



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

22774



**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

**TLICH
El Menzah IV**

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

Les intervenants dans cette mission sont:

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

Table des matières

| | | |
|------------|---|-----------|
| I | <u>SYNTHÈSE</u> | 5 |
| 1. | <u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u> | 5 |
| 2. | <u>BREF HISTORIQUE/ ORGANISATION ACTUELLE</u> | 6 |
| 3. | <u>RÉSUMÉ DU DIAGNOSTIC</u> | 7 |
| 4. | <u>LE PLAN DE MISE À NIVEAU :</u> | 10 |
| II | <u>L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u> | 11 |
| 1. | <u>LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u> | 11 |
| 2. | <u>SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE</u> | 11 |
| 2.1. | <i>La gamme des produits</i> | 12 |
| 2.2. | <i>L'évolution de la production</i> | 12 |
| 2.3. | <i>Les investissements</i> | 12 |
| 3. | <u>POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE</u> | 13 |
| 4. | <u>TABLEAU DE BENCHMARKING</u> | 13 |
| 5. | <u>LA SOUS-BRANCHE DES SACS À MAIN</u> | 14 |
| 6. | <u>LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</u> | 15 |
| III | <u>DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE</u> | 17 |
| 1. | <u>MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</u> | 17 |
| 1.1. | <i>Le marché</i> | 17 |
| 1.2. | <i>Les produits</i> | 19 |
| 1.3. | <i>La production</i> | 24 |
| 1.4. | <i>Le commercial</i> | 25 |
| 2. | <u>DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE</u> | 27 |
| 2.1. | <i>Organisation</i> | 27 |
| 2.2. | <i>Ressources Humaines</i> | 28 |
| 2.3. | <i>Système d'information</i> | 30 |
| 3. | <u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u> | 31 |
| 3.1. | <i>Informations générales</i> | 31 |
| 3.2. | <i>Informations techniques</i> | 32 |
| 3.3. | <i>Organisation de la production</i> | 38 |
| 4. | <u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u> | 39 |
| 4.1. | <i>Bilans résumés</i> | 40 |
| 4.2. | <i>Analyse de l'exploitation</i> | 41 |
| 4.3. | <i>Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation</i> | 41 |
| 4.4. | <i>Chiffres caractéristiques</i> | 42 |
| 4.5. | <i>Analyse de la situation</i> | 42 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5. | <u>RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u> | 44 |
| 5.1. | <u>Sur la plan commercial et marketing</u> | 44 |
| 5.2. | <u>Sur le plan organisation et ressources humaines</u> | 44 |
| 5.3. | <u>Sur le plan technique</u> | 45 |
| 6. | <u>ASPECTS FAVORABLES DE LA SOCIÉTÉ POUR LA RÉUSSITE DE LA MISE À NIVEAU</u> | 47 |
| IV | <u>LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</u> | 48 |
| 1. | <u>LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES</u> | 48 |
| 1.1. | <u>La stratégie générale</u> | 48 |
| 1.2. | <u>La stratégie des produits</u> | 48 |
| 1.3. | <u>La stratégie commerciale</u> | 48 |
| 1.4. | <u>Les objectifs à atteindre</u> | 49 |
| 2. | <u>PLAN D' ACTIONS</u> | 50 |
| 2.1. | <u>Les équipements</u> | 50 |
| 2.2. | <u>Le système informatique</u> | 50 |
| 2.3. | <u>L'assistance technique</u> | 50 |
| 2.4. | <u>Le marketing</u> | 50 |
| 2.5. | <u>La formation :</u> | 51 |
| 2.6. | <u>Récapitulatif de l'investissement :</u> | 51 |
| V | <u>LA RENTABILITE PREVISIONNELLE</u> | 52 |
| 1. | <u>LES RECETTES D'EXPLOITATION</u> | 52 |
| 2. | <u>LES CHARGES D'EXPLOITATION</u> | 52 |
| 3. | <u>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</u> | 53 |
| 4. | <u>LES IMMOBILISATIONS</u> | 53 |
| 5. | <u>TABLEAU D'AMORTISSEMENT</u> | 53 |
| 6. | <u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u> | 54 |
| 7. | <u>TABLEAU DE REMBOURSEMENT</u> | 54 |
| 8. | <u>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</u> | 54 |
| 9. | <u>TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES</u> | 55 |
| 10. | <u>RENTABILITÉ SUR CASH FLOW BRUT</u> | 55 |
| 11. | <u>RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES</u> | 55 |
| VI | <u>EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE TLICH AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU</u> | 57 |
| | <u>ANNEXES</u> | 60 |
| | <u>ANNEXE I. PLAN DE L'ATELIER ET DISPOSITION DE L'ÉQUIPEMENT</u> | 61 |
| | <u>ANNEXE II. LISTE DES MACHINES</u> | 62 |
| | <u>ANNEXE III – COMPOSITION DE L'EFFECTIF</u> | 63 |
| | <u>ANNEXE IV – DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS</u> | 64 |
| | <u>ANNEXE V – TACHES DU RESPONSABLE MARKETING</u> | 69 |

