable qui produit les coutures en formes géométriques fermées, indispensable pour la production de sacs et cartables
<p><i>Remarques & Recommandations</i></p>	<p>Les machine à coudre spécialisées à ajouter sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 m/c à double aiguille pour fermetures à glissior • 1 Adler 269 équipées pour bords et ganses • 1 m/c programmable pour coudre les formes géométriques • 1 m/c à double aiguille pour coudre à sec les fermetures à glissior <p>Les machines mentionnées doivent être équipées de positionneur</p>

	<p>d'aiguille et coupe fils.</p> <p>En ce qui concerne les accessoires des machines, il est conseillé de doter les machines de pièces spécifiques pour passepoil, de pièces pour monter les fermetures à glissoir.</p> <p>Les bords doivent être assemblés à la couture avec un dispositif pour relâcher la tension du bord, pour éviter une tension excessive dans les courbes.</p> <p>Le passepoil sur courbes étroites doit être pre-confectionné à la machine pour passepoil, dotée de dispositif de coupe.</p> <p>Il est conseillé d'améliorer l'installation d'éclairage.</p> <p>L'absence de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils rallongent les temps de production d'environ 15%.</p>
--	---

11. Montage aux tables

<i>Description</i>	<p>L'atelier compte une table occupée par le chef d'atelier où il réalise les gabarits et les prototypes des modèles ; une table pour la préparation de la matière; trois tables pour la coupe à la main ; huit tables de montage ; une table unique pour la finition, le contrôle de qualité et l'emballage.</p> <p>Les différents modèles sont partagés parmi les tables de montage.</p> <p>Le chef d'atelier prend les temps de production.</p> <p>Chaque table est composée d'un seul ouvrier spécialisé. Seulement un apprenti est présent dans l'atelier. Il est affecté en permanence à la même table de montage. Le directeur explique que l'absence d'apprentis est due au fait que la production est trop faible et fractionnée pour occuper plusieurs apprentis.</p> <p>Dans les moments creux, les piqueuses se rendent souvent aux tables de montage pour aider.</p> <p>Les outils sont essentiels et simples.</p> <p>Le travail de rayer à chaud les bords des portefeuilles est fait au moyen d'un outil à chauffer sur un fourneau électrique.</p> <p>Tous les collages sont effectués avec pinceau et conteneur de colle. La colle utilisée est très gluante et les opérations s'allongent beaucoup.</p> <p>Les modèles de sacs emboîtés mis en production s'assemblent sans l'utilisation d'une forme de bois qui se décompose en deux morceaux. Dans ces conditions, le travail est difficile et prend trop de temps.</p>
<i>Remarques</i>	La fragmentation et l'hétérogénéité de la production empêchent la

<p>& <i>Recommandations</i></p>	<p>pleine utilisation des machines disponibles dans l'atelier. Pour cela la production reste à caractère artisanal. Les ouvriers bougent souvent d'un travail à l'autre et le rythme de travail des tables de montage en particulier est plutôt lent.</p> <p>Les coûts de production ont ultérieurement augmenté en raison du nombre insuffisant d'apprentis dans l'atelier.</p> <p>Aussi bien les méthodes d'assemblage que l'utilisation de technologies appropriées sont des aspects à développer. Dans ce domaine, les opérations de collage en particulier nécessitent d'être analysées pour trouver une méthode qui s'adapte aux conditions de production de l'atelier</p>
---	--

12. Finition, contrôle de qualité

<p><i>Description</i></p>	<p>La finition, le contrôle de qualité et l'emballage sont faits par une équipe sur la même table. Les fils sont coupés au ciseau et brûlés au soudeur.</p> <p>Le nettoyage des produits s'effectue en suivant la fiche technique de l'article.</p> <p>Les produits sont emballés en sachets de plastique et envoyés à l'administration pour la charge du magasin des produits finis</p>
<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>L'emploi de la fiche technique contenant des données pour le nettoyage de l'article est une bonne initiative qu'il faut envisager, toutefois, de détailler en donnant la description des parties du produit à contrôler.</p>

13. Production de ceintures

<p><i>Description</i></p>	<p>Les ceintures représentent une petite partie de la totalité des articles produits. En fait seulement une moyenne de 100 pièces par mois est produite.</p> <p>Les méthodes actuelles de production des ceintures ne peuvent pas être comparées avec les méthodes classiques connues.</p> <p>Temps de production et qualité sont trop en dessous des standards requis</p>
<p><i>Remarques</i> &</p>	<p>Nous estimons que la façon actuelle de produire les ceintures doit prendre quatre ou cinq fois plus de temps que ce qu'il faut.</p> <p>Il est probable que le coût de production des ceintures limite la quantité</p>

<i>Recommandations</i>	<p>qui peut en être vendue.</p> <p>Dans les conditions actuelles de stratégie de marché, nous conseillons d'optimiser la production des ceintures en utilisant le plus possible, les machines disponibles dans l'atelier, en les dotant d'accessoires qui peuvent automatiser la fabrication des ceintures. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Couper avec la machine à couper les lanières, les bandes à 32 centimètres • Utiliser un pied à double parage avec guide pour parer en même temps les deux cotés des bandes • Coller les bandes avec une petite machine au néoprène ou au latex qui sera équipée d'un rouleau façonné. La même machine pourra être utilisée pour les autres articles de maroquinerie • Doter la machine à couper les lanières d'une guide pour re-couper à 29 centimètres. • Le travail de verrage des bords n'est plus nécessaire, en cette phase on peut passer directement à la teinture.
------------------------	---

3.3. Organisation de la production

3.3.1. Flux de production

Bien que l'atelier ait une superficie de 200 m² seulement, il est possible d'observer un flux de production en ligne droite. Toutefois, dans les conditions de fragmentation actuelles et d'écartement de machines de la ligne de production, le flux de production perd de l'importance.

Il est donc indispensable de concentrer l'attention sur d'autres considérations, comme le marketing tout d'abord, pour après mettre en place les systèmes optimaux.

En l'absence d'une stratégie de vente qui permettrait d'industrialiser la production, il est possible d'envisager l'adoption de méthodes d'assemblage, de machines et d'accessoires pour les machines existantes qui pourraient améliorer la productivité et la qualité, mais dans son ensemble l'atelier resterait une unité artisanale peu compétitive.

