



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

2277.3



**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

**SIMAP
Ben Arous**

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

Les intervenants dans cette mission sont:

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

Table des matières

I	<u>SYNTHÈSE</u>	5
1.	<u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u>	5
2.	<u>BREF HISTORIQUE ET ORGANISATION ACTUELLE</u>	6
3.	<u>RÉSUMÉ DU DIAGNOSTIC</u>	7
4.	<u>LE PROGRAMME DE MISE À NIVEAU :</u>	9
II	<u>L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	10
1.	<u>LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u>	10
2.	<u>SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE</u>	10
2.1.	<i>La gamme des produits</i>	11
2.2.	<i>L'évolution de la production</i>	11
2.3.	<i>Les investissements</i>	11
3.	<u>POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE</u>	12
4.	<u>TABLEAU DE BENCHMARKING</u>	12
5.	<u>LES SOUS-BRANCHES</u>	13
5.1.	<i>Sacs à main</i>	13
5.2.	<i>Les ceintures</i>	14
5.3.	<i>Petite maroquinerie et cartables</i>	14
6.	<u>LE DÉMANTÈLEMENT TARIFAIRE</u>	15
7.	<u>LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</u>	15
III	<u>RÉSUMÉ DU 1^{ER} PROGRAMME DE MISE À NIVEAU</u>	17
1.	<u>SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DÉGAGÉS PAR LE DIAGNOSTIC</u>	17
2.	<u>LA STRATÉGIE ADOPTÉE ET LES OBJECTIFS RETENUS</u>	17
3.	<u>LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROGRAMME :</u>	18
4.	<u>L'INVESTISSEMENT PRÉCONISÉ</u>	18
5.	<u>LES RÉALISATIONS</u>	18
IV	<u>DIAGNOSTIC : SITUATION ACTUELLE DE L'ENTREPRISE</u>	19
1.	<u>MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</u>	19
1.1.	<i>Le marché</i>	19
1.2.	<i>Les produits</i>	21
1.3.	<i>La production</i>	27
1.4.	<i>Le commercial</i>	28
2.	<u>DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE</u>	30
2.1.	<i>Organisation</i>	30
2.2.	<i>Ressources Humaines</i>	32
2.3.	<i>Système d'information</i>	34
3.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u>	35
3.1.	<i>Informations générales</i>	35
3.2.	<i>Informations techniques</i>	38
3.3.	<i>Organisation de la production</i>	47
3.4.	<i>Service de méthode pour l'optimisation des phases de production</i>	48
3.5.	<i>Prise des temps de production et surveillance</i>	48
3.6.	<i>Infrastructures et équipement</i>	48
4.	<u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u>	49
4.1.	<i>Bilans résumés</i>	49
4.2.	<i>Analyse de l'exploitation</i>	50
4.3.	<i>Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation</i>	51
4.4.	<i>Chiffres caractéristiques</i>	52
5.	<u>RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	53
5.1.	<i>Sur la plan commercial et marketing</i>	53
5.2.	<i>Sur le plan organisation et ressources humaines</i>	53
5.3.	<i>Sur le plan technique</i>	54
6.	<u>ASPECTS FAVORABLES DE LA SOCIÉTÉ POUR LA RÉUSSITE DE LA MISE À NIVEAU</u>	56

<u>V</u>	<u>LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</u>	57
1.	<u>LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES</u>	57
1.1.	<i>La stratégie des produits</i>	57
1.2.	<i>La stratégie commerciale</i>	57
1.3.	<i>Les objectifs à atteindre</i>	58
2.	<u>PLAN D' ACTIONS</u>	59
2.1.	<i>Les équipements</i>	59
2.2.	<i>Le système informatique</i>	59
2.3.	<i>L'assistance technique</i>	59
2.4.	<i>Le marketing</i>	60
2.5.	<i>La formation</i>	60
2.6.	<i>La certification ISO</i>	60
2.7.	<i>Récapitulatif de l'investissement :</i>	61
<u>VI</u>	<u>LA RENTABILITE PREVISIONNELLE</u>	62
<u>VII</u>	<u>EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE SIMAP, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU</u>	66
<u>ANNEXES</u>		69
	<u>ANNEXE I.- PLAN DE L'ATELIER ET LAY-OUT DES MACHINES</u>	70
	<u>ANNEXE II.- LISTE DES MACHINES</u>	71
	<u>ANNEXE III – COMPOSITION DE L'EFFECTIF</u>	73
	<u>ANNEXE IV – DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS</u>	74
	<u>ANNEXE V : FONCTIONS DU RESPONSABLE MARKETING À RECRUTER</u>	80

I SYNTHÈSE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Raison sociale :	Société Industrielle de Maroquinerie et Plastique - SIMAP
Année de constitution :	1968
Date d'entrée en exploitation :	1968
Statut :	SARL
Capital :	320 000 DT
Emplacement :	Ben Arous
Superficie :	3 500 m ²
Produits fabriqués :	Ceintures – Sacs à main – Cartables – Bretelles
Effectif :	60 permanents
Taux d'encadrement :	6,67% (cadres supérieurs)
C.A. :	916 605 DT
Certifiée ?	Non – Prévue
Marques propres	Olympia

2. BREF HISTORIQUE ET ORGANISATION ACTUELLE

La Société Industrielle de Maroquinerie et Plastique – SIMAP – a été créée en 1968 par son actuel propriétaire et gérant, Monsieur Abdelmajid Belhadj Yahia, ancien grossiste en articles de parfumerie, cosmétiques et bijoux fantaisie.

L'entreprise a démarré avec une dizaine de personnes, au centre ville, dans le quartier des kallelines. Elle s'est spécialisée dans la fabrication des ceintures pour hommes, en cuir et synthétique et elle est devenue le premier fabricant de ceintures.

L'entreprise comprenait également un atelier de plastique.

En 1981, elle a été transférée à la zone industrielle de Ben Arous.

La SIMAP s'est engagée dans un premier programme de mise à niveau en 1997 qui a été en grande partie réalisé. Ce qui lui a permis de rénover ses locaux, d'acquérir de nouveaux équipements et d'étendre sa gamme qui comprend actuellement les ceintures, les cartables, les sacs à main et les bretelles.

L'entreprise est dirigée par la famille Belhadj Yahia. Elle emploie actuellement 60 personnes et a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de 916 000 DT.

Le premier programme de mise à niveau ayant en grande partie permis de rénover le local et l'outil de production, les responsables de l'entreprise comptent orienter ce deuxième programme vers :

- l'organisation de la production
- la mise en place d'un système d'assurance qualité selon les normes ISO 9000
- l'organisation de la gestion des stocks.
- L'amélioration du système d'information.

3. RESUME DU DIAGNOSTIC

La situation actuelle de l'entreprise telle qu'elle apparaît du diagnostic réalisé dans le cadre de la mise à niveau engagée se résume comme suit :

Sur le plan commercial et marketing

A l'origine spécialisée dans la production des ceintures pour hommes, la SIMAP a su s'adapter aux besoins du marché, et a introduit une diversification salubre dans ses activités.

Actuellement, les 3 lignes principales de production (ceintures, sacs à mains, cartables) sont bien maîtrisées, et ont un potentiel de développement considérable.

L'évolution du chiffre d'affaires au cours des 3 dernières années a été croissante: il est passé de 550.000 DT en 1999, à près de 1 MD en 2001.

La société s'est bien positionnée sur le marché export, et grâce à ses partenaires étrangers, pense pouvoir développer ses ventes d'une façon plus importante.

L'organisation commerciale est bien adaptée au marché local, mais des efforts restent à faire en matière de marketing.

Sur le plan technique

Le premier plan de mise à niveau, entièrement réalisé, a permis de développer les activités, grâce à une diversification des produits, et surtout d'adopter une démarche industrielle orientée vers l'exportation.

L'outil de production dont dispose la société est moderne : il nécessite un peu plus de rigueur dans l'organisation, et un contrôle plus strict de la productivité, pour améliorer les coûts et devenir plus compétitif.

Grâce à un programme de formation approprié, et une assistance technique ponctuelle, il est permis de penser que la qualité sera améliorée, et la productivité doubler.

Sur le plan financier

Dans l'ensemble, les structures financières de la société sont saines et équilibrées : les résultats sont positifs, et les engagements auprès des Banques sont insignifiants.

Synthèse des points forts et des points faibles :

Points forts

- Expérience de plusieurs années
- Structure financière solide
- Force de vente performante et bien implantée sur le marché tunisien
- Bonne connaissance de la clientèle
- Partenaire étranger qui sous-traite chez SIMAP une gamme variée de produits
- Savoir faire dans la majeure partie des secteurs de la maroquinerie

- Bonne qualité des produits
- Bonne image de marque/ professionnalisme
- Savoir faire au niveau des achats
- Grande flexibilité de l'outil de production
- Emballage adapté et de bonne qualité
- Lay-out et flux de production satisfaisants
- De manière générale, bon niveau technologique des machines
- Situation financière saine et bien structurée dans l'ensemble

□ Points faibles

- Marché local et international très concurrentiel
- Nouvelle gamme de sacs à main : stratégie et collections à améliorer
- Rentabilité de la ligne sacs à main
- Force de vente moins performante dans les nouveaux produits introduits
- Absence de fonction marketing
- Entretien insuffisant des machines
- Niveau des outils utilisés inférieur au niveau européen.
- Absence de fiches de lancement et suiveuses
- Absence de formalisation de l'organisation et de suivi de l'activité
- Formation insuffisante du personnel technique
- Système d'information à améliorer

Recommandations

- Placer l'entreprise dans une logique de développement aussi bien national qu'international.
- Réduire le 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.
- Maîtriser l'information marketing (goût des consommateurs, critère de choix, notoriété de la marque...)
- Mettre en place une organisation adaptée à l'activité avec une coordination parfaite entre les différents services.
- Certification ISO 9000
- Mettre en place un système de suivi de l'activité
- Suivi des performances individuelles et motivation du personnel
- Mettre en réseau les PC existants et introduire la gestion informatisée de la production et des stocks.
- Améliorer l'organisation de la production : flux, fiches techniques, entretien et réglage
- Modifier les ordres de fabrication des sacs à main
- Introduire un service d'analyse et de recherche
- Former le personnel technique

4. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU :

Ce programme est une continuité du premier plan de mise à niveau. Il sera axé sur le développement de l'activité, l'amélioration de la productivité, la maîtrise et la réduction du prix de revient, et l'amélioration de la qualité des produits.

Les actions à réaliser nécessiteront un investissement de 270 000 DT qui toucheront :

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

Elles sont résumées comme suit :

	En DT*	En DT
	CIF	Arrondi
Investissement matériel		
Total instruments	130274	130 000
Total outils	5 939	6 000
Matériel informatique	28 157	28 000
Total matériel	164 370	164 000
Investissement immatériel		
Logiciels	20 643	
Cours de formation 1 sem. (avec dépenses)	4 763	
Installation et configuration du système	3 560	
<i>s/total informatique immatériel</i>	28 966	
Formation	10 000	10 000
Etudes consommateurs (Coût par collection)	7 000	7 000
Assistance technique	40 000	40 000
Certification	20 000	20 000
Total immatériel	105 966	106 000
TOTAL	270 336	270 000

Le financement se fera totalement sur fonds propres.

L'évolution comparative de l'exploitation avec et sans mise à niveau met en évidence tout l'intérêt qu'il y aurait à réaliser le programme de mise à niveau.

II L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

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

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

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

2. SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE

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

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

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

2.1. La gamme des produits,

La maroquinerie rassemble quatorze familles de produits :

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

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

2.2. L'évolution de la production

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

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

Sources : Statistiques du C.N.C.C

2.3. Les investissements

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

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

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

Source : CAHIER DU CEPI

3. POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE

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

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

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

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

4. TABLEAU DE BENCHMARKING

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

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

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

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

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

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

5. LES SOUS-BRANCHES

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

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

5.1. Sacs à main

} *Le commerce extérieur*

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

Source : Cahier du CEPI N° 12

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

} *Structure du prix de revient sac à main*

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

Source : Cahier du CEPI N°12

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

5.2. Les ceintures

} Commerce extérieur

Unité : Millions TDN

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

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

} Structure du prix de revient ceintures

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

Source : Cahier du CEPI N°12

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

5.3. Petite maroquinerie et cartables

} Importations - exportations de petite maroquinerie

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

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

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

Source : Cahier du CEPI N° 12

6. LE DEMANTELEMENT TARIFAIRE

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

Evolution des droits de douane de la liste IV

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

7. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

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

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

- Les principales menaces émanent de l'évolution asiatique :

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

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

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

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

La SIMAP a déjà réalisé un premier plan de mise à niveau qui peut être résumé comme suit :

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

} *Les points forts*

- L'entreprise est leader sur son marché. Elle fabrique des produits de bonne qualité et a une bonne image de marque. Ses produits ont un bon rapport qualité/ prix.
- Elle dispose d'une force de vente efficace bien que peu nombreuse. Ses clients sont stables et fidèles.
- Il y a une bonne ambiance de travail, le turnover est faible au niveau du personnel permanent, et l'encadrement au niveau de la Direction et de l'administratif est adéquat.
- Le personnel peut s'adapter aux nouvelles technologies en cas de soutien par la formation.
- Les ateliers sont spacieux et fonctionnels. Les équipements récents et performants.
- La structure financière est saine.