I SYNTHÈSE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Année de référence : 2001

| | |
|--|--------------------|
| Raison sociale : | Société TLICH |
| Année de constitution : | 1988 |
| Date d'entrée en exploitation : | Mars 1988 |
| Statut : | S.A.R.L. |
| Capital : | 100 000 DT |
| Emplacement : | El Menzah IV |
| Superficie : | 170 m ² |
| Produits fabriqués : | Sacs à main dames |
| Effectif : | 17 |
| Taux d'encadrement : | 23% |
| C.A. : | 425 240 DT |
| Certification : | Non |
| Marque propre | TLICH |

2. BREF HISTORIQUE/ ORGANISATION ACTUELLE

La famille TLICH opère dans le secteur de la maroquinerie depuis le début des années 80. Elle a commencé son activité dans la production de vêtements en cuir.

La Direction de l'entreprise a été reprise par l'actuel Gérant en 1987, qui a continué dans la confection des vêtements en cuir pendant quelques années et a réalisé des opérations d'exportation sur plusieurs pays d'Europe.

L'entreprise a connu deux années de stagnation consécutives à la guerre du Golfe. Elle a réorienté son activité vers la maroquinerie et s'est spécialisée dans les sacs à main pour dames en cuir qui graduellement ont été remplacés par les sacs en matière synthétique, qui constituent aujourd'hui 90% de la production.

La société produisait pour le marché local et pour l'exportation. A partir de 1994, la Société travaille seulement pour le marché local.

La Société TLICH fait partie actuellement d'un groupe de trois sociétés :

- L'unité de maroquinerie
- Une société commerciale qui vend les sacs, les chaussures et les vêtements dames
- Une petite unité artisanale de fabrication de chaussures dames, installée dans un autre quartier de Tunis.

Elle projette de créer une ligne sacs/chaussures pour répondre à la demande de la clientèle.

Les modèles sont actuellement créés par l'entreprise elle même.

Le présent programme de mise à niveau a été initié pour aider l'entreprise à réaliser ces objectifs et en particulier pour :

- Mettre en place la structure appropriée capable d'accompagner l'entreprise dans son projet de développement.
- Améliorer les moyens et méthodes de production adoptées dans l'atelier en vue d'optimiser la production en terme de productivité et de qualité.
- Mettre en place une organisation formelle.
- Transférer l'entreprise dans un local plus adapté à l'activité industrielle.

3. RESUME DU DIAGNOSTIC

La situation actuelle de Tlich Cuir se résume comme suit :

Sur le plan commercial :

La société Tlich fabrique essentiellement des sacs en matière synthétique. Son Chiffre d'affaires pour l'année 2001 a été de 424 240 DT.

Elle opère sur un marché fortement concurrentiel ayant un caractère saisonnier, principalement sur le marché local. L'exportation reste marginale.

Elle dispose de sa propre marque, TLICH, commercialisée à travers ses boutiques qui contribuent à faire connaître la marque.

La qualité est jugée bonne mais peut s'améliorer.

Les prix sont légèrement supérieurs à la moyenne du marché.

Elle dispose d'un certain savoir faire en matière de création et d'adaptation de nouveaux modèles, ce qui lui confère l'image d'une entreprise innovante et un avantage concurrentiel.

Une stratégie marketing est à développer, et des efforts restent à faire pour l'organisation de cette fonction.

Une organisation adaptée et une coordination parfaite entre le marketing, les achats, le commercial, et la production devront être mis en place.

Sur le plan organisation et ressources humaines :

Il s'agit d'une entreprise familiale, peu formalisée, mais la volonté de mieux organiser l'entreprise et de formaliser la structure et les procédures existe.

L'entreprise emploie une vingtaine de personnes dont 4 cadres. Son taux d'encadrement est de 23,5%, largement supérieur à la moyenne du secteur.

Le personnel est jeune, ayant une certaine expérience dans le métier. Le turnover semble maîtrisé mais l'absentéisme est beaucoup trop élevé.

La formation est surtout planifiée avec le CNCC.

Le système informatique se limite à un seul ordinateur utilisé pour la gestion des stocks et la gestion commerciale.

Sur le plan technique :

L'entreprise est installée dans des locaux à usage d'habitation qui ne se prêtent pas à une production industrielle. Un projet pour le transfert de l'atelier dans un bâtiment à usage industriel est prévu.