3.3.2. Gestion de la production et du magasin

Les initiatives prises par le directeur pour gérer la production avec les fiches de lancement, le contrôle systématique de chaque début et fin de production, pour gérer le magasin avec un programme sur ordinateur, représentent un départ important pour perfectionner le système. Toutefois, l'introduction de fiches suiveuses dans la production trouve un obstacle considérable du à la nature trop artisanale de la production.

3.3.3. *Fiches pour le contrôle de la production*

Comme d'habitude, nous donnons la description idéale des fiches techniques pour le contrôle de la production de la part du chef d'atelier, en terme de besoin de matière, quantité et qualité, qui contrôlent les opérations et établissent les temps des opérations. Pour cela, des fiches de lancement et suiveuses contenant les renseignements décrits sont nécessaires. Une seule fiche qui suit la production dans une poche du chariot devrait contenir les informations suivantes :

1. Lancement de la production en sortant du magasin
 - Photo ou dessin du produit
 - Description et quantité de peau et matériel, date de livraison du matériel (déjà adopté)
 - Date du commencement de la production (déjà adopté)
 - Nombre d'ouvriers affectés à la production
 - Temps global de production (déjà adopté)

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

La gestion des fiches doit être faite par un opérateur sur ordinateur. Un programme approprié fera automatiquement la décharge de la matière 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 à un endroit bien visible de l'atelier. L'ardoise peut contenir des informations utiles comme articles, client, dates, composantes gaspillées à recouper, observations et modifications, etc.

3.3.4. *Service de recherche pour l'optimisation des phases de production*

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

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

3.3.5. *Prise des temps de production et surveillance*

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

3.3.6. *Coûts de main d'œuvre*

L'actuelle fiche de lancement en production contient aussi les données concernant les composantes du coût de l'article. Nous pouvons observer qu'un sac dame moyen est produit en 85 minutes (phases mortes de 20% inclus). Le coût main d'œuvre par minute est de 0,060 DT, nous obtenons donc 5,100 DT de main d'œuvre. Le coût de la matière (tissu enduit, doublure, accessoires) est de 4,159 DT.

Nous estimons qu'en conditions de production optimales, le temps de production de l'article en question ne doit pas dépasser les 50 minutes, (les phases mortes doivent être contenues entre un maximum de 10%), ce qui nous donne un coût de main d'œuvre inférieur au coût de la matière, comme nous pouvons observer dans plusieurs pays producteurs d'article similaires.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER

Sans être alarmante, la situation financière de la société Driss Cuir mérite une attention particulière : En effet, au cours des 5 dernières années, l'évolution des principaux indicateurs ont évolué de façon contradictoires :

- Le chiffre d'affaires, après avoir été de 400.000 DT en 1996, a chuté graduellement, jusqu'à 130.000 DT en 2001.
- Les résultats ont évolué en dents de scie : bénéfice de 5.000 DT en 1996, pertes en 98 et 99, puis bénéfiques en 2000 et 2001.
- L'endettement a certes diminué, mais reste important par rapport au chiffre d'affaires.
- Le fonds de roulement est positif, mais la société a continuellement des difficultés de trésorerie.

Cette situation explique en partie les hésitations du chef d'entreprise concernant l'avenir et l'apport du programme de mise à niveau: faut-il investir ou gérer avec plus de prudence le patrimoine actuel ?

Seule une foi inébranlable en l'avenir, et en ses capacités de développement, de conquête de nouvelles parts de marché, et d'amélioration de la rentabilité, peuvent décider le chef d'entreprise à aller de l'avant.

Les recommandations faites dans le cadre de cette étude, versent dans ce sens.

Ceci étant, les principaux chiffres des bilans et des comptes d'exploitation des 3 dernières années se présentent comme suit :

4.1. Bilans résumés

ACTIF	1999	2000	2001
ACTIFS NON COURANTS	159 542	166 806	153 208
Immobilisations incorporelles	0	0	825
Immobilisations	180	0	2 222
Amortissements	180	0	1 397
immobilisation corporelles	86 766	94 030	79 607
Immobilisations	157 435	167 214	165 981
Amortissements	70 669	73 184	86 374
immobilisations financières	72 776	72 776	72 776
AUTRES ACTIFS non COURANTS	0	0	0
ACTIFS COURANTS	76 785	53 740	65 312
valeurs d exploitation	50 372	16 613	31 512
STOCKS	50 372	16 613	31 512
valeurs réalisables et disponibles	26 413	37 127	33 800
CLIENTS ET CPTES RATTACHES	6 146	7 721	11 202
AUTRES ACTIFS COURANTS	19 414	27 140	22 108
LIQUIDITE ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES	853	2 266	490
TOTAL DES ACTIFS	236 327	220 546	218 520

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	1999	2000	2001
CAPITAUX PROPRES	101 605	111 481	121 615
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	114 100	100 942	110 818
CAPITAL SOCIAL	120 000	120 000	120 000
Autres capitaux propres	-	-	-
RESERVES ET RESULTAT REPORTEES	(30 695)	(43 191)	(13 160)
MODIFICATION COMPTABLES	24 795	24 133	3 978
RESULTAT DE L'EXERCICE	(12 495)	10 539	10 797
PASSIFS	134 722	109 065	96 905
PASSIFS NON COURANTS	88 358	46 858	44 858
Fournisseurs et comptes rattachés	5 044	5 122	1 328
PASSIFS COURANTS	19 671	19 263	22 006
Concours banc et passif fin	21 649	37 822	28 713
TOTAL	236 327	220 546	218 520

4.2. Analyse de l'exploitation

DESIGNATION	1999	2000	2001
PRODUITS D'EXPLOITATION	172 654	157 883	128 297
C.A. LOCAL	172 654	148 403	121 746
C.A. EXPORT	0	9 480	6 551
CHARGES D'EXPLOITATION	187 248	180 330	104 987
VARIATION DE STOCKS	21 457	33 758	(14 898)
ACHATS De marchandises. CONS	79 126	79 882	49 565
ACHATS D'APPROV. CONS	0	955	3 401
CHARGES DE PERSONNEL	46 839	46 045	44 251
DOT. AUX AMORT. ET PROVI.	26 575	11 561	14 361
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	13 251	8 129	8 307
RESULTAT D'EXPLOITATION	(14 594)	(22 447)	23 310
PRODUITS FINANCIERS	0	0	0
CHARGES FINANCIERS	(10 858)	(7 910)	(7 827)
AUTRES GAINS ORDINAIRES	30 004	46 141	692
AUTRES CHARGES ORDINAIRES	(15 954)	(52)	0
IMOT / BENEFICE	(1 093)	(5 193)	(5 378)
RESULTAT DE L'EXERCICE	(12 495)	10 539	10 797