} *Les points faibles :*

- Une concurrence locale, agressive.
- Un taux d'absentéisme élevé (12%), un encadrement technique très faible (3%).
- Insuffisance de qualification au niveau de certains postes et une formation insuffisante.
- Absence de fonctions études et méthodes et de moyens de suivi de la production.
- Productivité faible pouvant être améliorée de 30 à 40%.
- Maintenance insuffisante.
- Absence de démarche qualité.

2. LA STRATEGIE ADOPTEE ET LES OBJECTIFS RETENUS

Le 1^{er} programme de mise à niveau a été élaboré dans la perspective de permettre à la SIMAP de maintenir le leadership du secteur, reconquérir ses marchés à l'export et enrichir sa gamme de produits par le lancement de la ligne maroquinerie.

Les objectifs attendus étaient les suivants :

- Améliorer la productivité, rendre ses produits compétitifs
- Atteindre un stade supérieur de qualité
- Assurer la formation du personnel
- Consolider ses structures de gestion

3. LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROGRAMME :

- Investissement en matériel de production en vue d'améliorer la productivité, la qualité et permettre le démarrage de la ligne produits de maroquinerie.
- Construction comprenant notamment l'aménagement des locaux pour la ligne maroquinerie.
- Recrutements en vue d'améliorer l'organisation de la production.
- Assistance technique pour l'organisation de la production, la création de la ligne de produits, l'industrialisation de nouveaux produits et la gestion des achats.
- Formation du personnel à la nouvelle production de produits de la maroquinerie et formation commerciale.
- Etude pour la restructuration commerciale et étude de marché.

4. L'INVESTISSEMENT PRECONISE

	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Equipement	210 000			210 000
Construction	250 000			250 000
Assistance technique	37 000	42 000	6 000	85 000
Formation	47 500	3 000		50 500
Etudes	25 000			25 000
Total	569 500	45 000	6 000	620 500

Le schémas de financement a été prévu comme suit :

200 000 DT en fonds propres

420 000 DT en crédits moyen termes.

5. LES REALISATIONS

L'investissement en matériel de production a été réalisé pour un montant de 152 902 DT.

L'aménagement du local a également été réalisé.

Les investissements immatériels n'ont pas été réalisés, à l'exception de quelques actions de formation au niveau du CNCC.

IV DIAGNOSTIC : SITUATION ACTUELLE 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 émergeant comme le Maroc qui présentent plus au moins les mêmes avantages vis à vis des marchés cibles que la Tunisie.

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

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

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

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

Les exportations de ceinture ont fortement augmenté au cours des dernières années et sont passées en valeur de 1 503 000 Euro en 1995 à 3 104 000 Euro en 2000, soit une progression de 100%. Les importations ont représenté qu'environ 500 000 Euro en 2000.

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

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

A noter, que les statistiques de la douane pour l'année 2000 exprimés en kg pour le poids et en dinars pour la valeur, montrent que la valeur au kg des sacs à main importés est 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, seul les droits de douane font la différence de prix entre le local et l'importé. Comment construire une implantation solide et stable dans le temps pour la production locale ?

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

1.1.1. Evolution et perspectives

- **Le marché local :** 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 SIMAP a déjà une marque bien implantée, mais les perspectives de développement semblent être possible avec une meilleure organisation marketing et une fonction commerciale plus agressive.
- **L'exportation :** Aujourd'hui, la société SIMAP a commencé un flux d'exportation vers la Belgique à travers un seul partenaire pour qui l'entreprise fabrique en tant que sous traitant une grande gamme très variée comprenant la ceinture, le sac à main, le cartable et d'autres articles en cuir.

Le développement de l'exportation est, à terme, l'objectif principal de cette mise à niveau, mais demande auparavant une bonne maîtrise des méthodes dans tous les domaines et une expérience solide et réussie sur le marché local.

1.1.2. les particularités du marché

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

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

- En amont, la matière première, le cuir, est un élément vivant qui peut difficilement avoir des qualités constantes et inchangées dans le temps.
- Au niveau des produits, relativement peu d'entre eux deviennent des standards pouvant être fabriqués en grande séries sur des longues périodes.
- Au niveau des distributeurs (les magasins), les clients souhaitent de moins en moins prendre des risques sur de 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.

Pour le marché des sacs à main et 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 a été créée en 1968 et s'est spécialisée, dès le début, dans la fabrication de ceintures en cuir et synthétique destinées aux hommes. Aujourd'hui, la société SIMAP s'est diversifiée et fabrique une grande variété de produits entre autres les sacs à main pour femmes et les cartables en cuir.
- **Les raisons du choix stratégique :** ce choix stratégique a été initié par les programmes de mise à niveau antérieurs. En effet, la société dispose de plusieurs facteurs qui rendent cette stratégie de diversification possible et pouvant réussir : Une solide structure financière, une force de vente performante et bien implantée sur le marché tunisien. Mais aussi, le fait d'avoir un partenaire étranger qui sous-traite chez SIMAP une gamme assez large. La société a donc acquis un savoir dans la majeure partie des secteurs de la maroquinerie.
- **Le portefeuille produit :** La société SIMAP possède un portefeuille produit très diversifié et se répartissant de la manière suivante :

Ceintures en cuir et synthétique, produit historique de la société et qui a une position de leader sur le marché local.

Articles pour bébés : culotte en P.V.C., pointes en P.V.C. parfumées et jetables. Ce secteur a eu dans un passé un potentiel important mais ne se justifie plus aujourd'hui avec le développement d'autres produits jetables et beaucoup plus pratiques. La société a décidé de stopper progressivement cette gamme de produits, ce qui a notre sens est une décision judicieuse.

Sacs à main en cuir : SIMAP fabrique pour son partenaire étranger ce type de produits et a essayé de lancer une gamme sur le marché tunisien, mais a mal évalué la complexité de

ce segment et souhaite aujourd'hui restructurer tout ce secteur pour une évolution progressive mais solide.

Petits articles de maroquinerie : Segment non stratégique, mais entrant dans les produits fabriqués par SIMAP, pour des demandes spécifiques.

Cartables : Fabriqués presque exclusivement pour le partenaire étranger.

Bretelles : Petit secteur d'activité axé en grande partie sur le segment des enfants.

Trousses de toilette : Segment en cours de liquidation.

Sellerie pour chiens : (colliers...), produits haut de gamme vendus sous la marque DOGLAND et introduit dans le circuit de la grande distribution (Carrefour). Ce secteur représente un potentiel important à l'export étant donné que l'ensemble des produits pour chiens et chats représentent des marchés extrêmement importants dans les pays européens.

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

Rentabilité & % du CA

Faible CA / RENTABILITE élevée

CA important / RENTABILITE forte

X Sellerie pour chiens	X Ceintures en cuir
X Cartables en cuir	X Ceintures synthétiques
X Sacs à main en cuir	
X Petite maroquinerie	

Faible CA / RENTABILITE faible

CA important / RENTABILITE faible

La société SIMAP possède dans son portefeuille produits des gammes à rentabilité élevée et des gammes qui le sont moins. Néanmoins, le calcul des marges en % est le même pour la majorité des produits.

Le segment des sacs à main en cuir ne représente pas une part importante du chiffre d'affaires, la SIMAP n'ayant pas encore trouvé la stratégie à suivre. D'autre part, pour pouvoir entrer sur ce marché très concurrentiel, les marges appliquées pour ces produits sont proportionnellement plus faibles que la moyenne généralement appliquée. L'objectif pour cette gamme de produits est clair : c'est, dans un premier temps la croissance des volumes (passer dans le cadre en bas à droite) et dans un deuxième temps, une fois le gamme et la marque bien implantées, rentabiliser pour passer dans le cadre en haut à droite.

La petite maroquinerie reste un secteur marginal car a, en même temps, un potentiel réduit et une marge assez faible intrinsèque, due à une multiplicité des opérations à effectuer (de nombreuses poches, des fermetures, des doublures...) et doit se vendre à un prix relativement assez bas.

La ceinture représente le produit phare de la société, avec une part importante du chiffre d'affaires et une rentabilité satisfaisante. La stratégie à adopter est une stratégie de consolidation, d'une part accroître la productivité pour réduire le prix de revient, et d'autre part, accroître sa position de leader sur le marché.

Le cartable en cuir a une position intermédiaire et peut, avec une stratégie marketing et commerciale adaptée avoir un développement significatif afin d'atteindre un palier satisfaisant aussi bien en terme de rentabilité que de chiffre d'affaires.

Sellerie pour chiens bien qu'ayant un potentiel limité sur le marché local, peut représenter une opportunité importante à l'export, d'autant plus que la rentabilité a un niveau supérieure à la moyenne à celle du secteur en général.

1.2.2. La marque :

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

Cette marque est utilisée pour tous les produits commercialisés par SIMAP à l'exception de la sellerie pour chien qui possède une marque spécifique : DOGLAND.

L'option de l'utilisation d'une marque ombrelle est à priori intéressante et recommandée, toutefois, il est indispensable dans ce cas d'avoir un positionnement clair et identifiable par les consommateurs. Déterminer un positionnement spécifique doit être l'une des priorités de l'action marketing à court terme.

- **Les actions marketing :** SIMAP a déjà dans le passé investi dans différentes actions marketing au niveau communication (insertion dans la presse magazine : avec un résultat positif sur les ventes, page publicitaire dans ARPEL, un magazine professionnel international), au niveau merchandising (présentoirs, PLV, panneaux...), au niveau commercial (Catalogues de présentation de la gamme) et enfin, un habillage des véhicules de la société aux couleurs de la marque.
- **L'image :** L'image de la marque OLYMPIA est très bonne aussi bien au niveau des clients que des consommateurs. Cela a été acquis au fur et à mesure des années par une volonté de satisfaire absolument les consommateurs, en garantissant 15 ans les ceintures et acceptant les retours à travers un service après vente performant. Cet élément est un atout important pour SIMAP.
- **La notoriété :** Aucune étude n'a été effectuée auprès des consommateurs pour évaluer le niveau de notoriété de la marque et cela par rapport aux concurrents. De plus, étant donné que cette marque est utilisée en tant que marque ombrelle, il est nécessaire de savoir le niveau de notoriété en fonction des cibles (hommes/femmes, âges, CSP...). OLYMPIA a-t-elle la même image et la même notoriété auprès des femmes, cible pour les sacs à main par exemple.

1.2.3. Le rapport qualité / prix

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

Au niveau local, les prix pratiqués sont relativement bien positionnés, mais il est à noter que sur le marché local des ceintures il existe des prix très variés sans forcément une logique économique définie. 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.

Cet élément est encore plus important dans le cas d'une stratégie d'élargissement et de diversification.

A l'export, le calcul du prix et de la rentabilité est un élément essentiel dans le cadre du développement et du programme de mise à niveau.

- Analyse de la qualité et adéquation avec le positionnement :

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

La maîtrise de la qualité peut être un atout pour SIMAP.

- Analyse du prix de marché

Dans la répartition du prix de revient la matière représente environ 60 à 70% et les accessoires peuvent augmenter le prix d'une manière assez significative.

L'objectif de réduction du prix de revient tout en maintenant la qualité, passe forcément par une meilleure maîtrise des achats et une meilleure organisation de la production pour accroître la productivité.

1.2.4. Le marché cible / le positionnement

Le marché des ceintures cible les hommes qui n'ont pas énormément changé de comportement au cours du temps et qui achètent une ceinture lors d'un achat vestimentaire et en fonction des différents mode d'utilisation (pour le travail, costume, sport, été...).

Le marché des sacs à main

Actuellement, la cible consommateur est axée sur les femmes ayant un pouvoir d'achat assez élevé. A noter que cette cible recherche essentiellement les produits de grandes marques internationales.

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 ciblent plus particulièrement une clientèle jeune. Ces consommateurs suivent sensiblement la mode et des critères de choix à la fois très précis et très changeants. Une bonne connaissance de la demande et surtout une anticipation est la clé du succès pour réussir sur ce marché.

Pour les cartables, ce sont essentiellement les hommes qui sont la cible. L'image et l'assurance de qualité sont les éléments essentiels sur ce segment de marché.

1.2.5. Approvisionnement et matières premières

Les matières premières cuir sont achetées localement, par contre les accessoires sont importés. L'approvisionnement est l'élément sensible pour la régularité de la qualité de la matière première, particulièrement sur l'approvisionnement local du cuir.

La mise à niveau de ce secteur au niveau de la qualité passe également obligatoirement par une mise à niveau des fournisseurs.

Ce facteur est l'une des causes de la difficulté à réduire les prix de revient pour être compétitif sur les produits en cuir.

1.2.6. La concurrence

L'étude de la concurrence n'est pas formalisée au sein de la structure de la société SIMAP. Mais, nous pouvons noter une maîtrise de se qui se passe sur le marché et même au niveau international.

- Sur le marché local :

Pour le segment des sacs à main et des cartables, 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.