Le matériel existant peut être classé dans la gamme moyenne par rapport au niveau européen.

L'entretien des machines est assuré par un prestataire externe mais ne fait pas l'objet d'un planning ni d'un suivi formalisé.

Les différentes phases de production devraient être revues afin d'améliorer la méthode de production et introduire l'emploi de technologies appropriées.

La formation et une assistance technique ponctuelle devront permettre d'améliorer la qualité et la productivité.

Il reste, toutefois, difficile, dans les conditions actuelles, de créer des conditions optimales pour une organisation industrielle de production.

Sur le plan financier :

La société est bien gérée : la situation financière est saine et très bien structurée. Tous les indicateurs sont positifs, malgré une stagnation du chiffre d'affaires au cours des 3 dernières années.

Résumé des points forts et des points faibles :

} Points forts

- Marque propre
- Bien implantée sur le marché local
- Dispose de son propre réseau de distribution (boutiques)
- Produit des chaussures – assortiment
- Existence d'une cellule de création – maîtrise de la création
- Bonne connaissance de la clientèle et de ses besoins
- Bonne qualité
- Taux d'encadrement élevé
- Composition du personnel favorable à la formation et à l'assimilation de nouvelles méthodes de travail
- Volonté d'organisation et de développement
- Savoir faire dans la fabrication des sacs à main

} Points faibles

- Marché très concurrentiel
- Absence de département/ actions marketing
- Prix en moyenne supérieur au marché
- Lacune d'organisation et de méthode entre les différents pôles de la structure.
- Absence de collection et d'évènements autour du lancement de nouveaux modèles.
- Absence de stratégie commerciale pour l'export
- Organisation peu formalisée. Suivi limité de l'activité
- Taux d'absentéisme élevé
- Local à usage d'habitation
- Production de type artisanal
- Outillage à améliorer
- Absence de planification et de suivi formalisé de l'entretien
- Méthode de production et technologies utilisées 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...)
- Développer une stratégie marketing en tenant compte des exigences de la production pour un niveau optimal de productivité.
- 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
- Développer le système informatique et introduire la gestion informatisée de la production et des stocks MP.
- Améliorer les méthodes de production et introduire l'emploi de technologies appropriées.
- Former le personnel technique.
- Transférer l'entreprise dans un local à usage industriel et mettre en place une organisation industrielle.

4. LE PLAN DE MISE A NIVEAU :

Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale orientée vers le développement de l'activité aussi bien sur le marché local qu'à l'exportation. Il devra, dans une première phase, et en préparation au transfert de l'entreprise dans des locaux plus adaptés à l'activité industrielle, mettre en place une organisation formalisée, moderniser l'outil de production, et rationaliser les méthodes de production en vue d'optimiser la production en terme de productivité et de qualité.

L'investissement nécessaire portera sur un montant de 205 000 DT dont 140 000 DT en investissement matériel et 65 000 DT en investissement immatériel :

| | en DT |
|--|----------------|
| | Arrondi |
| Investissement matériel | |
| Machines et outils de production | 134 000 |
| Matériel informatique | 6 000 |
| | |
| Total matériel | 140 000 |
| Investissement immatériel | |
| Logiciels | 20 000 |
| Installation et configuration du système | 4 000 |
| Cours de formation 1 sem. (avec dépenses) | 5 000 |
| <i>s/total informatique (immatériel)</i> | 29 000 |
| Formation | 10 000 |
| Etudes consommateurs (Coût par collection) | 10 000 |
| Assistance technique | 16 000 |
| Total immatériel | 65 000 |
| TOTAL | 205 000 |

Le financement se fera comme suit :

- Augmentation de capital : 100 000 DT
- CMT : 105 000 DT

II L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

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

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

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

2. SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE

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

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

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

2.1. La gamme des produits

La maroquinerie rassemble quatorze familles de produits :

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

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

2.2. L'évolution de la production

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

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

Sources : Statistiques du C.N.C.C

2.3. Les investissements

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

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

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

Source : CAHIER DU CEPI

3. POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE

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

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

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

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

4. TABLEAU DE BENCHMARKING

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

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

| INDICATEURS DE PRODUCTIVITE | TUNISIE | MAROC | PORTUGAL | ESPAGNE |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Production | 146 | 110 | 170 | 1493 |
| Production/emploi | 146/3900 0,0374 | 110/3000 0,0366 | 170/2900 0.586 | 1493/15400 0,969 |
| Exportations (Millions DT) | 42 | 30 | 20 | 229 |
| Importations (millions DT) | 7 | 5 | 139 | 452 |
| Coût minute (en dt) | 0,120 | 0,140 | 0,170 | 0,185 |
| Marketing | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Taux d'encadrement | 5 | 5 | 7 | 10 |