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

EXPLOITATION	1 999	2 000	2 001
CHIFFRE D AFFAIRES HT	172 654	157 883	128 297
VALEUR AJOUTEE BRUTE	72 071	43 288	90 229
CHARGES DE PERSONNEL	46 839	46 045	44 251
CHARGES FINANCIERES	10 858	7 910	7 827
Résultat brut d'exploitation	(14 594)	(22 447)	23 310
Résultat net d'exploitation	(11 402)	15 732	16 175
Résultat net de l'exercice	(12 495)	10 539	10 797
Dotation aux comptes amortissements	26 575	11 561	14 361
Clients et coptes rattachés	6 146	7 721	11 202
Achats consommées	79 126	80 837	52 966
Effets à payer+fournisseurs	5 044	5 122	1 328
CASH FLOW NET	14 080	22 100	25 158

EMPLOIS	1 999	2 000	2 001
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	180	0	2 222
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	157 435	167 214	165 981
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	72 776	72 776	72 776
TOTAL	230 391	239 990	240 979

RESSOURCES	1 999	2 000	2 001
CAPITAUX PROPRES	101 605	111 481	121 615
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	114 100	100 942	110 818
RESULTAT DE L EXERCICE	(12 495)	10 539	10 797
PASSIFS	159 207	120 042	132 629
PASSIFS NON COURANTS	88 358	46 858	44 858
AMORTISSEMENTS CUMULES	70 849	73 184	87 771
TOTAL	260 812	231 523	254 244

FONDS DE ROULEMENT	1 999	2 000	2 001
	30 421	(8 467)	13 265

4.4. Chiffres caractéristiques

STRUCTURE FINANCIERE	1 999	2 000	2 001
FONDS DE ROULEMENT	30 421	(8 467)	13 265
Capitaux permanents	260 812	231 523	254 244
Actif circulant	76 785	53 740	65 312
Actif immobilisé net	159 542	166 806	153 208
Cash flow net	14 080	22 100	25 158

4.5. Analyse de la situation

	1 999	2 000	2 001
Ratios de structure financière			
cap.perm/actif immo net	1,63	1,39	1,66
Fonds pro./cap. Perm	0,39	0,48	0,48
Ratios d'exploitation et de rentabilité			
RBE/CAX100	(8,45)	(14,22)	18,17
RNE/CAX100	(7,24)	6,68	8,42
Achats consommées/CAX100	45,83	51,20	41,28
Frais de pers./C.Ax100	27,13	29,16	34,49
Charges financ./C.Ax100	6,29	5,01	6,10
Ratios de gestion			
Clients.et cptes rat.x365/CA	12,99	17,85	31,87
Four. Et cptes rat.x365/CA	10,66	11,84	3,78
Fonds de roulementx365/CA	64,31	(19,57)	37,74
Ratios de trésorerie			
Actif circulant / dettes à C.T	1,66	0,86	1,25
Valeurs réal. Et dispo. / D.C.T	0,57	0,60	0,65

5. RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

5.1. Sur la plan commercial et marketing

- L'objectif principal est de placer l'entreprise dans une logique de développement aussi bien au niveau local qu'au niveau de l'export.
- Toutefois, cet objectif doit s'opérer par étape et le problème principal à régler est celui de la gestion commerciale par rapport aux points de vente propres et ensuite, une maîtrise des coûts et de l'organisation pour envisager un développement.
- La stratégie de développement doit obligatoirement être accompagnée d'une maîtrise et une réduction sensible du prix de revient, et particulièrement d'une amélioration de la productivité.
- Tout en restant dans une logique de charges minimum, il faudra envisager une organisation adéquate à une entreprise s'étant fixée une stratégie de développement maîtrisé.
- Maîtriser le coût de la qualité.
- Se développer d'une manière stable tout en tenant compte des contraintes liées à la structure et aux moyens financiers.
- Poursuivre l'option de développement du réseau de magasins propres.

5.2. Sur le plan organisation et ressources humaines

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

MARKETING

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

SERVICE ACHATS

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

COMMERCIAL

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

L'amélioration de la productivité constitue une composante essentielle de ce programme. Un tableau de bord simple, pour le suivi de l'ensemble de l'activité de l'entreprise devra être mis en place et utilisé pour piloter l'activité et suivre les améliorations. Il comprendra des indicateurs faciles à suivre pour mesurer les rendements, la productivité, l'absentéisme...

Il sera nécessaire d'accompagner cet effort par une amélioration du volet social.

5.3. Sur le plan technique

5.3.1. Stratégie de marketing

Il est important de souligner que dans le cas de cette entreprise, comme dans les autres, la tendance des entrepreneurs tunisiens est de conditionner la production jusqu'à un niveau intolérable, en fonction des exigences du marché.

Comme le consultant a pu le constater en personne, dans les pays asiatiques, les entreprises de maroquinerie fixent des critères de production qui impliquent des niveaux de quantité et de variété de produits qui ne peuvent pas être franchis, pour maintenir un niveau optimal la productivité.

5.3.2. Analyse des interventions nécessaires de la part du directeur de Driss Cuir

Le directeur de la Société résume comme suit les besoins de l'atelier :

- Méthodes de montage plus rationnelles
- Utilisation de guides spécialisés pour les machines
- Utilisation d'une machine plieuse pour pièces façonnées

Le but principal du directeur c'est d'augmenter les ventes.

Pour atteindre ce but, il faut optimiser la production pour baisser les coûts des produits.

Le directeur ne veut pas retourner aux 40 ouvriers comme dans le passé, mais augmenter la production avec le même nombre d'ouvriers.

5.3.3. Formation du personnel technique

Nous sommes d'accord avec les observations du directeur et pour cela nous soulignons la nécessité d'organiser la formation du personnel technique, qui est à la base de toutes les interventions futures de mise à niveau. Nous estimons que la meilleure solution pour former les chefs de production et les ouvriers professionnels c'est de recruter un expert en technologie de la maroquinerie qui puisse travailler dans l'usine même. L'expert devra disposer d'une table de travail dans l'atelier et d'un bureau. En outre, il doit être envisagé de créer une petite ligne expérimentale de production à côté de celle existante, pour adopter les nouvelles méthodes de production.