Le marché de la ceinture possède des réseaux de distribution plus variés bien maîtrisés par la force de vente de SIMAP

- 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 SIMAP a la maîtrise et l'expérience dans ce domaine ce qui lui procure un avantage significatif. Toutefois, cet avantage n'est pas immuable et c'est dans la remise en question constante sur chacun de ces critères qui permettront la pérennité de la société au niveau d'autres marchés à l'international.

1.2.7. *Le marketing*

Structure et organisation marketing : Il n'y a pas a proprement parlé de service marketing au sein de la société. Ce sont les responsables et la direction qui s'occupent de cette fonction.

Nous insistons sur le fait que la fonction marketing n'est pas comme généralement pensé uniquement axée sur la publicité. Cette fonction est essentielle et centrale dans une stratégie de développement d'une société. Le marketing est l'organe de coordination entre les différents services et permet une vision d'anticipation et de long terme contrairement aux autres parties de la société centrées sur la gestion du présent.

1.2.8. *Analyse FFOR : produit*

- **Forces :**

- Une marque ayant une bonne image et reconnue pour sa qualité
- Une expérience de plusieurs dizaines d'années qui permet une offre assez large et un choix important pour les clients et les consommateurs
- Un savoir faire dans la fonction achat qui donne à SIMAP un avantage certain par rapport à ses concurrents, aussi bien dans l'approvisionnement en cuir que dans le choix et les possibilités au niveau des accessoires

- **Faiblesses :**

- La principale faiblesse de SIMAP réside dans les gammes nouvellement lancée et particulièrement, dans le segment des sacs à main en cuir. En effet, un travail important dans la création de collections reste à effectuer et une nouvelle stratégie à mettre en place.
- La rationalisation de la gestion de stock par rapport à une cohérence de gamme.

- **Opportunités :**

- Des nouveaux marchés aussi bien sur le marché local qu'à l'export, particulièrement pour les sacs à main en cuir et la sellerie pour chien.

- **Risques :**

- Dans le marché de la ceinture au niveau local, la non cohérence des prix et des marques de la part des concurrents.
- La croissance des produits importés à des prix de plus en plus concurrentiels.
- Un seul partenaire étranger est intrinsèquement un risque, il est indispensable de diversifier les cibles d'exportation.

1.3. La production

1.3.1. Capacité de production / outil de production

Le principal avantage de la production, d'un point de vue marketing, est la grande flexibilité de l'outil de production de SIMAP. A priori, SIMAP a la capacité de réaction rapide pour la fabrication de nouveaux produits ou modèles.

Ce n'est pas le manque de capacité de production qui pourrait freiner une stratégie de développement. Le frein existe plutôt dans le risque encouru par la création de nouveaux modèles : perte de l'investissement, stocks invendues...

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

1.3.2. Innovations, conception, création et R & D

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

SIMAP a l'expérience et le savoir faire pour réduire ses 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 indispensables pour une stratégie basée sur des collections et surtout pour donner à la marque OLYMPIA 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.

Nous devons mettre l'accent sur le fait qu'une collection doit avoir avant tout une notion de cohérence et particulièrement dans le choix des matières premières et des accessoires qui doivent être utilisés en combinaison afin, d'une part, de bénéficier des quantités à l'achat et d'autre part de réduire les stocks.

1.4. Le commercial

1.4.1. L'organisation commerciale

La force de vente de SIMAP est constituée de représentants qui ont à la fois le rôle de commercial, de livreurs et de recouvreurs.

Le territoire tunisien a été découpé en zones et chaque représentant est responsable de sa zone. Nous pouvons dire qu'il y a 4 représentants.

1.4.2. Les circuits de distribution

La société SIMAP distribue ses produits, et particulièrement les ceintures à travers un réseau de clients acquis de longue date. Pour les sacs à main, après une expérience non réussie de diffusion générale et large, SIMAP a décidé de choisir une distribution sélective et plus ou moins exclusive par zone de chalandise. Pour la sellerie pour chien, SIMAP s'est introduit dans le réseau de la grande distribution.

Les zones touristiques sont également des marchés pour les produits de l'entreprise.

Les cadeaux de fin d'année sont également un marché pour SIMAP. Un marché « Business to Business » qui n'est pas actuellement exploité comme il devrait l'être.

Pour l'exportation, les prises de contact sont initiées par la direction de la société, beaucoup d'efforts ont été réalisés mais n'ont pas encore apporté les résultats escomptés.

1.4.3. La saisonnalité

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

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

Toutefois, il faut noter que la notion de saisonnalité n'est pas une fatalité en soi, et que la demande est en train de se modifier et l'achat d'impulsion modifie cet état de fait. Pour cela, la solution qui pourrait être envisagée est la conception de plusieurs collections restreintes tout au long de l'année.

Le marché des ceintures est moins saisonnier. Néanmoins, il existe un pic pendant Ramadan pour l'Aïd notamment pour les enfants.

1.4.4. Analyse FFOR : commercial

- **Forces :**

- La notoriété de la marque qui draine une clientèle fidèle et également de nouveaux clients.
- Une bonne connaissance de la clientèle et une bonne image de professionnalisme auprès de celle-ci.
- Une force de vente professionnelle

- **Faiblesses :**

- Une force de vente performante dans le circuit des ceintures et un peu moins dans les autres circuits nouvellement investis.
- Une organisation à améliorer entre le commercial et les différents autres services.
- Une nouvelle organisation est nécessaire entre les tournées de prise de commande et les livraisons et recouvrement à suivre.

- **Opportunités :**

- 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 :**

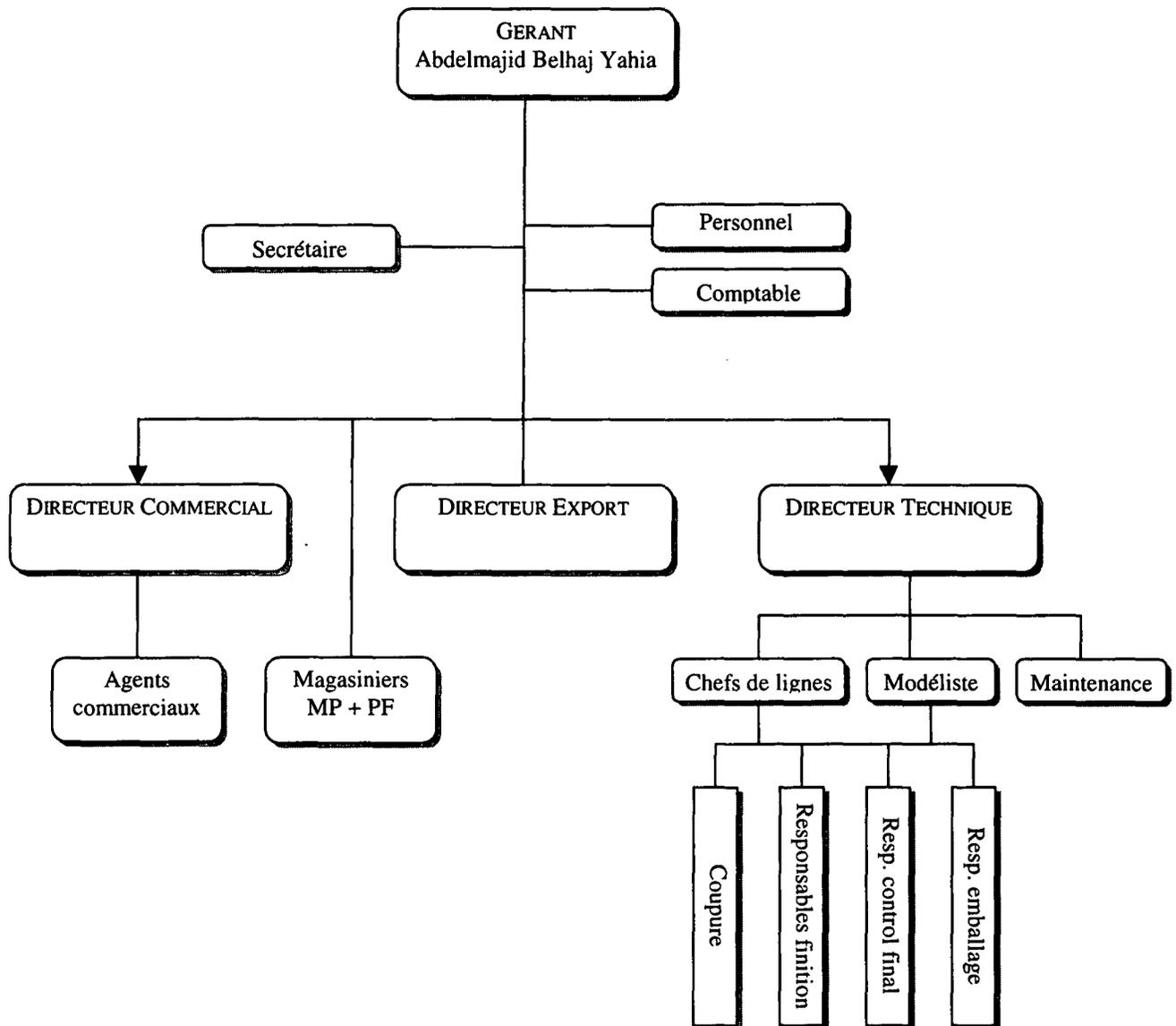
- Une plus grande agressivité des concurrents au niveau des points de vente par une force de vente plus présente et une stratégie merchandising qui imposeraient leurs produits au détriment des concurrents.
- Une demande accrue des remises de la part des clients ayant une position de force sachant la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

2. DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE

2.1. Organisation

L'entreprise est dirigée par Monsieur Abdelmajid Belhadj Yahia et ses fils.

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :



Les postes clés sont tenus par les fils de M. Abdelmajid Belhadj Yahia :

- M. Imed Belhadj Yahia, Directeur Commercial, est diplômé en droit et a une vingtaine d'années d'expérience au sein de l'entreprise. Il a la charge des 4 représentants que compte l'entreprise et des 2 livreurs. Il s'occupe également des achats.
- M. Zied Belhadj Yahia, Directeur Technique, a 6 ans d'expérience au sein de la SIMAP. Il a une maîtrise en sociologie.
- M. Mimoun Belhadj Yahia est titulaire d'un diplôme de 3^{ème} cycle en management, Il est Directeur Export et se charge également des finances et de la commercialisation sur la zone de la banlieue de Tunis. Il a 5 années d'expérience au sein de la SIMAP.
- M. Mourad Belhadj Yahia, est responsable qualité. Il a 7 années d'expérience au sein de l'entreprise.

Un responsable du personnel, est chargé de la gestion administrative du personnel.

L'entreprise se fait assister par un cabinet d'expert comptable pour la comptabilité.

La facturation est réalisée par la secrétaire.

S'agissant d'une entreprise familiale, l'organisation est peu formalisée, des indicateurs sont suivis de manière informelle. Les prévisions de vente sont établies en fonction des réalisations de l'année précédente.

2.2. Ressources Humaines

2.2.1. Structure de l'effectif

L'entreprise emploie au total 60 personnes réparties comme suit :

Direction et Administratif : 12

Le Gérant

Un responsable qualité

} *Le service commercial : (7)*

1 Directeur Commercial

4 Représentants

2 Livreurs

} *Service administratif et comptable : (3)*

1 Comptable

1 Responsable du personnel

1 Secrétaire

Technique : 48

1 Directeur Technique

1 Modéliste

3 Chefs de chaînes

2 Magasiniers

1 mécanicien

40 ouvriers

L'entreprise a recours au personnel contractuel qui varie selon les périodes et qui peut atteindre une trentaine d'ouvriers.

Il y a 4 cadres supérieurs au sein de l'entreprise dont un technique, soit un *taux d'encadrement* de 6,67%.

L'examen de *la composition du personnel* (Annexe III) montre que :

- la pyramide des âges est équilibrée, avec 50% du personnel dans la tranche allant de 25 à 35 ans, soit un personnel jeune ayant une certaine expérience tout en étant réceptif à de nouvelles méthodes de gestion et de suivi ou à la formation.
- Plus de 36 % du personnel a plus de 10 ans d'expérience et plus de 16% sont dans la fourchette 5-10 ans, ce qui implique une certaine stabilité et une maîtrise du turn over.
- Plus de 50 % du personnel a un niveau de formation secondaire et 34 % ont un niveau primaire.

Ces caractéristiques représentent un avantage pour l'entreprise, notamment pour la mise en place de projets tels que la certification ISO ou le système de suivi de la production.

2.2.2. Gestion des RH

Un responsable du personnel assure la gestion administrative des dossiers personnel, la paie, les déclarations, etc.

Il y a une grille des salaires conforme à la convention collective du secteur du cuir et de la chaussure.

Il n'y a pas de suivi systématique de la productivité, sauf occasionnellement, pour certaines commandes. Il n'y a pas d'autres formes de motivation.

Il y a peu d'indicateurs qui sont suivis au niveau du personnel (heures supplémentaires, absentéisme, turn over, accidents du travail).