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

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

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

5. LA SOUS-BRANCHE DES SACS A MAIN

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

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

- Le commerce extérieur

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

Source : Cahier du CEPI N° 12

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

- Structure du prix de revient sac à main

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

Source : Cahier du CEPI N°12

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

- Le démantèlement tarifaire

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

Evolution des droits de douane de la liste IV

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

6. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

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

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

} Les principales menaces émanent de l'évolution asiatique :

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

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

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

III DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

1. MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

1.1. Le marché

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces chiffres posent les questions suivantes :

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

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

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

1.1.1. Evolution et perspectives

- Le marché local :

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

- L'exportation :

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

1.1.2. Les particularités du marché

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

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

- En amont, la matière première, le cuir, est un élément vivant qui peut difficilement avoir des qualités constantes et inchangées dans le temps. Les matières premières synthétiques réduisent ce risque significativement.
- Au niveau des produits, relativement peu d'entre eux deviennent des standards pouvant être fabriqués en grande séries sur de longues périodes.
- Au niveau des distributeurs (les magasins), les clients souhaitent de moins en moins prendre des risques sur les nouveaux modèles laissant le fabricant seul face aux caprices des consommateurs.
- Au niveau du consommateur, les choix sont multiples et la mode changeante et d'une manière de plus en plus rapide.

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

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

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

Au niveau des réseaux de distribution, nous pouvons noter un glissement qui est en train 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** : Jusqu'au milieu des années 80, la société Tlich fabriquait et commercialisait des vêtements en cuir et a obtenu lors d'un salon du cuir le premier prix de la qualité. La guerre du Golfe, la crise au niveau mondial et le doublement du prix du cuir ont poussé l'entreprise à penser une nouvelle stratégie et de nouvelles orientations. Le choix s'est alors porté sur le sac à main en matière synthétique, secteur dans lequel la société est toujours actuellement.
- **Les raisons du choix stratégique** : Ce choix a été fait, d'une part par souci de rentabilité et d'autre part, pour investir un segment de marché plus important en terme de chiffre et en plein essor.
- **Le portefeuille produit** : Par conséquent, la société Tlich fabrique et commercialise essentiellement des sacs à main en synthétique.

Depuis peu, et après avoir eu des expériences avec de grandes marques de chaussures tunisiennes, la société Tlich a décidé de se lancer dans la fabrication de chaussures afin de pouvoir bénéficier d'une synergie entre deux secteurs souvent associés dans le processus d'achat des consommatrices.

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

- La segmentation : Potentiel et rentabilité produits :

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

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

Le marché des chaussures pour femmes est par contre très concurrentiel et saturé, néanmoins, dans une stratégie commune avec les sacs à main et à travers un réseau de distribution bien maîtrisé, la société Tlich a un potentiel important de réussite.

1.2.2. La marque :

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

Pour les chaussures la société a opté pour une autre marque différente : Caroline.

Ce choix a été fait car, selon la direction, adopter la même marque que pour les sacs pourrait laisser penser aux consommatrices tunisiennes que la vente des deux articles en même temps serait en quelque sorte forcée. Ce point est bien sûr à étudier.

Cette marque possède une certaine image et une certaine notoriété auprès des consommateurs cibles, l'image construite au cours de la période des vêtements en cuir semble être restée dans le temps, ce qui est, à priori, positif. La marque Tlich a également une image d'innovation, c'est à dire une constante création de nouveaux modèles.

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

- Les actions marketing :

La société Tlich a fait très peu d'actions marketing dans les années écoulées, c'est sa présence sur le terrain et aujourd'hui son réseau propre de distribution qui contribuent à la croissance de la notoriété et l'image de la marque.

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

1.2.3. Le rapport qualité / prix

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

Au niveau local, les prix pratiqués sont dans la moyenne supérieure par rapport au marché. Une légère baisse a été opérée récemment. 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 Tlich.

Cet élément est encore plus important dans le secteur de la chaussure pour femme.

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, et particulièrement dans un positionnement de produits « me too » des sacs en cuir mais à des prix très compétitifs.

- Analyse du prix de marché

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

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

1.2.4. Le marché cible / le positionnement

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

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

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

Les sacs à main en matière synthétique et toile cible plus particulièrement une clientèle jeune. Ces consommateurs suivent sensiblement la mode et des critères de choix à la fois très précis

et très changeants. Une bonne connaissance de la demande et surtout une anticipation est la clé du succès pour réussir sur ce marché.