6. ASPECTS FAVORABLES ET ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU

La pleine réussite de la mise à niveau est conditionnée par la stratégie marketing qui, au moment actuel doit être redéfinie. Toutefois, une amélioration peut être apportée dans les conditions actuelles, mais elle ne sera pas suffisante au vue de la haute compétitivité qui se prospecte dans un futur proche.

L'aspect le plus favorable pour le succès de la mise à niveau est la capacité du directeur à élaborer des systèmes de gestion qui vont dans la bonne direction, en plus de sa conscience et de son ouverture envers l'analyse des problèmes et l'application des mesures correctives.

L'entreprise est bien implantée sur le marché local, le personnel dispose d'un savoir faire certain, et il existe un potentiel d'amélioration et de développement qui pourra être réalisé grâce à ce programme.

L'entreprise est éligible à la mise à niveau.

IV LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Malgré une volonté certaine de développer l'entreprise, Driss Cuir s'est toujours heurtée au manque de moyens et surtout du temps nécessaire au chef d'entreprise pour s'y consacrer.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, aujourd'hui menacée par une concurrence de plus en plus forte, il est essentiel qu'une stratégie claire soit adoptée. Elle sera orientée vers le développement de l'entreprise pour en faire une unité industrielle, rentable, capable d'exporter et ayant une structure de gestion lui permettant de fonctionner de manière autonome, avec le minimum d'intervention de la part du chef d'entreprise.

Elle sera axée sur les éléments suivants :

- Développement maîtrisé de l'activité grâce à un accroissement du chiffre d'affaires aussi bien local qu'à l'export.
- Amélioration des moyens et méthodes de production adoptés dans l'atelier en vue d'optimiser la production en terme de productivité et de qualité.
- Maîtrise et réduction du prix de revient tout en améliorant la qualité des produits.

1.1. La stratégie des produits

Deux axes définissent la stratégie produits :

- Privilégier les segments de marchés dans lesquels la société a des avantages compétitifs. Il est très important de concentrer ses efforts et des investissements sur uniquement quelques activités et exceller dans celles-ci.

La société doit donc poursuivre sa concentration sur les sacs à main tout en développant en parallèle la vente de chaussures souvent liés dans le processus d'achat des consommateurs.

- Développer la marque.

1.2. La stratégie commerciale

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

- Mieux gérer les flux entre l'usine et les boutiques propres par la mise en place de structures et de méthodes plus adaptées.
- La société devra étendre sa distribution en étant plus dynamique au niveau commercial pour démarcher d'autres boutiques.
- Pour l'export, la société doit avant tout mieux s'organiser au niveau local avant de se lancer sur d'autres marchés.

Toutefois, il faudra, dans un premier temps, décrocher un ou deux contrats de sous-traitance réguliers pour se familiariser avec l'exportation et consolider la structure pour

passer ensuite à une étape de pénétration de marché avec ses propres marques et propres collections.

1.3. Les objectifs à atteindre

Le programme de mise à niveau devra permettre 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 (x%) 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.

- Accroître le chiffre d'affaires local en élaborant un plan annuel et des prévisions détaillées (par mois / collection / produit / circuit de distribution). Un suivi des réalisations par rapport aux prévisions et une étude des raisons des écarts donneront à l'entreprise les moyens d'avoir un impact et maîtriser le développement.
- Mettre l'export comme priorité au niveau de la direction générale.

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

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
C.A. Local	120 000	120 000	135 000	150 000	175 000	200 000
C.A. Export	10 000	30 000	40 000	50 000	75 000	100 000
Total CA :	130 000	150 000	175 000	200 000	250 000	300 000
Résultat Net (Arrondi) :	10 000	21 000	16 000	26 000	35 000	55 000

L'investissement à réaliser est de 160 000DT et concerne :

- des investissements matériels pour 105 000 DT
- des investissements immatériels pour 55 000DT

Le financement des investissements se fera comme suit :

- Augmentation de capital : 80 000 DT
- CMT : 80 000 DT

2. PLAN D' ACTIONS

Les investissements préconisés toucheront :

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

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

2.1. Les équipements

Ils comprennent :

- Les machines et équipements de production :
- Les outils et instruments de production :

Budget total : 100 000 DT

2.2. Le système informatique

L'investissement sur le plan informatique comprendra :

- Le matériel et logiciels pour la gestion informatisée de la production et du magasin
- Le matériel et logiciels pour la création de dessins de modèles et gabarits

Budget : Matériel :	5 000 DT
Immatériel	35 000 DT
Total	40 000 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 : 4 semaines
Budget : 20 000 DT

2.4. Le marketing

Dans un premier temps, le plan d'action marketing devra se situer sur une meilleure gestion des flux entre la société et son réseau de magasins. Pour cela nous recommandons l'acquisition d'un logiciel complet de gestion de stocks et de facturation et ayant des ponts avec le logiciel comptable. Cela sera accompagné d'une procédure stricte et rigide à mettre en place et cette rationalisation devrait améliorer sensiblement la rentabilité de la société.

Etant donné que le chef d'entreprise occupe aujourd'hui plusieurs fonctions, nous recommandons l'embauche d'un responsable marketing / achats qui aurait pour charge la mise en place des collections, de l'approvisionnement et des prévisions de vente en fonction des demandes des différents magasins.

Ce n'est que dans un deuxième temps, que la société devra mieux cibler les articles qu'elle fabrique en connaissant d'une manière plus approfondie la demande des consommateurs par des études dont le coût et de l'ordre de 7 à 10 000 DT et cela à chaque collection.

2.5. Récapitulatif de l'investissement :

	En DT
	Arrondi
Investissement matériel	
Machines et appareils de production	97 000
Outils et instruments de production	3 000
Matériel informatique	5 000
Total matériel	105 000
Investissement immatériel	
Logiciels	27 000
Installation et configuration du système	3 500
Cours de formation 1 sem. (avec dépenses)	4 500
<i>s/total informatique (immatériel)</i>	35 000
Assistance technique	20 000
Total immatériel	55 000
TOTAL	160 000

V LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

L'évolution prévisionnelle du chiffre d'affaires permettra à l'entreprise d'atteindre, en 2006, un chiffre d'affaires global de 300 000 DT, soit une augmentation annuelle moyenne de 18% sur les 5 prochaines années.