Toutefois, selon les responsables de l'entreprise, le recours aux heures supplémentaires est jugé assez élevé et le taux d'absentéisme est évalué à 8%.

2.2.3. Conditions de travail, sécurité :

SIMAP travaille en une seule équipe selon un régime de 48 H.

Les accidents du travail sont jugés peu graves dans la majorité des cas.

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

Une visite annuelle est programmée par la médecine du travail mais il n'y a pas de médecin du travail. Il n'y a pas de maladies professionnelles déclarées.

Il y a un bon climat social, des prêts et dons qui sont octroyés

2.2.4. La formation :

Des actions au coup par coup ont été programmées avec le CNCC mais elles n'émanent pas d'un besoin spécifique de l'entreprise. Il n'y a pas de budget ni de plan de formation.

2.3. Système d'information

L'entreprise dispose de 4 postes dont 2 sont reliés entre eux :

- 1 HP pentium II, acquis en 1998 pour la comptabilité
- 1 Siemens Pentium IV acquis en 2002 pour le service export
- 1 IBM Aptiva qui est dédié à Internet, acquis en 2000
- 1 NCR – acquis en 1995, pour la facturation.

Le câblage réseau existe mais la connexion en réseau des postes n'a pas été réalisée.

Les logiciels installés comprennent :

- un logiciel pour l'export (suivi de la consommation, du stock, déclarations de la douane)
- un logiciel commercial, développé par Tunisie Soft, pour la facturation, la gestion des stocks et l'élaboration des statistiques
- un logiciel pour la paie
- un logiciel pour la comptabilité.

Il n'y a pas de collecte et de traitement de données pour la production, hormis pour les commandes export.

Il n'y a pas de gestion de stock matière première

Il y a des fiches de gestion des stocks produits finis mais elles ne sont pas informatisées malgré le fait que le logiciel commercial comprend un module pour cela.

Il est prévu de mettre en place une organisation pour la gestion des dépôts, le suivi de la production ce qui permettra une meilleure collecte des données de base de l'entreprise.

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

3.1. Informations générales

3.1.1. Description de l'usine

L'usine est une construction de type industriel sur deux étages. Le magasin, de grande dimension, est situé à l'étage. L'atelier au rez-de-chaussée communique avec le magasin au moyen d'un monte-charge interne. L'atelier de production a une superficie de 870 m², où se trouvent également les services et un vestiaire pour les ouvriers. (*Annexe I. Plan de l'entreprise*)

L'entreprise a initié son activité en 1968 en produisant seulement des ceintures. A partir de 1998 les sacs et les cartables ont été ajoutés à la production.

Il y a eu une tentative de production de vêtements en peau, abandonnée à cause d'une forte concurrence. Les machines pour cette production sont actuellement stockées dans un magasin.

3.1.2. Produits

La Sté. SIMAP commercialise les sacs et les ceintures sur le marché local et exporte depuis quatre ans des cartables pour un client seul, mais en quantités importantes. Les sacs constituent 17% en chiffre d'affaires de la production globale et sont distribués dans la boutique de la Société et en partie à quelque clients locaux. Les trois types d'articles sont partagés en trois lignes de production séparées. La production des cartables destinée à l'exportation compte pour 22% du chiffre d'affaires. L'atelier dispose aussi d'une ligne de production d'articles de toilette et ceintures en PVC et autres produits synthétiques, mais ces produits sont graduellement abandonnés en raison de la compétitivité croissante de produits similaires d'importation.

La Société réalise un total de 96.000 pièces par an, avec un actif de 60 permanents et 10 stagiaires.

Les produits pour le marché local, c'est à dire ceintures et sacs sont confectionnés avec la peau tannée localement, le reste du matériel est d'importation à 95%.

Les articles pour le marché local sont créés par le modéliste de l'atelier.

Les cartables destinés à l'exportation sont confectionnés avec la peau, le matériel, les gabarits et les emporte-pièce fournis par le client.

D'un point de vue qualitatif, nous estimons que les sacs surtout, ont besoin de beaucoup d'amélioration, les ceintures, aussi, nécessitent une amélioration. Les cartables sont d'un niveau acceptable.

Sur 11 mois d'activité par an, la période de baisse de production se situe uniquement durant le mois de janvier.

3.1.3. Projets futurs déjà planifiés

Les projets futurs concernent :

- L'amélioration de l'organisation de la production et du magasin de stock de matériel
- Le développement de dessins propres des articles pour l'exportation, afin de diminuer le rapport de sous-traitance
- L'acquisition de 10 points de vente pour écouler les articles sur le marché local
- Le transfert de la ligne de fabrication des ceintures à l'étage supérieur, en agrandissant les trois lignes de production
- La réalisation d'un contrat avec un second client étranger pour la production de cartables à l'exportation

3.1.4. Nomenclature, taches et distribution du personnel technique

La Société a un actif technique de 48-58 personnes composé comme suit :

- 1 manager technique
- 4 agents de maîtrise (chefs de ligne de production, modéliste)
- 40 agents d'exécution (piqueuses, responsable du control de qualité, tables d'assemblage)
- 1 mécanicien
- 2 magasiniers
- 10 apprentis occasionnels

Les tables de production sont formées d'un responsable de table et d'un ouvrier de formation moyenne. Quand la production l'exige, un ou deux ouvriers migrent d'une table à l'autre.

Les trois lignes de production sont gérées par un chef de ligne qui participe occasionnellement à la production même.

Le rôle du manager technique est de gérer la production des trois lignes et d'effectuer la coordination entre la production et la matière première. Ses tâches s'étendent à la recherche de systèmes pour l'amélioration de l'organisation de la production.

Le modéliste s'occupe de la réalisation de dessins et copie de photos de produits. Il réalise aussi les gabarits qui passent à la section de coupe pour réaliser les emporte-pièces et les gabarits de coupe.

3.1.5. Typologie des ordres, productivité

□ Ceintures

La quantité de ceintures mises en production part de 300 pièces jusqu'à 800 pièces, pour une moyenne de 500 pièces. La productivité est de 400 ceintures par jour avec un actif de 7 ouvriers, soit 8,4 minutes par pièce.

Nous signalons que la moyenne européenne est de 6 minutes par pièce.

La qualité des ceintures dans son ensemble à besoin d'être améliorée.

Dans le passé, la Société a fait une tentative d'exporter les ceintures, mais il semble que l'initiative n'a pas eu de succès en raison de la qualité trop faible du produit.

Sacs à main

Les collections des modèles sont créées par la section de modélisme en forme de prototypes et sont mises en production par séries, de 2 à 5 pièces, pour un total de 10 à 15 pièces par jour, conduites par une équipe de 6 ouvriers, faisant les opérations de coupe / piquage / montage / finition.

Nous estimons que cette ligne de production n'est guère rentable, soit par manque d'optimisation de la production, soit en raison du caractère excessivement artisanal de la production.

Le besoin d'amélioration est plus notable sur ces produits.

Cartables

20 ouvriers faisant coupe/assemblage/couture/finition sont affectés à la ligne des cartables pour l'exportation.

Les ordres sont de 300-500 partagés en séries de 25 pièces par modèle, produits ensemble s'ils sont similaires. De 30 à 40 modèles différents peuvent être achevés chaque semaine.

Les pièces commandées sont suffisantes et assez régulières pour optimiser la production.

Le manager de la Société estime qu'en apportant une organisation plus efficace, les 30.000 pièces par année peuvent augmenter de 30%.

La peau et le matériel sont expédiés par le client, la ligne des cartables est à considérer donc comme un travail en sous traitante.

Qualitativement, nous estimons que les produits sont assez bons, Toutefois la ligne nécessite d'être optimisée en ce qui concerne l'organisation et les méthodes de production.

3.1.6. Note sur les tanneries locales

La direction de la Société estime que les tanneries locales peuvent fournir des peaux de bonnes qualités et assortiment pourvu que les ordres soient d'au moins 3.000 pieds carrés par couleur et type de peau. En fait la Société fait un stockage important de peau pour assurer les quantités requises.

3.1.7. Emballage et expédition

Les produits, avant d'être placés dans le carton sont mis en sachet de plastique, suivi par une feuille de plastique-bulle. Nous estimons que l'emballage est adapté et de bonne qualité.

Le transport des articles pour le marché local est effectué par un véhicule de la Société, Le transport pour les articles à l'exportation suit la routine de tous les exportateurs, c'est à dire il est confié à un transitaire.

3.2. Informations techniques

3.2.1. Description des installations et de l'équipement

L'installation d'éclairage, des fiches pour les machines et l'installation pneumatique sont suffisantes et fonctionnelles. Les lignes aériennes sont placées en longueur par trois rangées sur chaque ligne de production.

L'usine ne dispose pas d'un réfectoire pour les repas des ouvriers mais dispose d'un vestiaire.

Les trois flux de production sont définis selon la chronologie des opérations. Toutefois, le monte charge du magasin est placé au milieu de l'atelier, donc un peu loin de la section de coupe.

Pour les lignes des sacs et cartables, la section de collage est en grand partie affectée aux tables de montage plutôt que placée en chaîne avec le reste des machines. En fait, ces machines sont utilisées par les monteurs aux tables.

Dans son ensemble, le flux de production et l'atelier en général sont de bon niveau. (*Annexe I. Plan de l'atelier*).

Pour le moment ni la gestion de matières ni la gestion de la production ne sont informatisées. Les fiches de lancement en production et les fiches suiveuses, malgré quelques tentatives, ne sont pas utilisées actuellement.

3.2.2. Machines et appareils pour la production

La Société dispose d'un lot important de machines, plusieurs des machines sont de bon niveau technologique, même comparées avec le standard européen. Toutefois, l'entretien des machines semble être insuffisant. (*Annexe I. Liste des machines à droite du plan d'atelier*) et (*Annexe II. Informations sur les machines*)

3.2.3. Outils et instruments de production

Un jeu d'outils est affecté à chaque table de travail. Les outils sont d'un niveau inférieur à celui des outils employés en Europe, surtout les règles de coupe qui ne sont pas appropriées.

3.2.4. Flux de production

La section de coupe prépare les pièces pour la ligne des sacs et la ligne des cartables.

Les machines de finition pour sacs et cartables sont placées au centre de l'atelier.

Le flux de production des ceintures est approprié.

La ligne de production des sacs est composée de quatre tables d'assemblage. Le flux est artisanal, du aux faibles quantités de pièces mises en production.

Les sept tables de montage de la ligne des cartables suivent correctement la ligne des machines à coudre. Toutefois les machines de finition sont un peu loin de la ligne.

(Annexe I. Disposition de l'équipement et machines)

3.2.5. Entretien et réparation des machines

Un mécanicien est affecté à l'entretien et réparation des machines. L'atelier dispose d'un coin équipé pour l'entretien. Toutefois, dans son ensemble, l'entretien des machines semble être faible. Il n'y a pas d'entretien planifié par jour/semaine/mois.

Le réglage et changement des accessoires des machines sont faits en partie par le responsable de l'entretien et en partie par le chef de production des ceintures.

3.2.6. Description des phases de production et remarques

(Annexe I. Liste et position des machines)

1. Dessin des modèles et préparation des gabarits

<i>Description</i>	Le modéliste prépare les modèles en forme de prototypes et coupe les gabarits, que le chef de coupe utilise pour réaliser les gabarits de coupe à la main et les emporte-pièces à la presse.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Le modéliste ne dispose pas d'un système CAD et plotter pour la réalisation des modèles et pour la coupe des gabarits Vu le grand nombre de dessins et gabarits à produire pour la section des sacs à main, il est recommandé d'automatiser ces opérations, spécialement en vue du programme qui prévoit de commercialiser à l'étranger les articles

2. Préparation des pièces

<i>Description</i>	Le matériel est livré par le magasinier qui note les quantités de matériel à livrer. Le chef d'atelier effectue le lancement de production
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	En l'absence de fiches suiveuses avec les données techniques de chaque article et les données sur les temps de production et les phases opératoires, il existe le risque de provoquer des bouchons de production, des erreurs et des phases mortes

3. Coupe

<p><i>Description</i></p>	<p>Pour effectuer la coupe, l'atelier dispose de deux machines très performantes : Une grande presse sur guides et une presse à chariot. Deux autres presses standards sont employées pour couper les petites pièces. Une presse à ceintures coupe les petites pièces.</p> <p>Les ordres de petites quantités sont coupés à la main avec des gabarits de coupe en carton sans feuille de métal.</p> <p>Les doublures sont coupées à la presse hydraulique qui n'est, toutefois, pas dotée d'enrouleur de rouleaux et possibilité de programmation de coupe.</p> <p>La coupe à la main des sacs et la géométrisation des peaux pour ceintures se font sur la même table de coupe. Le coupeur effectue les coupes sur une feuille de métal dur, un couteau à affûter et une règle plate.</p> <p>Pour effectuer la géométrisation des peaux, aucune méthode de gabarits n'est employée.</p>
<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>Les emporte-pièces ne sont pas dotés de gommages à rejeter, ce qui rallonge les temps de production et parfois déforme les pièces.</p> <p>La coupe à main est effectuée avec des couteaux traditionnels sur plaques de métal dur, ce qui oblige le coupeur à affûter en continu l'outil de coupe. Des couteaux à segments et des plaques de coupe en PVC doivent être adoptés. En plus, les règles de coupe sur peau ne sont pas adaptées au travail de coupe.</p> <p>Les doublures devraient être coupées au moyen d'une presse à chariot programmable et un dérouleur de doublure automatique.</p> <p>La coupe à la main et la géométrisation doivent être effectuées sur plaques de PVC, en se servant d'un couteau à segments séparables et d'une règle spécifique pour coupe à la main.</p> <p>Pour la géométrisation il faut envisager d'introduire des gabarits spécifiques</p>