1.2.5. Approvisionnement et matières premières

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

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

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

1.2.6. La concurrence

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

- Sur le marché local :

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

- A l'export :

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

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

Bien que les relations commerciales restent un élément fondamental dans toute relation de partenariat, les trois critères cités ci-dessus sont néanmoins fondamentaux pour décrocher des marchés à l'export. La société Tlich a quelque peu la maîtrise et l'expérience dans ce domaine ce qui lui procure un avantage pour s'ouvrir de nouveaux marchés. Toutefois, cet avantage n'est pas immuable et c'est dans la remise en question constante sur chacun de ces critères qui permettra la pérennité de la société au niveau d'autres marchés à l'international.

1.2.7. Le marketing

- Structure et organisation marketing :

Il n'y a pas de structure marketing à proprement parler, mais une cellule création au sein de la société. C'est l'un des points forts de la société Tlich. En effet, le savoir faire en terme de création ou d'adaptation de nouveaux modèles est bien maîtrisé, ce qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel certain et particulièrement dans un secteur où certains concurrents ne se privent pas de copier des modèles qui semblent bien se vendre

sur le marché. Ainsi, la société Tlich a toujours de nouveaux modèles alors que la concurrence est entrain de copier les anciens.

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

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

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

1.2.8. Analyse FFOR : produit

- **Forces :**

- Une expérience en terme de création de nouveaux modèles qu'il faudra utiliser pour un projet de plus grande envergure suivant un plan marketing déterminé et dans une logique de collection.
- La qualité des produits qui, bien sûr, peut encore être améliorée sans engendrer des coûts supplémentaires.
- La maîtrise de la fonction création stylisme.

- **Faiblesses :**

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

- **Opportunités :**

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

- **Risques :**

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

1.3. La production

1.3.1. Capacité de production / outil de production

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

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

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

A savoir, qu'en période de pointe, 100% de la production est réalisé pour satisfaire les seuls besoins des 5 magasins propres (Ramadan, période des mariages...), cela devra être pris en compte dans la nouvelle organisation de la production pour éviter ce manque à gagner qui peut représenter jusqu'à 40% du chiffre d'affaires.

1.3.2. Innovations, conception, création et R & D

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

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

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

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

1.3.3. La gestion des stocks : un élément fondamental

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

1.4. Le commercial

1.4.1. L'organisation commerciale

La société Tlich a un service commercial réduit faisant le suivi et prenant les commandes par téléphone. La stratégie commerciale est surtout axée sur le réseau de magasins propres.

1.4.2. Les circuits de distribution

La société Tlich distribue près de 60 % de son chiffre d'affaires à travers un réseau de 5 boutiques propres.

Deux magasins sont à 100% consacrés au cuir et à la maroquinerie, les autres magasins de 50 à 70 % de produits cuir et maroquinerie et le reste en prêt à porter et en chaussures.

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

1.4.3. La saisonnalité

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

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

1.4.4. Analyse FFOR : commercial

- Forces :

- Un réseau de boutique aux capacités assez importantes.
- Un réseau de distribution déjà existant et qui peut servir de base pour la stratégie future de développement.
- Une bonne connaissance de la clientèle et de ses besoins.

- Faiblesses :

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

- **Opportunités :**

- La croissance du réseau de magasins propres ou éventuellement en « franchise » ?
- Un développement sensible de nouveaux réseaux de distribution par l'ouverture accrûe de magasins de prêt à porter et de centres commerciaux.
- Une augmentation de la demande européenne pour la sous-traitance et particulièrement pour le marché des sacs à main en cuir moyen haut de gamme.