Les différentes actions prévues dans le programme de mise à niveau devront aboutir à une amélioration substantielle de la productivité qui se traduira par une baisse significative du ratio frais du personnel/C.A. qui passera de 34,5% actuellement à 16% en 2006 soit un gain de 4 points pas an en moyenne.

La rentabilité de l'entreprise sera également améliorée. Le bénéfice net, qui doublera la première année, passera de 10 000 DT actuellement à 55 000 DT en 2006.

1. LES RECETTES D'EXPLOITATION

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

Années	2002	2003	2004	2005	2006
C.A.LOCAL	120 000	135 000	150 000	175 000	200 000
CA EXPORT	30 000	40 000	50 000	75 000	100 000
Chiffre d'affaires total	150 000	175 000	200 000	250 000	300 000

2. LES CHARGES D'EXPLOITATION

	2002	2003	2004	2005	2006
Achats de marchandises	52 500	61 250	70 000	92 500	114 000
Achats d'approvisionnement consommés	3 000	3 500	4 000	6 250	7 500
CHARGES DE PERSONNEL	44 251	44 694	45 140	46 495	47 889
F.F D EXPLOITATIONS	1 500	1 750	2 000	5 000	6 000
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	6 000	7 000	8 000	15 000	18 000
Total	107 251	118 194	129 140	165 245	193 389

3. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

Années	2002	2003	2004	2005	2006
VENTES	150 000	175 000	200 000	250 000	300 000
CHARGES	107 251	118 194	129 140	165 245	193 389
R.B.E	42 749	56 806	70 860	84 755	106 611

4. LES IMMOBILISATIONS

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	57 222	57 222	57 222	57 222	57 222
Terrain	12 200	12 200	12 200	12 200	12 200
Constructions	64 280	64 280	64 280	64 280	64 280
Agencement aménagement installation	0	0	0	0	0
Matériel d'exploitation	163 411	163 411	163 411	163 411	163 411
Matériels de transport	118 577	118 577	118 577	118 577	118 577
M.M.B	17 513	17 513	17 513	17 513	17 513
Equipement informatique	0	0	0	0	0
Total	433 203	433 203	433 203	433 203	433 203

5. TABLEAU D'AMORTISSEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	825	9 000	9 000	18 150	18 850
Terrain	0				
Constructions	3 214	3 214	3 214	3 214	3 214
Agencement aménagement installation	0	0	0	0	0
Matériel d'exploitation	5 841	16 341	14 568	10 500	10 500
Matériels de transport	2 715	2 715	2 715	2 490	0
M.M.B	1 751	1 751	0	0	0
Equipement informatique	0	0	0	0	0
Total	14 347	33 022	29 497	34 354	32 564

6. SCHEMA DE FINANCEMENT

Années	1	2	3	TOTAL
Investissement Immatériel	55 000	0		55 000
Investissement matériel	105 000	0		105 000
Total Investissement	160 000	0	0	160 000
Moyen terme	80 000	0		80 000
Fonds propres	80 000	0	0	80 000
Total financement	160 000	0	0	160 000

7. TABLEAU DE REMBOURSEMENT

Années	1	2	3	4	5
CAPITAL RESTANT	80 000	80 000	66 000	52 000	38 000
ANNUITE	0	14 000	14 000	14 000	14 000
INTERET	6 800	6 800	5 610	4 420	3 230
TOTAL REMBOURSEMENT	6 800	20 800	19 610	18 420	17 230

8. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
R.B.E	42 749	56 806	70 860	84 755	106 611
AMORTISSEMENT	14 347	33 022	29 497	34 354	32 564
Charges de financement	6 800	6 800	5 610	4 420	3 230
BENEFICE BRUT	21 602	16 985	35 752	45 981	70 817
IMPOT	600	675	9 385	11 265	16 524
BENEFICE NET	21 002	16 310	26 367	34 716	54 293
CASH FLOW	35 349	49 331	55 865	69 070	86 857

9. TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES

Années	2002	2003	2004	2005	2006
TRESORERIE INITIALE	-28 223	7 126	42 457	84 322	139 392
RESSOURCES					
MOYEN TERME	80 000	0			
APPORT EN CAPITAL	80 000	0	0		
CASH FLOW	35 349	49 331	55 865	69 070	86 857
TOTAL RESSOURCES	195 349	49 331	55 865	69 070	86 857
EMPLOIS					
INVESTISSEMENT	160 000	0	0		
TOTAL EMPLOIS	160 000	0	0	0	0
REMBOURSEMENT PRÊT	0	14 000	14 000	14 000	14 000
SOLDE ANNUEL	35 349	35 331	41 865	55 070	72 857
SOLDE CUMULE	7 126	42 457	84 322	139 392	212 249

10. RENTABILITE SUR CASH FLOW BRUT

T.R.I sur 10 ans

38,78

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

42,24

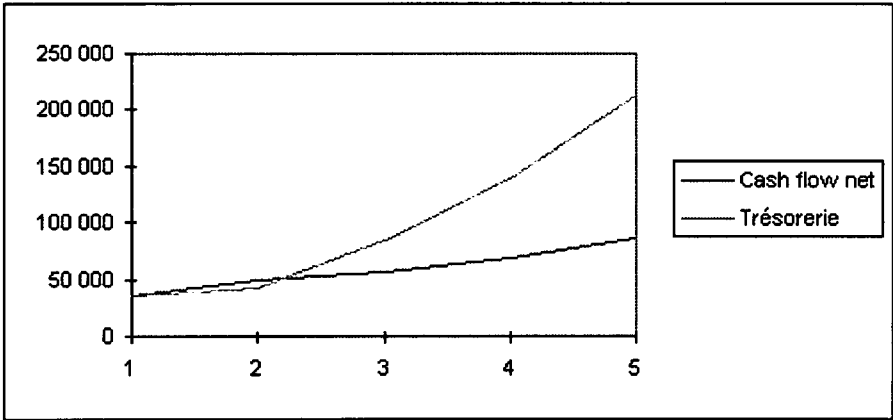
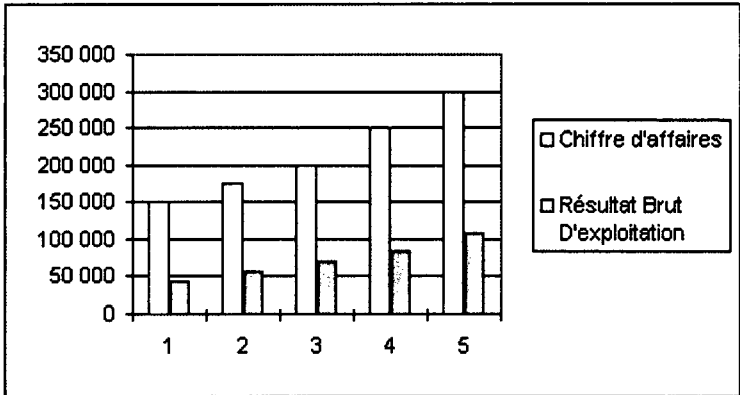
T.R.I (I+10%) sur 10 ans