4. Coupe des lanières

<p><i>Description</i></p>	<p>Les lanières pour ceintures et pour bandoulières sont coupées avec deux machines spécifiques pour effectuer ce travail, mais de vieille génération.</p>
<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>L'utilisation de ces machines donne une productivité faible.</p> <p>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.</p>

5. Refente

<i>Description</i>	<p>Les opérations de refente des pièces sont faites avec une machine à refendre « Camoga C420L » La machine est de bon niveau technologique et fait bien le travail.</p> <p>La refente des ceintures est faite au moyen d'une machine à refendre « Camoga Cn 411 » qui n'est pas suffisamment précise pour le travail des ceintures et n'est pas dotée d'accessoire spécifique pour la refente de ceintures</p>
<i>Remarques & Recommendations</i>	<p>Pour la refente des ceintures il faut envisager l'achat d'une machine plus performante et la doter d'accessoires pour ceintures</p>

6. Parage

<i>Description</i>	<p>Les opérations de parage sont achevées avec plusieurs machines à parer standard avec aspirateurs des débris.</p> <p>Les opérations de parage des ceintures sont faites à la machine à parer équipée de pièces spécifiques</p>
<i>Remarques & Recommendations</i>	<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 les accessoires à employer.</p> <p>Le parage des ceintures est beaucoup plus précis et rapide avec la machine à refendre, proprement équipée</p>

7. Collage

<i>Description</i>	<p>L'atelier dispose d'une unité de collage spray pour pièces et une unité de collage spray pour les ceintures. Il s'agit de machines de bon niveau technologique et adaptées aux travaux effectués.</p> <p>Les machines à coller au néoprène sont affectées aux tables.</p> <p>Aux tables, le collage est fait surtout au pinceau et au néoprène en conteneur. Les bandes adhésives sont aussi utilisées</p>
<i>Remarques</i>	<p>Nous avons noté que les machines à coller spray sont parfois utilisées pour des opérations peu adaptées à ce type de collage.</p>

<i>& Recommandations</i>	<p>L'étude des méthodes devient essentielle pour l'utilisation correcte des moyens de production.</p> <p>Il faut envisager d'ajouter une machine à coller au latex pour renforcer la section de collage, en plus de l'utilisation du collage au stylo.</p>
----------------------------------	--

8. Pliage des bords

<i>Description</i>	Le pliage linéaire est fait sur machines pneumatiques/électroniques et une machine mécanique.
<i>Remarques & Recommandations</i>	Le pliage linéaire est au point. Toutefois nous conseillons de remettre en ligne une machine à plier à rotation dite « velocina » et la doter de pièces pour la confection de pliages divers, comme les bandoulières à trois ou à quatre plis, avec renfort ou sans. Ces opérations sont pour le moment faites à la main.

9. Finition des bords, verrage

<i>Description</i>	Pour la préparation des bords, deux bancs de finition font le verrage et le tamponnement des bords. Ces technologies sont adaptées pour finir les bords des peaux tannées au végétal.
<i>Remarques & Recommandations</i>	Pour les nombreuses peaux tannées au chrome qui sont employées en production, nous recommandons d'introduire une nouvelle technologie de finition des bords, basée sur les roues de finition thermiques.

10. Teinture des bords

<i>Description</i>	<p>Les opérations de teinture des bords des pièces sont faites au moyen d'une machine dotée de deux rouleaux à teinture.</p> <p>Le séchage des petites pièces se fait sur une table.</p> <p>La teinture des ceintures est faite par une machine spécifique pour ceintures qui prépare les bords avant la teinture, dotée d'un tapis convoyeur.</p> <p>Une autre machine à teindre pour ceinture à doubles roues est actuellement non utilisée.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	Pour accélérer la production et obtenir une qualité supérieure de teinture sur les petites pièces, il faut introduire la machines à teindre munie de transporteur inférieur et photocellule.

11. Confection du passe-poil

<i>Description</i>	Le passepoil est confectionné à la machine à coudre équipée d'un accessoire qui devrait servir pour le montage du passepoil sur le panneau.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Revoir la technique de confection du passepoil en se servant surtout d'un accessoire pour le montage à sec. Pour le montage du passepoil pré-confectionné il faut envisager l'utilisation d'une machine à confectionner les passepoils.

12. Piquage

<i>Description</i>	<p>La ligne des machines à coudre est composée de 5 machines pour coudre les produits synthétiques, 3 machines pour coudre les ceintures et 10 machines pour coudre les sacs à main et les cartables. Une des machines est à pilier pour coudre les sacs fermés. Les machines sont disposées sur lignes près de leur ligne de production respective.</p> <p>Le choix de l'assortiment des machines couvre suffisamment les nécessités de couture en terme de productivité.</p> <p>Les piqueuses sont polyvalentes sur les opérations de couture standard, spécialisées et de doublures.</p> <p>Parfois 5 ou 6 piqueuses passent aux tables de montage en cas de nécessité.</p>
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La polyvalence des piqueuses qui peuvent effectuer les coutures standards et spécialisées sur peau et sur doublure, est au détriment d'une spécialisation indispensable pour garantir la qualité des coutures • Les machines à coudre ne sont pas équipées de porte lampe magnétique • Les machines à coudre ne sont pas équipées de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils • Les pièces en ligne droite, comme bandoulières, passepoil (ganses), manches tubulaires et autre types de bandes pliés ne sont pas confectionnées à sec par les machines à coudre • Le montage des bords est fait de manière rudimentaire sans dispositif pour la relâche contrôlée des bandes et l'accessoire pour border est du type à 90°, c'est à dire pour bandes en textile, ce qui crée ultérieurement de la tension. • Les pieds à coudre utilisés sont souvent non adaptés au travail

	<p>effectué. Les pieds ne sont pas arrondis ou couverts, pour cela ils laissent une trace sur la peau piquée. Les pieds et guides pour la couture des ceintures ne sont pas appropriés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Les machines à coudre Pfaff 1245 sont employées pour couture de précision sur parties externes. Le système du moteur et de l'embrayage est trop nerveux et rapide pour effectuer ces opérations. ◦ Il manque une série de machines à canon à crochet horizontal, beaucoup plus précises et adaptées pour les coutures des externes, standards et spécialisées ◦ 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, indispensables pour la production de sacs et cartables ◦ Les coutures du bord sont parfois problématiques, étant donné que le bord en peau se casse souvent et les parties en courbe présentent une bosse à cause de la tension excessive. <p>Les machines à coudre spécialisées à ajouter sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 2 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 glissoir <p>Les sous-classes (accessoires) des machines à coudre pour la confection de pièces pliées linéaires sont largement insuffisantes, ce qui charge excessivement le travail d'assemblage aux tables. Il faut donc envisager de renforcer le piquage à sec. L'adoption de ces sous-classes peut accélérer la productivité d'environ 30%.</p> <p>Le montage des bords doit être fait au moyen de sous-classes spécifiques qui règlent par oscillation la relâche du bord, pour éviter que les bords créent une tension excessive sur les panneaux.</p> <p>Les piqueuses doivent être formées sur le choix des pieds à coudre.</p> <p>Les piqueuses, avec l'introduction de technologies plus modernes, doivent se différencier en se spécialisant sur certaines coutures.</p> <p>L'absence de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils rallongent les temps de production d'environ 10%.</p>
--	--

13. Montage aux tables

<p><i>Description</i></p>	<p>La ligne des ceintures est composée des machines et de trois tables de montage.</p> <p>Un chef de la ligne des ceintures organise la production</p> <p>Les opératrices aux tables de montage effectuent le montage des boucles avec un tournevis à la main.</p> <p>Les tables de montage aux lignes des sacs à main et des cartables sont composées d'un chef de table et d'un ouvrier moyennement formé. Les deux ouvriers sont affectés à la même table en permanence, toutefois, ils effectuent aussi des opérations de couture et ils opèrent les autres machines. En fait, seulement les opérations de coupe, refente et parage ont des ouvriers affectés.</p> <p>Les fils sont coupés et brûlés par les opérateurs de table, au lieu de se servir d'un apprenti affecté à ce travail.</p> <p>La fragmentation des ordres et le caractère artisanal de la production des sacs à main nécessitent une mobilité continue. En fait plusieurs modèles en petites quantités sont produits ensemble.</p> <p>Les composantes à monter passent d'une opération à l'autre dans des caisses de plastique. Les caisses sont distribuées parmi les tables sur la base du jugement du chef d'atelier. La planification en avance est d'ailleurs difficile à cause de l'hétérogénéité excessive de la production. Quand les composantes sont assemblées, les pièces circulent en chariot. Les pièces sont transportées d'une table à l'autre dans les phases initiales par le coupeur et après par le chef de la ligne de production ou par les responsables des tables de montage.</p> <p>Le modéliste participe au lancement en production des deux lignes des sacs à main et des cartables et il coordonne les deux chefs des lignes.</p> <p>La charge des opérations manuelles aux tables d'assemblage est élevée. En particulier, les opérations de collage au pinceau et au ruban adhésif prennent beaucoup de temps. En général, le manque d'optimisation des opérations comme méthode de montage, le manque d'organisation qui conduit à une mauvaise gestion des rôles des ouvriers absorbent un temps qui s'approche probablement du 100%.</p> <p>Les tables disposent de blocs de marbre pour marteler. Les outils sont plutôt basilaires.</p>
<p><i>Remarques</i></p> <p>&</p> <p><i>Recommandations</i></p>	<p>L'organisation en général est faible et la planification de la production manque, ce qui génère erreurs et phases mortes qui peuvent être évitées.</p> <p>Les méthodes de production sont à définir par une formation technique sur les techniques de production et une étude des méthodes de la part du metteur en production</p> <p>En particulier il faut :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Etablir une fiche technique contenant les informations nécessaires pour établir les méthodes de production, la force-travail requise et l'ordre chronologique des opérations ◦ Les rôles des ouvriers sont à définir sur la base des données de la fiche technique et en affectant les ouvriers à des opérations bien précises. ◦ Avec l'aide des fiches de production, établir les critères de production à effectuer entre le chef de la ligne de production et les ouvriers avant le commencement de la production, de façon que les ouvriers ne prennent pas de fausses initiatives. ◦ Le chef de ligne doit établir une méthode pour le contrôle des opérations au bon moment. ◦ Adopter le travail à sec aux machines à coudre ◦ Les opérations de collage qui doivent être faites au pinceau pourraient être effectuées avec la colle dite « légère », plus fluide et donc plus rapide. ◦ Munir les tables d'outils variés et de bonne qualité.
--	--

14. Finition

<i>Description</i>	<p>La coupe des fils est faite par les opérateurs des tables.</p> <p>La finition et le contrôle de qualité sont réunis sur les mêmes tables.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Envisager la pré-coupe à la machine à coudre. ◦ Séparer la finition du contrôle de qualité ◦ Introduire une machine à brûler les fils à air chaud, au lieu des soudeurs électriques

15. Contrôle de qualité et emballage

<i>Description</i>	<p>Les fiches de méthode de contrôle qualité pour chaque produit ne sont pas utilisées. Le contrôle s'effectue sur la base de l'observation des pièces</p> <p>L'emballage est fait selon des critères appropriés</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Adopter les fiches pour le contrôle de qualité

16. Atelier de mécanique pour l'entretien

<i>Description</i>	Le responsable maintenance dispose d'un coin équipé pour l'entretien et la réparation des machines. Toutefois, le réglage et l'entretien des machines doivent être plus systématiques.
<i>Remarques & Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Introduire des fiches d'entretien de routine par jour/semaine/mois. ◦ Etablir une routine pour le réglage des machines

3.3. Organisation de la production

3.3.1. Division des lignes de production

La direction à l'intention de transférer la ligne des ceintures dans l'espace vide à l'étage supérieur qui, à notre avis, offre toutes les conditions pour la production en chaîne des ceintures.

Au rez-de-chaussée, resteront la ligne pour les sacs à main et la ligne des cartables. Nous conseillons, toutefois, de séparer de manière plus nette les deux lignes, en gardant éventuellement seulement la section de coupe en commun.

3.3.2. Fiches pour le contrôle de la production

En sachant que la Société a déjà fait des tentatives pour introduire les fiches de lancement et suiveuses, nous estimons qu'il faut analyser la raison des échecs passés et tenter de nouveau cette pratique.