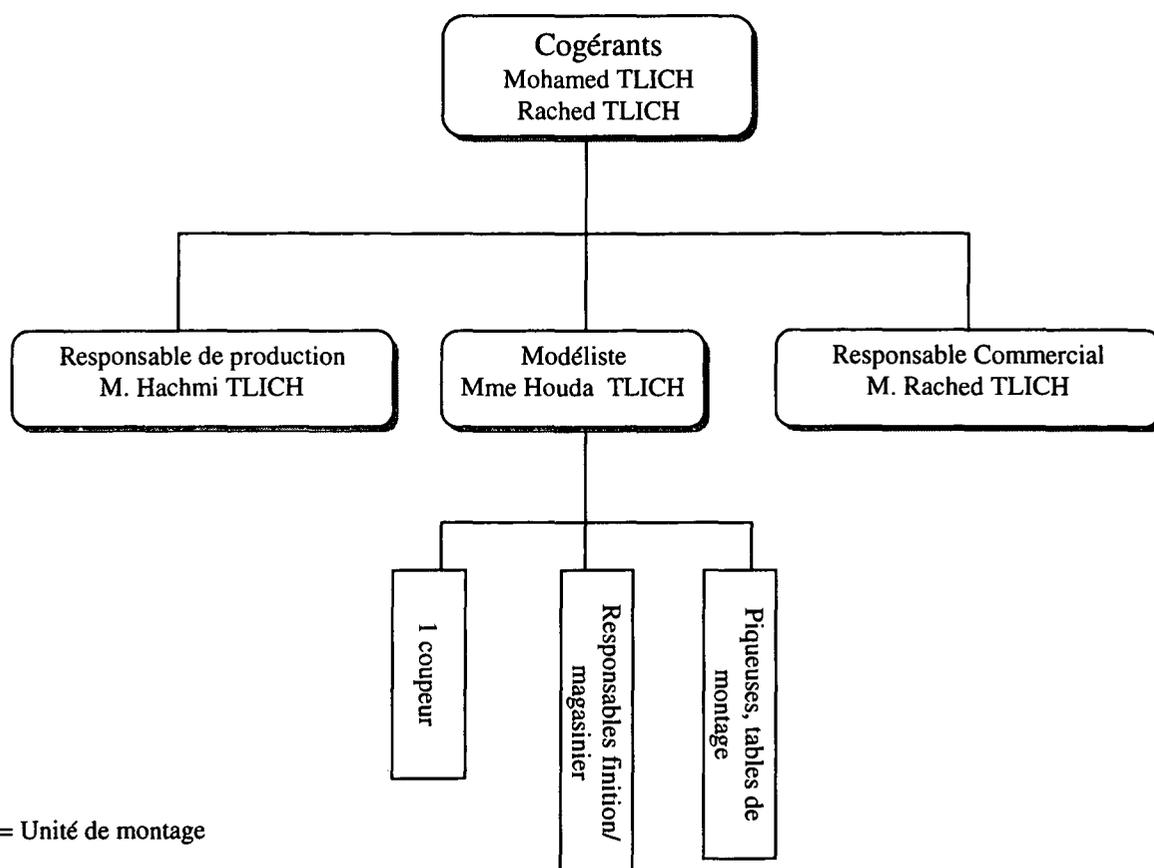
- **Risques :**

- Une notoriété de marque limitée si les conditions commerciales imposent une stratégie sélective dans le réseau de magasins propres.
- Une plus grande agressivité des concurrents au niveau des points de vente par une force de vente plus présente et une stratégie merchandising qui imposeraient leurs produits au détriment des concurrents.
- Une demande accrûe 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

Il s'agit d'une entreprise familiale, gérée par 3 frères et une sœur de la famille TLICH qui ont tous intégré l'entreprise depuis sa création en Mars 1988. Il n'y a pas d'organigramme formel et à l'instar des entreprises de cette taille, il y a peu de formalisation et souvent des chevauchements dans les tâches et les responsabilités. L'organigramme établi avec les responsables se présente comme suit :



La maintenance est confiée à un technicien du fournisseur de matériel qui assure une visite d'entretien et de mise au point une fois tous les 15 jours.

La comptabilité est également sous-traitée chez un cabinet externe.

Les responsabilités sont partagées comme suit :

- Monsieur Mohamed Tlich est cogérant/ administration. Il a une maîtrise en économie.
- Monsieur Rached TLICH, est cogérant et responsable commercial. Il a une expérience significative dans la commercialisation
- Mme Houda TLICH est modéliste. C'est elle qui a la charge de la création des modèles.
- M. Hechmi TLICH est responsable de production et achats matières premières

En raison de l'exiguïté des lieux et de l'absence d'un magasin, il n'y a pas de gestion des stocks MP.

2.2. Ressources Humaines

2.2.1. Structure de l'effectif

La Société emploie 20 personnes dont 4 cadres supérieurs, 6 agents de maîtrise, 2 piqueuses et 8 apprentis, répartis comme suit (situation Juillet 2002) :

- 1 Gérant/ administrateur
- 1 co-gérant/responsable commercial
- 1 chef d'atelier
- 1 modéliste
- 1 responsable de coupe
- 4 chefs de table
- 1 chef de finition/responsable du magasin
- 2 piqueuses
- 8 apprentis

Le personnel n'a pas beaucoup évolué depuis 1997 :

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Effectif administratif total | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Effectif technique total | 12 | 12 | 12 | 12 | 15 |
| TOTAL | 14 | 14 | 14 | 14 | 17 |

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

- la moyenne d'âge se situe aux alentours de 27 ans, avec plus de 41% du personnel se situant dans la tranche des 25-35 ans, soit un personnel jeune, pouvant facilement s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et réceptif à la formation.
- L'ancienneté moyenne est de 5 ans et plus de 58 % du personnel sont dans la fourchette 5-10 ans, ce qui implique une certaine stabilité et une maîtrise du turn over.
- La majorité du personnel a un niveau primaire

Le *taux d'encadrement* supérieur en 2001 est de 23,5%, et se situe largement au dessus de la moyenne nationale du secteur.