35,84

11. RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

Rentabilité sur 10 ans

66,27



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

L'investissement préconisé porte sur un montant de 160 000DT dont ::

- investissements matériels pour 105 000 DT
- investissements immatériels pour 55 000 DT

Le financement sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 80 000 DT
- CMT : 80 000 DT

Pour mieux juger de l'impact de ces investissements, les projections établies pour les cinq années à venir sont étudiées en vue de comparer l'évolution de l'exploitation de la société dans le cas où elle adopterait le programme d'investissement arrêté et dans le cas où elle ne ferait pas l'investissement ni toutes les actions prévues.

Les deux tableaux ci-après retracent ces évolutions :

AVEC INVESTISSEMENTS

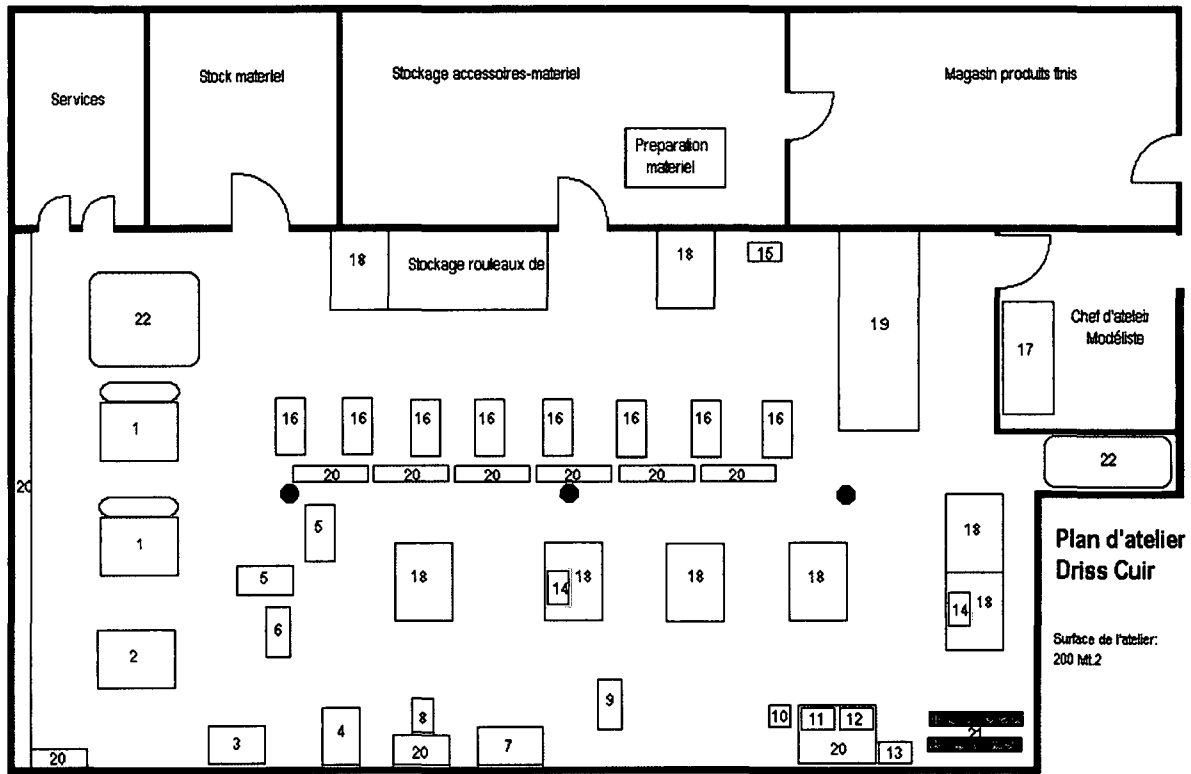
Années	2002		2003		2004		2005		2006	
Chiffre d'affaires local	120 000		135 000		150 000		175 000		200 000	
Chiffre d'affaires export	30 000		40 000		50 000		75 000		100 000	
Chiffre d'affaires total	150 000	100%	175 000	100%	200 000	100%	250 000	100%	300 000	100%
Achats de marchandises	52 500	35,0%	61 250	35,0%	70 000	35,0%	92 500	37,0%	114 000	38,0%
Achats d'approv cons	3 000	2,0%	3 500	2,0%	4 000	2,0%	6 250	2,5%	7 500	2,5%
CHARGES DE PERSONNEL	44 251	29,5%	44 694	25,5%	45 140	22,6%	46 495	18,6%	47 889	16,0%
F.F.D EXPLOITATIONS	1 500	1%	1 750	1%	2 000	1%	5 000	2%	6 000	2%
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	6 000	4%	7 000	4%	8 000	4%	15 000	6%	18 000	6%
Total charges	107 251		118 194		129 140		165 245		193 389	
R.B.E	42 749		56 806		70 860		84 755		106 611	
AMORTISSEMENT	14 347	10%	33 022	19%	29 497	15%	34 354	14%	32 564	11%
Charges de financement	6 800	5%	6 800	4%	5 610	3%	4 420	2%	3 230	1%
BENEFICE BRUT	21 602	14%	16 985	10%	35 752	18%	45 981	18%	70 817	24%
IMPOT	600	0%	675	0%	9 385	5%	11 265	5%	16 524	6%
BENEFICE NET	21 002	14%	16 310	9%	26 367	13%	34 716	14%	54 293	18%