Le contrôle de la production de la part des chefs des lignes sera déterminé selon des fiches de production, qui assurent le contrôle de la production en terme de besoin de matériel, 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 (en phase de réalisation)
- 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 pour la production
- Temps global de production

2. En suivant la production

- Données techniques pour les mesures en longueur, largeur, épaisseur de parage, refente, etc. (en phase de réalisation)
- 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 la relâche des pièces
- Enregistrement des temps maximums de production des opérations singes.

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

Pour éviter ultérieurement des vides de communication 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.

3.4. Service de méthode pour l'optimisation des phases de production

Le modéliste, après avoir suivi un cours de formation, peut s'occuper de la recherche et optimisation de la production, en laissant le suivi de la production aux chefs des lignes de 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 accessoires de machines à adopter

3.5. Prise des temps de production et surveillance

L'assistant du chef de production 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 son faites selon les standards envisagés.

3.6. Infrastructures et équipement

Infrastructures et équipements nécessaires pour réorganiser la production, à envisager dans la nouvelle unité de production:

- Re-organisation des lignes de production
- Gestion du magasin à l'ordinateur en réseau pour la charge et décharge du matériel
- Un système CAO pour quantifier le matériel des produits
- Une table à rayons infrarouges pour programmer la coupe des pièces
- Un bureau avec ordinateur et système CAO pour gérer la production
- Un système CAO avec plotter pour créer les modèles et les gabarits
- Une cantine pour les repas

4. DIAGNOSTIC FINANCIER

La situation financière de la SIMAP est dans l'ensemble saine et bien structurée. Les différents indicateurs sont positifs, et reflètent la bonne gestion de l'affaire.

Les fonds propres ont évolué d'une façon régulière, et les capitaux permanents couvrent largement les immobilisations.

Le fonds de roulement est positif.

L'évolution croissante du chiffre d'affaires au cours des 3 dernières années, a permis d'améliorer les résultats. Toutefois des gisements de productivité existent au sein de l'entreprise, et il est permis d'espérer qu'avec les recommandations proposées dans le cadre de ce 2^{ème} plan de mise à niveau, la rentabilité progressera sensiblement.

En 2001, le chiffre d'affaires a été de près de 1million de dinars, pour un résultat net de 30.000 DT.

Dans le détail, l'évolution des bilans et des comptes d'exploitation au cours des 3 dernières années a été comme suit :

4.1. Bilans résumés

ACTIF	1999	2000	2001
ACTIFS NON COURANTS	492 448	488 977	613 988
Immobilisations incorporelles	0	0	0
Immobilisations	1 350	1 350	1 350
Amortissements	1 350	1 350	1 350
immobilisation corporelles	492 448	488 977	613 988
Immobilisations	1 009 345	1 077 173	1 204 354
Amortissements	516 897	588 196	590 366
immobilisations financières	0	0	0
participations et prêts	0	0	0
AUTRES ACTIFS non COURANTS	0	0	0
ACTIFS COURANTS	935 743	914 176	838 407
valeurs d exploitation	552 457	474 150	455 452
STOCKS	552 457	474 150	455 452
valeurs réalisables et disponibles	383 286	440 026	382 955
ADHERENTS ET CPTES RATTACHES	275 286	387 430	307 189
AUTRES ACTIFS COURANTS	64 486	25 006	57 401
PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	0	0	0
LIQUIDITE ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES	43 514	27 590	18 365
TOTAL DES ACTIFS	1 428 191	1 403 153	1 452 395

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	1999	2000	2001
CAPITAUX PROPRES	555 893	558 333	586 850
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	625 582	554 552	556 993
CAPITAL SOCIAL	320 000	320 000	320 000
Autres capitaux propres	35 000	35 000	35 000
RESERVES ET RESULTAT REPORTES	270 582	199 552	201 993
RESULTAT DE L EXERCICE	(69 689)	3 781	29 857
PASSIFS	872 298	844 820	865 545
PASSIFS NON COURANTS(provisions)	86 153	68 923	43 077
Fournisseurs et comptes rattachés	353 640	294 033	314 217
PASSIFS COURANTS	415 274	370 423	385 584
Concours banc et passif fin	17 231	111 441	122 667
TOTAL	1 428 191	1 403 153	1 452 395

4.2. Analyse de l'exploitation

DESIGNATION	1999	2000	2001
PRODUITS D EXPLOITATION	568 068	859 114	943 405
C.A.LOCAL	560 184	849 065	918 065
AUTRES PRODUITS	7 884	10 049	25 340
CHARGES D EXPLOITATION	579 850	857 544	918 208
VARIATION DE STOCKS	(61 545)	66 065	0
ACHATS De marchandises consommées	243 761	291 703	396 939
ACHATS D APPROV. CONS	0	0	0
CHARGES DE PERSONNEL	210 818	297 382	336 657
DOT.AUX AMORT.ET PROVI.	71 203	71 299	77 670
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	115 613	131 095	106 942
RESULTAT D EXPLOITATION	(11 782)	1 570	25 197
PRODUITS FINANCIERS	0	8 586	0
CHARGES FINANCIERS	(22 874)	(19 916)	(19 578)
AUTRES GAINS ORDINAIRES	19 200	21 000	37 867
AUTRES CHARGES ORDINAIRES	(52 233)	(4 959)	(5 620)
IMOT / BENEFICE	(2 000)	(2 500)	(8 010)
RESULTAT DE L EXERCICE	(69 689)	3 781	29 856

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

EXPLOITATION	1 999	2 000	2 001
CHIFFRE D AFFAIRES HT	568 068	859 114	943 405
VALEUR AJOUTEE BRUTE	385 852	501 346	546 466
CHARGES DE PERSONNEL	210 818	297 382	336 657
CHARGES FINANCIERES	22 874	19 916	19 578
Résultat brut d'exploitation	(11 782)	1 570	25 197
Résultat net d'exploitation	(67 689)	6 281	37 866
Résultat net de l'exercice	(69 689)	3 781	29 856
Dotation aux comptes amortissements	71 203	71 299	77 670
Clients et comptes rattachés	275 286	387 430	307 189
Achats consommées	243 761	291 703	396 939
Effets à payer+fournisseurs	353 640	294 033	314 217
CASH FLOW NET	1 514	75 080	107 526

EMPLOIS	1 999	2 000	2 001
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 350	1 350	1 350
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 009 345	1 077 173	1 204 354
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	0	0	0
TOTAL	1 010 695	1 078 523	1 205 704

RESSOURCES	1 999	2 000	2 001
CAPITAUX PROPRES	555 893	558 333	586 850
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	625 582	554 552	556 993
RESULTAT DE L EXERCICE	(69 689)	3 781	29 857
PASSIFS	604 400	658 469	634 793
PASSIFS NON COURANTS	86 153	68 923	43 077
AMORTISSEMENTS CUMULES	518 247	589 546	591 716
TOTAL	1 160 293	1 216 802	1 221 643

FONDS DE ROULEMENT	1 999	2 000	2 001
	149 598	138 279	15 939

4.4. Chiffres caractéristiques

STRUCTURE FINANCIERE	1 999	2 000	2 001
FONDS DE ROULEMENT	149 598	138 279	15 939
Capitaux permanents	1 160 293	1 216 802	1 221 643
Actif circulant	935 743	914 176	838 407
Actif immobilisé net	492 448	488 977	613 988
Cash flow net	1 514	75 080	107 526
Analyse de la situation			
	1 999	2 000	2 001
Ratios de structure financière			
cap.perm/actif immo net	2,36	2,49	1,99
Fonds pro./cap. Perm	0,48	0,46	0,48
Ratios d'exploitation et de rentabilité			
RBE/CAX100	(2,07)	0,18	2,67
RNE/CAX100	(12,27)	0,44	3,16
Achats consommées/CAX100	42,91	33,95	42,08
Frais de pers./C.Ax100	37,11	34,61	35,69
Charges financ./C.Ax100	4,03	2,32	2,08
Ratios de gestion			
Clients.et cptes rat.x365/CA	176,88	164,60	118,85
Four. Et cptes rat.x365/CA	227,22	124,92	121,57
Fonds de roulementx365/CA	96,12	58,75	6,17
Ratios de trésorerie			
Actif circulant / dettes à C.T	1,19	1,18	1,02
Valeurs réal. Et dispo. / D.C.T	0,49	0,57	0,47

5. RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Le diagnostic réalisé a permis de dégager les recommandations suivantes :

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.
- La stratégie de développement doit obligatoirement être accompagnée d'une maîtrise et une réduction sensible du prix de revient, et grâce particulièrement à l'amélioration de la productivité.
- 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.
- Rationaliser l'offre de produits et les gammes.
- Se donner les moyens pour consolider la position de SIMAP pour la sous-traitance.

La direction compte monter une dizaine de boutiques en Tunisie pour augmenter considérablement les ordres à produire dans la ligne des produits locaux.

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 avoir 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'entreprise compte s'engager dans un programme pour la mise en place d'un système assurance qualité selon les normes ISO 9000. Ce programme aura un impact certain sur l'introduction de procédures formelles dans la gestion quotidienne, souvent absentes dans l'entreprise à caractère familial.

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, les temps réalisés, les déchets, l'absentéisme...

5.2.1. Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines devra faire l'objet d'une attention particulière. Il nous semble important pour l'entreprise de suivre certains indicateurs tels que l'absentéisme et les heures supplémentaires.

L'instauration d'un système de suivi de la performance individuelle et, dans la mesure du possible, d'un moyen de motivation du personnel en fonction des performances sont à étudier.

5.2.2. L'informatique

Des investissements sont à envisager en vue de permettre la mise en réseau des postes existants et l'introduction de la gestion informatisée de la production et des stocks.

5.3. Sur le plan technique

5.3.1. Performance de l'entreprise

En ce qui concerne la production des ceintures, nous estimons que des problèmes de production se trouvent pratiquement à tous les passages. Il y'a une grande marge pour améliorer, en apportant la technologie appropriée et en améliorant l'organisation de la production.

Pour les sacs à main, il faut standardiser la production en terme quantitatif pour apporter les mêmes éléments nécessaires décrits pour la production des ceintures.

Les cartables sont actuellement de qualité raisonnable, il faut, toutefois, ré-organiser la production pour augmenter la productivité qui est plutôt faible actuellement.

En comparaison aux standards européens, nous estimons que dans son ensemble, l'entreprise n'est pas suffisamment performante aussi bien d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

5.3.2. Résumé des aspects de la production à améliorer

Dans le cas de la Société SIMAP l'achat de quelques machines est un fait marginal. Les machines existantes sont dans leur ensemble assez performantes, il s'agit donc de revoir l'organisation de la production, et si possible modifier les ordres de la production des sacs à main qui, à notre avis sont trop fragmentés et exigües.

Sur la base des descriptions des phases de production, les aspects les plus importants à améliorer sont :

- L'organisation de la production, à savoir : flux de production, fiches techniques, service d'entretien et réglage.
- Les méthodes de production, l'introduction du service d'analyse et recherche pour l'optimisation technologique, l'adoption d'accessoires pour automatiser la production en déchargeant les tables d'assemblage.

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

5.3.3. Production canalisée sur convoyeur

La possibilité d'introduire le convoyeur pour la ligne des produits à l'exportation a été discutée avec le manager de la Société. Nous estimons que ce système pourra apporter un autre gain de 30% d'efficacité à la production. Toutefois, le manager a préféré ne pas prendre en considération ce projet pour le moment, mais potentialiser la production en ligne droite.

5.3.4. Formation du personnel technique

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

Il faut considérer qu'essentiellement en Tunisie on trouve deux types d'opérateurs professionnels. L'un est l'agent d'exécution qui possède l'expérience manuelle, mais peu adapté d'un point de vue organisation et méthode ; l'autre est l'agent de maîtrise qui sort d'une école de formation, qui a développé une capacité de conceptualiser, mais ne possède pas l'expérience soit pour le travail manuel, soit pour organiser la production et introduire les méthodes de production.

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

Nous avons constaté plusieurs aspects positifs qui peuvent garantir le succès d'une mise à niveau, à savoir :

- L'atelier a progressé beaucoup depuis la dernière mise à niveau
- L'atelier possède tous les aspects structurels pour la production
- L'investissement à ajouter pour l'achat d'équipements est faible
- Les directeurs sont très conscients des problèmes de l'atelier
- Dans son ensemble, d'un point de vue structurel, l'atelier se situe assez proche d'un standard européen
- La situation financière de l'entreprise est saine.

V LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

La stratégie générale s'inscrit dans la continuité de l'effort de modernisation entamé par le premier programme de mise à niveau. Elle consiste à la fois à :

- **développer** le niveau d'activité de l'entreprise en adoptant les stratégies appropriées pour chaque famille de produit. Ce développement devra se faire de manière maîtrisée.
- Poursuivre **l'amélioration de la productivité** grâce à des investissements en matériel, en assistance technique et en formation.
- Placer **la maîtrise et la réduction du prix de revient** comme priorité absolue de l'entreprise, ceci, bien sûr, tout en améliorant la qualité des produits.

Sur le plan quantitatif, les objectifs devront être d'une part de doubler le chiffre d'affaires au bout des 5 prochaines années, dont 30% au moins grâce à l'exportation, et d'autre part d'arriver à un résultat net, supérieur ou égal à 10% du chiffre d'affaires.