Le taux d'absentéisme est très élevé, il a été en moyenne de 16,6% sur les 5 dernières années, sachant que la moyenne nationale du secteur est évaluée à 5-8%¹ :

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| Taux d'absentéisme (%) | 15 | 17 | 18 | 18 | 15 |

2.2.2. Gestion des RH

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

Il n'y a pas un service du personnel vu la taille de l'entreprise.

Peu de statistiques sont suivies de manière systématique au niveau de la fonction.

L'évaluation des potentialités individuelles n'est pas formalisée, mais une prime de fin d'année est octroyée selon certains critères évalués approximativement (assiduité, productivité...).

} Politique salariale, recrutement :

Les salaires et les promotions sont fixés au cas par cas.

Les recrutements se font soit au niveau des centres de formation, avec des contrats de formation en alternance, soit directement parmi les demandeurs d'emploi qui se présentent.

} Sécurité / hygiène et conditions de travail

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

Il n'y a pas de médecin du travail, des amis médecins des propriétaires interviennent occasionnellement.

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

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

L'entreprise étant installée dans un local à usage d'habitation, il y n'y a pas de réfectoire ni de vestiaires.

} Formation

Elle se fait sur le tas. Il n'y a pas de plan, ni de budget alloué à la formation. Des actions ont été réalisées avec le CNCC en intra.

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

2.3. Système d'information

Il y a un seul ordinateur Brett Pentium II 400 Mhz sur lequel sont installées les applications de :

- Gestion du stock
- Gestion commerciale

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

3.1. Informations générales

3.1.1. Description de l'unité de production

L'unité de production est installée dans un appartement composé de quatre petites pièces. Deux autres pièces font fonction de bureau et de show-room avec le stockage du matériel. La superficie totale utilisée est de 120 m².

On ne peut, dans le cas présent, parler de concepts comme flux de production ou production industrielle. Il s'agit simplement d'une production artisanale. (*Annexe I. Plan de l'atelier*)

3.1.2. Projets futurs déjà planifiés

Le directeur de la Société a exposé au consultant ses plans futurs. Il s'agit de l'achat, dans les 12 mois qui viennent, d'un terrain de 2.000 m² à l'Agence Foncière Industrielle, sur lequel la Société construira un bâtiment sur trois niveaux pour la production de sacs et la production de chaussures. La production envisagée dans le nouvel atelier sera conçue pour le marché local et l'exportation.

Toutefois, la présente étude de diagnostic s'applique à l'emplacement actuel, car le projet est encore embryonnaire et trop éloigné.

3.1.3. Type de produits, productivité

La Société produit une moyenne de 80 sacs à main par jour, dont 90% sont en tissu enduit et 10% en peau.

Selon le directeur, le taux d'occupation de l'atelier est de 60%.

La production est entièrement orientée vers le marché local, en partie pour fournir les cinq boutiques propriété de la Société, et en partie pour la vente aux clients des autres régions en Tunisie.

Le directeur a déclaré recevoir parfois des commandes pour l'exportation qui sont refusées parce que en quantité excessive, avec des délais trop courts par rapport à la capacité actuelle, et des prix proposés qui sont trop bas pour une production aussi artisanale.

La matière pour la production est importée directement par la Société et aussi achetée localement.

L'atelier travail 11 mois par an.

La Société embauche les ouvriers sur une base permanente, donc les hauts et les bas de production pendant l'année sont ajustés simplement en donnant plus ou moins de pièces à produire aux ouvriers.

Le souci principal de la Société c'est d'éviter de faire du stock de produits finis. Dans cette optique, pour chaque modèle, un maximum de 30 pièces sont coupées et mises en production, ce qui représente 5 pièces pour chaque boutique de la Société.

Les pièces produites constituent des échantillons à montrer aux clients qui commandent le modèle pour leurs boutiques. Sur la base des quantités commandées, l'article est remis en production.

Le potentiel de 100 pièces par article, nombre suffisant pour optimiser la production, est fractionné en trois ou quatre tranches de production. En outre, les ordres de un ou deux modèles différents, sont insérés dans une production déjà en route.

La production simultanée de modèles différents arrive jusqu'à cinq.

C'est important d'analyser la dynamique des ordres, car l'efficacité de la production dépend en premier lieu de la nomenclature des ordres passés à l'atelier. En fait, les sociétés qui n'arrivent pas à structurer les ordres en quantités et en assortiment optimal se trouveront en condition de produire des articles de qualité instable et surtout à des prix élevés.

Dans le cas de la Société Tlich, comme dans la grande partie des entreprises de maroquinerie en Tunisie, nous constatons que l'optimisation de la production est toujours excessivement sacrifiée à la stratégie de vente des articles.