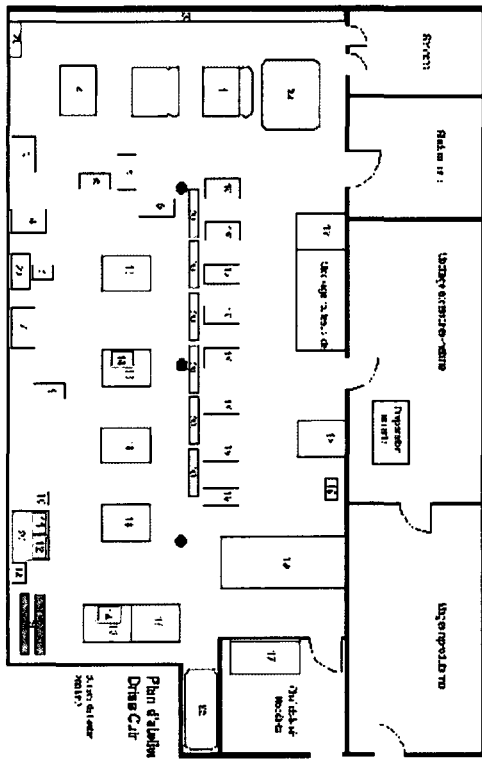
SANS INVESTISSEMENTS

Années	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Chiffre d'affaires local	130 000		135 000		140 000		145 000		150 000	
Chiffre d'affaires export	5 000		7 000		10 000		10 000		10 000	
Chiffre d'affaires total	135 000	100%	142 000	100%	150 000	100%	155 000	100%	160 000	100%
Achats de marchandises	52 155	39%	54 859	39%	57 950	39%	59 881	39%	61 813	39%
Achats d'approvisionnement consommés	3 579	3%	3 764	3%	3 976	3%	4 109	3%	4 241	3%
CHARGES DE PERSONNEL	46 563	34%	48 977	34%	51 737	34%	53 461	34%	55 186	34%
F.F D EXPLOITATIONS	2 700	2%	2 840	2%	3 000	2%	3 100	2%	3 200	2%
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	8 741	6%	9 194	6%	9 712	6%	10 036	6%	10 360	6%
Total charges	113 737		119 635		126 375		130 587		134 800	
R.B.E	21 263	16%	22 365	16%	23 625	16%	24 413	16%	25 200	16%
AMORTISSEMENT	13 522	10%	14 347	10%	13 522	9%	14 347	9%	13 714	9%
BENEFICE BRUT	7 741	6%	8 019	6%	10 104	7%	10 066	6%	11 486	7%
IMPOT	650	0,5%	675	0%	3 300	2%	3 296	2%	3 769	2,36%
BENEFICE NET	7 091	5,3%	7 344	5%	6 803	4,5%	6 770	4%	7 717	5%

ANNEXES

ANNEXE I. PLAN DE L'ATELIER ET DISPOSITION DE L'EQUIPEMENT





Equipement de l'atelier "Driss Cuir"	
1	Tables de coupe à main avec porte rouleau
2	Table de coupe à main
3	Presse hydraulique
4	M/c à refendre
5	M/c à parer
6	M/c à couper les lanières
7	M/c à couper les cartons
8	M/c à martéler
9	Banc de finition
10	M/c à pédale pour mettre les coins, ouvre/f. charniere
11	M/c à imprimer mini, avec porte ruban
12	M/c à imprimer standard
13	M/c à imprimer sur grandes surfaces
14	M/c à replier en ligne droite
15	M/c à rouleaux pour replier bandes
16	Machines à coudre
17	Table chef d'atelier, modéliste
18	tables de montage
19	Banc de finition, control qualité, emballage
20	Etageres, chariots
21	Chevalets porte peau
22	Lots de machines pas utilisées

ANNEXE II. LISTE DES MACHINES

Quantité	Machine	Origine	Age de la machine en ans	Vieille technologie	Moyenne technologie	Technologie moderne	Taux D'occupation
1	Presse hydraulique à trois sélections Atom G999	Italie	10		X		55%
1	Machine à couper les lanières LG/300	Italie	9		X		40%
1	Machine à refendre Camoga C420H	Italie	5			X	50%
1	Machine à parer GL 12 3G	Italie	7		X		60%
1	Machine à parer GL 12 3G	Italie	11		X		Pas utilisée
1	Machine à teindre les bords SADA	Italie	8		X		Pas utilisée
1	Machine à fermer les fermoirs à pédale	-	20		X		Pas utilisée
1	Machine mécanique à plier linéaire Omac	Italie	9		X		60%
1	Machine mécanique à plier linéaire Zanetti	Italie	6		X		50%
1	Machine à imprimer WSK	Allemagne	6			X	Pas utilisée
1	Machine à imprimer SADA	Italie	9		X		20%
1	Machine à imprimer Sicomec	Italie	6		X		5%
1	Machine à pédale pour fermetures et coins GABO	-	7	X			35%
1	Banc de finition COMER	Italie	9	X			50%
1	Coupeuse de cartons Due Emme	Italie	10		X		75%
1	Machine à marteler SADA	Italie	15		X		10%
1	Machine à plier les lanières à rouleaux Protos	Allemagne	15		X		Pas utilisée
1	Machine à coller SADA/400 Latex	Italie	9		X		Pas utilisée
1	Machine à plier les lanières Muller & Kurt	Allemagne	15	X			35%
1	Machine à coudre Pfaff – zigzag	Allemagne	15		X		Pas utilisée
2	Machines à coudre à canon Pfaff 335	Allemagne	15		X		75%
2	Machines à coudre à canon Pfaff 335	Allemagne	15		X		10%
2	Machines à coudre à canon Pfaff 335	Allemagne	15		X		Pas utilisée
1	Machine à coudre à canon Pfaff 563 plate à roulette	Allemagne	15		X		60%
2	Machine à coudre à canon Pfaff 546 plate	Allemagne	15	X			10%
1	Machine à coudre Pfaff 145 plate	Allemagne	15	X			Pas utilisée
1	Machine à pilier Adler	Allemagne	15		X		10%

ANNEXE III – COMPOSITION DE L’EFFECTIF

Répartition par groupe d’âge :

Moins de 25 ans	50%
De 25-35 ans	50 %
De 35-45 ans	
+ 45 ans	

Répartition par ancienneté :

Moins de 2 ans	
De 2-5 ans	20%
De 5-10 ans	80%
Plus de 10 ans	

Répartition par niveau de formation

Illettré	-
Primaire	63%
Secondaire	18%
Bac + 2	9%
Bac + 4	-
Bac + 6	-

ANNEXE IV – PLAN DE FORMATION

- Organisation et méthodes
- Développement modèle petite maroquinerie
- Développement sacs à main
- Stylisme en maroquinerie
- Développement de modèles de veste blousons en cuir
- Développement de modèles de Parkas en cuir.