1.1. La stratégie des produits

Deux orientations principales permettent de définir la stratégie produits :

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

Outre son activité traditionnelle, les ceintures, la société SIMAP doit investir deux nouveaux segments porteurs à savoir le sac à main en cuir et la cellerie pour chiens.

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

La marque OLYMPIA doit étendre son champ et trouver sa place dans le secteur de l'habillement en général ou des accessoires en particulier.

1.2. La stratégie commerciale

Sur le plan commercial, la stratégie de l'entreprise sera axée sur 4 priorités :

- Pour les ceintures, se concentrer sur le merchandising dans les points de vente pour accroître la visibilité des produits et faciliter le choix du consommateur.
- Pour les sacs à main en cuir, une nouvelle force de vente doit être mise en place pour augmenter le niveau de distribution de ces produits.
- Pour la cellerie pour chiens, cibler les points de vente et mettre en place un merchandising adapté.

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

1.3. Les objectifs à atteindre

- 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 tel que préconisée dans le plan de mise à niveau.

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

- 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 :

	2002	2003	2004	2005	2006
Total CA	1.200.000	1.400.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000
Local	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.350.000	1.400.000
Export	100.000	200.000	300.000	450.000	600.000
Résultat Net (arrondi)	30.000	50.000	80.000	150.000	200.000

L'investissement à réaliser est de 270.000 DT et concerne :

- des investissements matériels pour 164.000 DT
- des investissements immatériels pour 106.000 DT

Le financement des investissements sera assuré en totalité par des fonds propres.

2. PLAN D' ACTIONS

Les investissements préconisés toucheront :

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

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

2.1. Les équipements

Ils comprennent :

- Les machines et équipements de production : Budget : 130 000 DT
- Les outils et instruments de production Budget : 6 000 DT

Budget total : 136 000 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
- Le matériel réseau : Hub, Câbles, Armoire...
- Le système pour la coupe de gabarits

Budget : Matériel : 28 000 DT
Immatériel 29 000 DT
Total 57 000 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 IV :

Durée : 8 semaines

Budget : 40 000 DT

2.4. Le marketing

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

Nous préconisons les actions suivantes :

1/ Embauche, dans un premier temps, d'un responsable marketing/achat (ces deux fonctions devront être séparées par la suite), niveau cadre, ayant une expérience d'au moins trois ans dans l'un des deux domaines (voir détail des fonction en Annexe V).

2/ Informatisation de la gestion des stocks et intégration aux ventes.

3/ Formation du responsable marketing aux objectifs de la fonction, l'organisation marketing et l'élaboration des plans annuels. Budget : 5000 DT (inclus dans budget formation)

4/ Réaliser des études consommateurs pour commencer à avoir des sources d'information sur la demande. Budget : 7 000 DT

5/ Enfin, il faudra pouvoir dégager un budget marketing et commercial en fonction des objectifs fixés, aussi bien pour le développement du marché local que celui de l'export.

2.5. La formation

Le budget alloué à la formation est inclus à titre indicatif. Un plan de formation devra être mis en place (dans le cadre de la démarche ISO) et budgétisé.

Outre la formation prévue dans la rubrique Assistance technique, des actions seront nécessaires dans les disciplines suivantes :

- Marketing
- Informatique
- Gestion de production, élaboration de tableaux de bord.

Budget : 10 000 DT

2.6. La certification ISO

Certification ISO 9000.

Budget : 20 000 DT

2.7. Récapitulatif de l'investissement :

	En DT*	En DT
	CIF	Arrondi
Investissement matériel		
Total machines et appareils de production	136 213	136 000
Matériel informatique	28 157	28 000
Total matériel	164 370	164 000
Investissement immatériel		
Logiciels	20 643	
Cours de formation 1 sem. (avec dépenses)	4 763	
Installation et configuration du système	3 560	
<i>s/total informatique immatériel</i>	28 966	29 000
Formation	10 000	10 000
Etudes consommateurs (Coût par collection)	7 000	7 000
Assistance technique	40 000	40 000
Certification	20 000	20 000
Total immatériel	105 966	106 000
TOTAL	270 336	270 000

Taux de change : 1 Euro = 1,36 DT

VI LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

L'évolution prévisionnelle de l'exploitation montre qu'en 2006, l'entreprise devra atteindre un chiffre d'affaires de 2.000.000 DT dont 30% à l'export, soit une évolution annuelle moyenne de 17%.

Grâce aux actions de mise à niveau, l'entreprise devra réaliser des gains de productivité qui se traduiront par une amélioration du ratio charges du personnel/C.A. qui passe de 36% à 29% en 2006.

La rentabilité de l'entreprise devra connaître une amélioration continue. Le résultat net passera de 30 000 DT actuellement à 200 000 DT en 2006, soit une augmentation annuelle moyenne de 17%.

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	1 100 000	1 200 000	1 300 000	1 350 000	1 400 000
CA EXPORT	100 000	200 000	300 000	450 000	600 000
Chiffre d'affaires total	1 200 000	1 400 000	1 600 000	1 800 000	2 000 000

2) LES CHARGES D'EXPLOITATION

	2002	2003	2004	2005	2006
Achats de marchandises	540 000	630 000	728 000	816 300	900 000
CHARGES DE PERSONNEL	336 000	406 000	480 000	522 000	574 000
F.F D EXPLOITATIONS	17 460	20 300	24 000	27 000	24 800
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	83 880	98 000	128 000	144 000	150 000
Total	977 340	1 154 300	1 360 000	1 509 300	1 648 800

3) RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

Années	2002	2003	2004	2005	2006
VENTES	1 200 000	1 400 000	1 600 000	1 800 000	2 000 000
CHARGES	977 340	1 154 300	1 360 000	1 509 300	1 648 800
R.B.E	222 660	245 700	240 000	290 700	351 200

4) LES IMMOBILISATIONS

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	107 350	107 350	107 350	107 350	107 350
Terrain	15 577	15 577	15 577	15 577	15 577
Constructions	314 129	314 129	314 129	314 129	314 129
Agencement aménagement insta	64 032	64 032	64 032	64 032	64 032
Matériel d'exploitation	618 656	618 656	618 656	618 656	618 656
Matériels de transport	247 410	247 410	247 410	247 410	247 410
M.M.B	11 743	11 743	11 743	11 743	11 743
Equipement informatique	44 164	44 164	44 164	44 164	44 164
Total	1 423 061				

5) TABLEAU D'AMORTISSEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	34 980	34 980	34 980	1 060	0
Terrain	0				
Constructions	15 706	15 706	15 706	15 706	15 706
Agencement aménagement insta	6 403	6 403	4 688	0	0
Matériel d'exploitation	61 866	61 866	61 866	61 866	61 866
Matériels de transport	49 482	49 482	3 822	3 822	3 822
M.M.B	1 174	1 174	0	0	0
Equipement informatique	7 117	4 200	4 200	4 200	4 200
Total	176 729	173 812	125 262	86 654	85 594

6) SCHEMA DE FINANCEMENT

Années	1	2	3	TOTAL
Investissement Immatériel	106 000	0		106 000
Investissement matériel	164 000	0		164 000
Total Investissement	270 000	0	0	270 000
Moyen terme	0	0		0
Fonds propres	270 000	0	0	270 000
Total financement	270 000	0	0	270 000

7) CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
R.B.E	222 660	245 700	240 000	290 700	351 200
AMORTISSEMENT	176 729	173 812	125 262	86 654	85 594
Charges de financement	0	0	0	0	0
BENEFICE BRUT	45 931	71 888	114 738	204 046	265 606
IMPOT	14 736	21 567	32 629	53 562	65 073
BENEFICE NET	31 195	50 322	82 109	150 484	200 532
CASH FLOW	207 924	224 133	207 371	237 138	286 127

9) TABLEAU EMPLOIS - RESSOURCES

Années	2002	2003	2004	2005	2006
SOLDE INITIAL	-104 302	-166 378	57 755	265 127	502 264
RESSOURCES					
MOYEN TERME	0	0			
APPORT EN CAPITAL	0	0	0		
CASH FLOW	207 924	224 133	207 371	237 138	286 127
TOTAL RESSOURCES	207 924	224 133	207 371	237 138	286 127
EMPLOIS					
INVESTISSEMENT	270 000	0	0		
TOTAL EMPLOIS	270 000	0	0	0	0
REMBOURSEMENT PRÊT	0	0	0	0	0
SOLDE ANNUEL	(166 378)	57 755	265 127	502 264	788 391

10) Rentabilité sur cash flow brut

T.R.I sur 10 ans

82,21

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

90,76

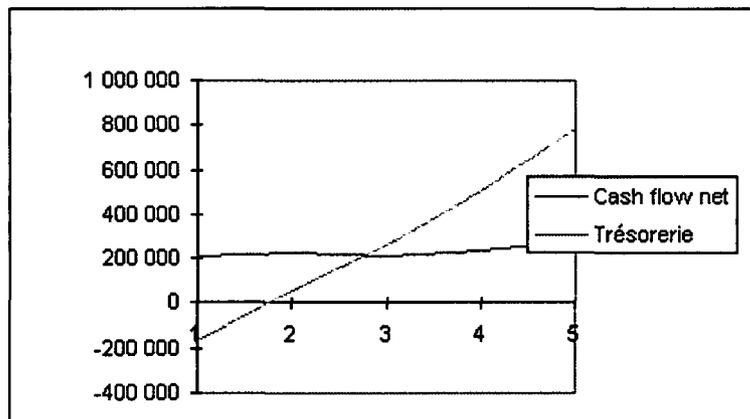
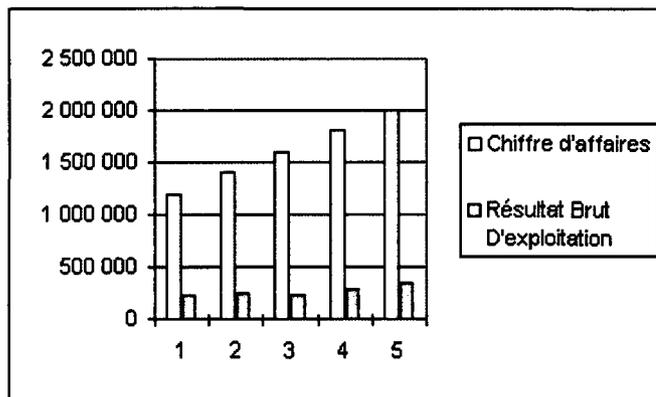
T.R.I (I+10%) sur 10 ans

75,18

11) Rentabilité des capitaux propres

Rentabilité sur 10 ans

48,20



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

L'investissement prévu dans le cadre du présent programme de mise à niveau porte sur un montant de 270 000 DT décomposé comme suit :

- Investissement matériel : 164 000 DT
- Investissement immatériel : 106 000 DT

Le financement de ces investissements se fera totalement par fonds propres.

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

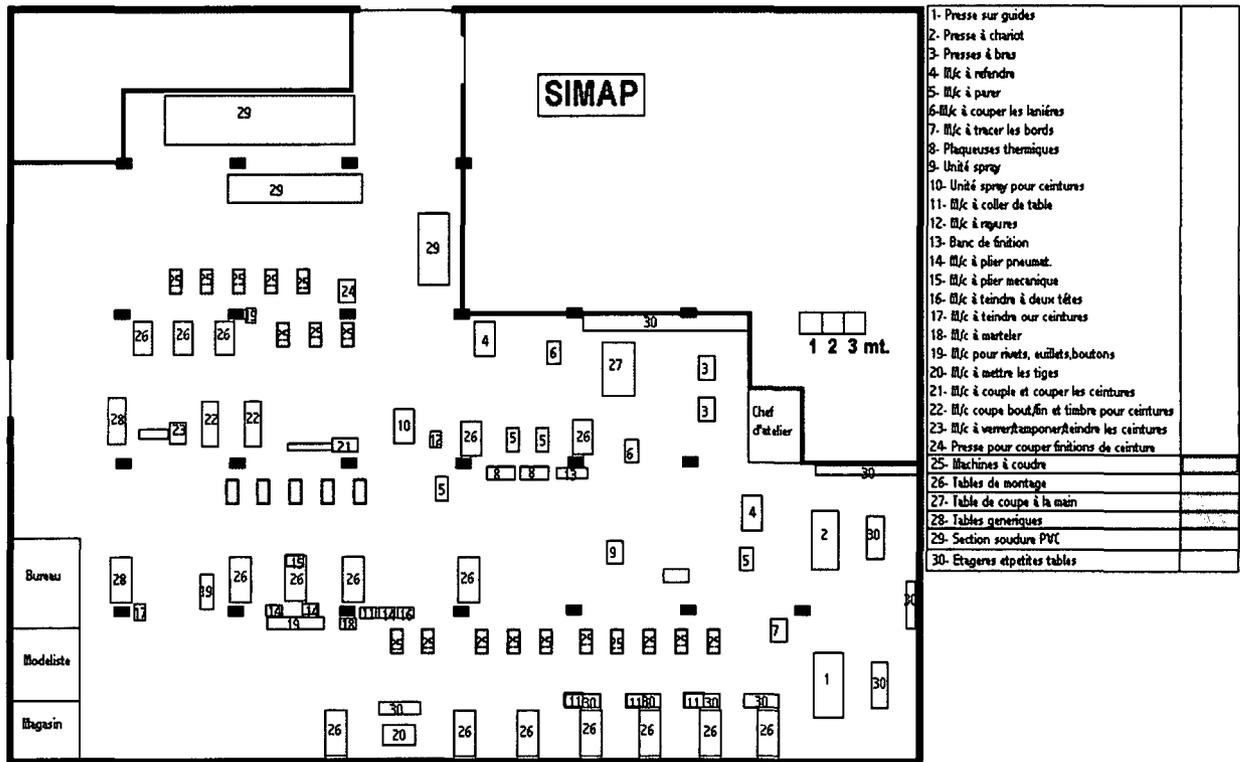
Les deux tableaux ci-après retracent ces évolutions :