Budget : 16 800 DT (PRONAFOC)

ANNEXE V – DETAIL DES INVESTISSEMENTS

1. Machines et appareils de production

Coupe à la m/c

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.
- 1 règle 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

Parage

Accessoires :

- 1 jeux rouleaux de graines différentes 1 jeux de pieds à parer de longueur différentes

Teinture des bords

- 1 M/c à teindre les bords des pièces fermées, munie de transporteur et photocellule Omac
- 1 M/c à teindre les bords des bandoulières à deux têtes de teinture Omac 991-N séchoir à air chaud Omac E-3000

Accessoires :

- 1 Séchoir mobile à 30 étagères pour pièces teintes

Banc de finition

- 1 Machine à finir les bords à roue thermique Fioretto

Collage

- 2 Systèmes complets de collage au banc avec stylo Beghi DC 102S.

- 2 M/c à coller de table au néoprène mini-Omac 992/20.
- 1 M/c à coller spray au pistolet Omac-200IS

Accessoires :

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

Confection du passe-poil

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

Piquage

- 1 m/c à coudre Adler 269-373-FA, (coupe fil et positionneur d'aiguille), équipée de sous-classe pour coudre les bords et pour coudre le passe-poil.
- 1 m/c à double aiguille Adler 267-273 (moteur électronique) pour coutures de fermetures à glissoir.
- 1 m/c à coudre programmable Juki 1920HA (60x100), pour couture de formes fermées.

Accessoires :

- 1 plaque à oscillation pour la 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.
- 1 Guide pivotant pour chaque machine.
- 3 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 »

Pliage en ligne

- 1 M/c mécanique à plier les bords des portefeuilles, avec pièce centrale à enlever.

Finition

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

Entretien

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

2. Outils et instruments de production

- 6 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.

- 6 Chariots à quatre étages pour le transport des pièces en production.

3. Le système informatique

- La gestion informatisée de la production et du magasin :

- Hard

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

- Soft

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

- Création de dessins de modèles et gabarits

- Hard

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

- Soft, formation, installation

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

- Gestion commerciale :

- Logiciel de gestion commerciale

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 : 4 semaines

Budget : 16 000 \$US /mois y compris frais de voyage et coûts de séjour soit 20 000 DT (arrondi)

5. Récapitulatif de l'investissement :

	Coût en Euros		En DT*	En DT
	Ex.factory	CIF	Arrondi	Arrondi
Investissement matériel				
3 Plaques nylon	399,00	439,00	600	
1 M/c pour coupe gabarits	300,00	330,00	450	
2 Plaques de coupe PVC	184,40	203,00	280	
6 Couteaux avec étuis	39,50	43,00	60	
1 Jeu de 200 lames	58,00	64,00	90	
1 Règles en acier de 120cm	19,50	21,00	30	
1 M/c à couper les lanières	3780,00	4158,00	5600	
5 Barres assorties de lames	310,00	341,00	460	
1 Etagère porte barres/lames	500,00	550,00	750	
1 Jeux de pieds et rouleaux à parer	165,00	182,00	250	
1 M/c à teindre les bords Omac phot.	2850,00	3135,00	4250	
1 M/c à teindre horiz. Omac 991-N	1500,00	1650,00	2 240	
1 Séchoir Omac E-3000	5375,00	5913,00	8 000	
1 Séchoir à 30 étagères	996,00	1096,00	1 500	
1 M/c à finir les bords thermique Fioretto	2220,00	2442,00	3 300	
2 Systèmes colle au stylo Beghi DC102S	2420,00	2662,00	3 600	
2 colleuses Mini-Omac 992/20	2000,00	2200,00	3 000	
1 colleuse spray au pistolet Omac-200IS	2830,00	3113,00	4 200	

1 Séchoirs à étagères Cordini	996,00	1096,00	1 500	
1 M/c à passe-poil thermopl. Omac-3505	3500,00	3850,00	5 200	
1 Adler 269-373-FA, ganses et p.a.	11070,00	12177,00	16 500	
1 Juki 1920-HA (60x100)	11870,00	13057,00	17 500	
1 Adler 267-273 double aiguille	7890,00	8679,00	11 500	
1 Plaque à oscillation pour Adler 69	114,00	125,00	170	
1 Jeu pour la conf. de manches tubulaires	380,00	418,00	500	
1 Jeu pour la conf. bandoulières 3 plis	130,00	143,00	200	
1 Guides pivotantes avec 2 pointes plates	124,00	136,00	180	
3 Lampes magnétiques à 12 v.	108,00	119,00	160	
1 Jeu de pièces pour diff. pliages	180,00	198,00	270	
1 Plieuses mécaniques Omac 988-35	796,00	876,00	1 200	
1 M/c à brûler les fils TB-18	1370,00	1507,00	2 000	
1 soudeuse à fil de table	90,00	99,00	135	
1 Chariot 01249 et outils pour entretien	1000,00	1100,00	1500	
6 Jeux d'outils complets	870,00	957,00	1 302	
6 Chariots à quatre étages	1260,00	1386,00	1 885	
<i>s/total machines et outils de production</i>			100 362	100 000
1 PC HP Vectra, écran 17 "	1520,00	1672,00	2200	
1 Imprimante HP Deskjet 990Cxi	319,00	351,00	400	
1 Jeu de câbles de connexion	155,00	171,00	200	
1 Unité de digitalis. Et drawing board III A2	1530,00	1683,00	2 000	
1 Unité de back-up Iomega Peerless	561,00	617,00	800	
<i>s/total matériel informatique</i>			5 600	5 000
Total matériel			105 962	105 000
Investissement immatériel				
Programme de gestion prod. et magasin			7 500	
Logiciel pour la gestion commerciale			5 000	
Software Antivirus ViruScan	55,30	61,00	83	
Software comp. Shoemaster-Marroquinerie	8730,00	9603,00	13 060	
Installation et configuration du système	2380,00	2618,00	3 560	
Cour de formation 1 sem. (avec dépenses)	3184,00	3502,40	4 763	
<i>s/total informatique (immatériel)</i>			33 966	35 000
Assistance technique			20 000	
Total immatériel			53 966	55 000
TOTAL				160 000

Taux de change : 1 Euro = 1,36 DT