AVEC INVESTISSEMENTS

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires local	1 100 000	1 200 000	1 300 000	1 350 000	1 400 000
Chiffre d'affaires export	100 000	200 000	300 000	450 000	600 000
Chiffre d'affaires total	1 200 000	1 400 000	1 600 000	1 800 000	2 000 000
		100%	100%	100%	100%
ACHATS D APPROV. CONS	540 000	630 000	728 000	816 300	900 000
		45,0%	45,5%	45,5%	45%
CHARGES DE PERSONNEL	336 000	406 000	480 000	522 000	574 000
		28,0%	30,0%	30,0%	29,0%
F.F.D EXPLOITATIONS	17 460	20 300	24 000	27 000	24 800
		1,5%	1,5%	1,5%	1%
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	83 880	98 000	128 000	144 000	150 000
		7,0%	8,0%	8,0%	8%
	977 340	1 154 300	1 360 000	1 509 300	1 648 800
		81%	82%	85%	84%
R.B.E	222 660	245 700	240 000	290 700	351 200
		19%	18%	15%	16%
AMORTISSEMENT	176 729	173 812	125 262	86 654	85 594
		15%	12%	8%	5%
BENEFICE BRUT	45 931	71 888	114 738	204 046	265 606
		4%	5%	7%	11%
IMPOT	14 736	21 567	32 629	53 562	65 073
		1%	2%	2%	3%
BENEFICE NET	31 195	50 322	82 109	150 484	200 532
		3%	4%	5%	8%

ANNEXES

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



ANNEXE II.- LISTE DES MACHINES

Quantité	Machine	Origine	Année d'acquisition Ou age de la machine	Vieille technologie	Moyenne technologie	Technologie moderne	Tau D'occupation
1	Presses hydraulique sur guides Atom S358	Italie	2000			X	100%
1	Presse hydraulique Atom HSP588 à chariot	Italie	1999			X	100%
1	Presse Atom standard	Italie	1995		X		20%
1	Presse Atom 303-L	Italie	20 ans	X			20%
1	Presse Muller & Kusth	Allemagne	20 ans	X			10%
1	M/c à refendre Camoga C420L	Italie	1999			X	80%
1	M/c à refendre Camoga Cn 411	Italie	15 ans		X		10%
1	M/c à parer Sagitta SC75C	Italie	1994			X	100%
1	M/c à parer Sagitta SC75C	Italie	1994			X	40%
1	M/c à parer Ger.Mac	Allemagne	1991	X			0%
1	M/c à parer Sagitta standard	Italie	15 ans	X			30%
1	M/c à marquer les bords à chaud WSK	-	1986		X		30%
2	M/c à couper les lanières Muller & Kusth	Allemagne	27 ans	X			30%
1	M/c à coupler et couper les ceintures Falsone	Italie	1991			X	5%
1	M/c à découper petites pièces Muller & Kusth	Allemagne	17 ans		X		10%
1	M/c à coupler et couper les ceintures Zanetti	Italie	2000			X	100%
2	M/c à couper pointes/final/trous/timbre Galli TCE3000/2T	Italie	2000			X	90%
1	M/c à verrer/tamponner/teindre Galli FC2E.AP	Italie	2000			X	100%
1	Unité de collage spray standard Omac	Italie	1999			X	70%
1	Unité spray sur chariot pour ceintures	Italie	1999			X	80%
3	M/c à poser les oilets 70-1-PN	-	6 ans		X		10%
1	Banc de finition Zanetti	Italie	1990		X		10%
1	Banc de finition Simonetti	Italie	1990		X		50%
1	Plaqueuse thermique Banf P.80	Italie	1990		X		10%
1	Plaqueuse thermique Atom PL1251	Italie	1999			X	30%
1	M/c à teindre les bords à deux rouleaux OMAC	Italie	1995			X	30%

4	M/c à coller au néoprène OMAC, 20, 40, 60 mm.	Italie	1995			X	30%
1	M/c à marteler OMAC	Italie	1995			X	40%
4	M/c à poser les oeillets	-	20 ans	X			20%
1	M/c à poser les oeillets en couple	-	10 ans		X		60%
3	M/c à plier en ligne OMAC 600-R pneum./électron.	Italie	1999			X	30%
1	M/c à plier en ligne mécanique OMAC 450-RC	Italie	1999		X		30%
1	M/c à teindre les ceintures verticale Zanetti	Italie	1990		X		0%
1	M/c à monter les tiges	-	10 ans			X	70%
1	M/c à mettre les graphes Galli EG.1	Italie	1999			X	70%
1	Presse thermique à décorer les ceintures Banf P2C	Italie	1996			X	15%
1	M/c à couper les cartons	-	10 ans		X		10%
6	M/c à coudre Pfaff 1245 plate, triple transport	Allemagne	4 ans			X	30%
1	M/c à coudre Pfaff 1245 plate, triple transport	Allemagne	10 ans		X		
1	M/c à coudre Adler 69 à canon pour border	Allemagne	10 ans		X		40%
5	M/c à coudre Pfaff 335 à canon	Allemagne	4 ans		X		30%
2	M/c à coudre Adler 205 à canon gros fil	Allemagne	4 ans			X	50%
1	M/c à coudre Taking triple transport	Japon	4 ans		X		30%
1	M/c à coudre à pilier Pema 267-373	Italie	4 ans			X	70%
1	M/c à coudre Adler 105 à gros fil	Allemagne	10 ans		X		30%
1	M/c à coudre Pfaff 441-R plate à roulette	Allemagne	10 ans		X		20%
1	M/c à coudre Pfaff 335 à canon pour border	Allemagne	10 ans		X		40%
2	M/c à coudre Pfaff 563 plate à doublures	Allemagne	4 ans			X	40%
	M/c à coudre Pfaff 561 plate à doublures	Allemagne	4 ans		X		20%

ANNEXE III – COMPOSITION DE L'EFFECTIFRépartition par groupe d'âge :

Moins de 25 ans	8 %
De 25 à 35 ans	50%
De 35 à 45 ans	30%
Plus de 45 ans	12 %

Répartition par ancienneté

Moins de 2 ans	27%
De 2 à 5 ans	20%
De 5 à 10 ans	17%
Plus de 10 ans	36%

Répartition par niveau de formation

Illettré	3%
Primaire	34%
Secondaire	51%
Bac + 2	7%
Bac + 4	3%
Bac + 6	2%

Qualifications du personnel technique :

Techniciens	3
Ouvriers qualifiés	16
Ouvriers	21
Total	40

ANNEXE IV – DETAIL DES INVESTISSEMENTS

1. Machines et appareils de production

Coupe manuelle

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

Coupe des lanières

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

Accessoires :

- 1 Etagère porte barres de lames

Refente

- 1 Machine à refendre Ellegi GL-42-SE

Accessoires :

- 3 Pièces roulantes de mesures et pointes différentes pour la refente des cotés des ceintures.

Parage

Accessoires :

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

Teinture des bords

- 1 M/c à teindre les bords des pièces fermées, munie de transporteur et photocellule Omac

Accessoires :

- 1 Séchoir mobile à 30 étagères pour pièces teintes.

Banc de finition

- 1 Machine à finir les bords à roue thermique Fioretto

Collage

- 4 Systèmes complets de collage au banc avec stylo Beghi DC 102S.
- 1 M/c à coller au Latex 400 cm. Omac 940-Aspirat.

Accessoires :

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

Confection du passe-poil

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

Piquage

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

Accessoires :

- 1 plaque à oscillation pour le relâche des bandes pour border.
- 1 jeu de pièces pour la confection à sec des manches tubulaires.
- 1 jeu de pièces pour la confection de bandoulières à trois plis.
- 2 Guides pivotantes pour chaque machine.
- 4 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 »

Finition

- Machine à brûler les fils à chaud TB-18

Outils

- 10 Jeux d'outils complets pour le montage aux tables.

Composition des outils :

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

Budget : 136 000 DT

2. Assistance technique :

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

Profil professionnel de l'expert :

Expérience en :

- Dessin et reproduction de modèles de sacs et cartables
- Réalisation de gabarits
- Organisation de la production, au niveau artisanal et industriel
- Techniques de préparation
- Techniques de montage
- Techniques de finition
- Techniques de coupe à la main et à la machine
- Opération, mise au point, réparation et entretien de toutes les machines à maroquinerie
- Outillage manuel

Durée : 8 semaines

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

3. 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-Marquinerie ;
- Cours de formation d'une semaine; installation et configuration de l'équipement

- Système pour la coupe de gabarits
 - Plotter de coupe Graphtec FC4200-60

- Matériel réseau : Switch, Câbles, Armoire...

<u>Budget</u> : Matériel	28 000 DT
Immatériel	29 000 DT
Total	57 000 DT

4. Récapitulatif de l'investissement :

	Coût en Euros		En DT*	En DT
	Ex.factory	CIF	CIF	Arrondi
Investissement matériel				
1 M/c pour coupe gabarits	300	330	449	
4 Plaques de coupe PVC	368,8	406	552	
6 Couteaux avec étuis	39,5	43	59	
1 Jeu de 200 lames	58	64	87	
2 Règles en acier de 120cm	39	43	58	
1 M/c à couper les lanières	3 780,00	4 158	5 655	
5 Barres assorties de lames	310	341	464	
1 Etagère porte barres/lames	500	550	748	
1 M/c à refendre Ellegi GL-42-SE	13 700,00	15 070	20 495	
3 Pièces roulantes x ceintures	4 800,00	5 280	7 181	
2 Jeux de pieds et rouleaux à parer	330	363	494	
1 M/c à teindre les bords Omac phot.	2 850,00	3 135	4 264	
1 Séchoir à 30 étagères	996	1 096	1 490	
1 M/c à finir les bords thermique Fioretto	2 220,00	2 442	3 321	
4 Systèmes colle au stylo Beghi DC102S	4 840,00	5 324	7 241	
4 Séchoirs à étagères Cordini	3 984,00	4 382	5 960	
1 M/c à passe-poil thermopl. Omac-3505	3 500,00	3 850	5 236	
2 Adler 269-373-FA, ganses et p.a.	22 140,00	24 354	33 121	
1 Juki 1920-HA (60x100)	11 870,00	13 057	17 758	
1 Adler 267-273 double aiguille	7 890,00	8 679	11 803	
1 Plaque à oscillation pour Adler 69	114	125	171	
1 Jeu pour la conf. De manches tubulaires	380	418	568	
1 Jeu pour la conf. bandoulières 3 plis	130	143	194	
2 Guides pivotantes avec 2 pointes plates	248	273	371	
4 Lampes magnétiques à 12 v.	144	158	215	
1 Jeu de pièces pour diff. pliages	180	198	269	
1 M/c à brûler les fils TB-18	1 370,00	1 507	2 050	
10 Jeux d'outils complets	1 450,00	1 595	2 169	
12 Chariots à quatre étages	2 520,00	2 772	3 770	
<i>s/total machines et instruments de production</i>			136 213	136 000
1 PC HP Vectra, 17"	1 520,00	1 672	2 274	
1 Imprimante HP Deskjet 990Cxi	319	351	477	
1 Jeu de câbles de connexion	155	171	232	
1 Unité de digitalis. et drawing board III A2	1 530,00	1 683	2 289	
1 Unité de back-up Iomega Peerless	561	617	839	
1 Plotter de coupe Graphtec FC200-60	13 400,00	14 740	20 046	
Matériel réseau			2 000	

<i>s/total matériel informatique</i>			28 157	28 000
Total matériel			164 370	164 000
Investissement immatériel				
1	Programme de gestion prod. et magasin		7 500	
1	Software Antivirus ViruScan	55,3	61	83
1	Software comp. Shoemaster-Marroquinerie	8 730,00	9 603	13 060
1	Cours de formation 1 sem. (avec dépenses)	3 184,00	3 502	4 763
1	Installation et configuration du système	2 380,00	2 618	3 560
<i>s/total informatique immatériel</i>			28 966	29 000
Formation			10 000	10 000
Etudes consommateurs (Coût par collection)			7 000	7 000
Assistance technique			40 000	40 000
Certification			20 000	20 000
Total immatériel			105 966	106 000
TOTAL			270 336	270 000

Taux de change : 1 Euro = 1,36 DT