Nous avons demandé l'avis du directeur sur la possibilité de maintenir un minimum constant de pièces à produire par article et de vendre l'excès des produits avec la stratégie du « dumping », c'est à dire de liquider les produits au prix coûtant. Le directeur estime que le prix ne constitue pas un point d'attraction pour les clients.

Le directeur estime que la solution c'est d'habituer les clients à faire les achats pour toute la saison suivante.

3.2. Informations techniques

3.2.1. Machines et appareils pour la production

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

(Annexe II. Liste des machines)

3.2.2. Outils et instruments de production

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

3.2.3. Entretien et réparation des machines

Une fois par mois la Société Africa Assistance assure le réglage et la réparation des machines.

Le réglage, le huilage et le changement des accessoires des machines sont faits par l'opérateur de la machine.

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

3.2.4. Description des phases de production et remarques

1. Dessin des modèles et préparation des gabarits

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

2. Lancement en production et préparation des pièces

| | |
|--|--|
| <i>Description</i> | <p>Le directeur lance la commande au chef d'atelier au moyen d'une fiche qui contient les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feuille de coupe avec quantité à produire • Code de l'article et couleurs • Description des matériaux et quantité <p>Les fiches de lancement sont faites à la main, sans l'emploi d'un programme. Le directeur possède un programme français pour le lancement en production appelé « Saari Negoce » qui n'est pas utilisé à cause des nombreux détails qui doivent être enregistrés, donc trop complexe pour le petit volume de pièces mises en production.</p> <p>Toutefois la charge - décharge du matériel du magasin est faite sur ordinateur.</p> |
| <i>Remarques & Recommandations</i> | La pleine utilisation de fiches complètes pour le lancement en production et le suivi de la production peuvent être envisagés dans un contexte de production plus industriel. |

3. Coupe

| | |
|--------------------|---|
| <i>Description</i> | <p>La coupe est effectuée entièrement à la main.</p> <p>Un seul coupeur est affecté à la coupe manuelle, qui travaille sur une table sans porte rouleau. La plaque de coupe utilisée est de métal dur, les outils de coupe sont de type ancien.</p> |
| <i>Remarques</i> | Il faut doter la table d'un porte rouleau, utiliser une plaque de coupe en |

| | |
|----------------------------------|--|
| <i>& Recommandations</i> | <p>PVC, des couteaux à segments détachables et une règle de coupe spécifique pour ce travail.</p> <p>En augmentant la production, la coupe pourra être plus précise et rapide en adoptant les gabarits couverts de feuilles en métal, qui peuvent être confectionnés au moyen d'une machine mécanique pour couper les feuilles en métal autour du carton</p> |
|----------------------------------|--|

4. Parage

| | |
|--|--|
| <i>Description</i> | Les opérations de parage, faites avec une machine à parer, représentent 10% des produits en peau fabriqués dans l'atelier. |
| <i>Remarques & Recommandations</i> | RAS |

5. Coupe des lanières

| | |
|--|---|
| <i>Description</i> | Les lanières sont coupées avec une machine spécifique pour effectuer ce travail qui semble être utilisée proprement |
| <i>Remarques & Recommandations</i> | RAS |

6. Collage

| | |
|--|--|
| <i>Description</i> | <p>L'opération la plus critique observée est le collage. L'exiguïté de la production n'a pas encouragé la direction à l'achat d'une machine pour coller.</p> <p>Aux tables, le collage est fait au néoprène, versé dans des fonds de bidons</p> |
| <i>Remarques & Recommandations</i> | <p>Même en considérant le fait que la production soit plutôt fractionnée, nous estimons que pour éviter le surcharge de travail aux tables il devient indispensable de conduire des études de méthodes et surtout rationaliser la production, pour introduire des machines à coller de banc et d'autres types de collage, thermique, au stylo ou encore mieux au spray.</p> <p>En particulier, le collage à la main de bandes pour la confection de bandoulières est beaucoup trop long même en condition de petites productions</p> |

7. Pliage des bords

| | |
|--|---|
| <i>Description</i> | <p>Le pliage linéaire à plis central, à deux et trois plis est effectué entièrement à la main.</p> <p>Le pliage de pièces façonnées est fait aussi à la main</p> |
| <i>Remarques & Recommandations</i> | <p>L'atelier nécessite des machines à plier linéaires et une machine à rouleau de transport pour effectuer les divers modèles de plis.</p> <p>Cette dernière machine peut effectuer aussi la confection des manches avec corde interne.</p> <p>En outre, nous conseillons d'effectuer le pliage des nombreux panneaux renforcés avec la machine plieuse</p> |

8. Piquage

| | |
|--------------------|---|
| <i>Description</i> | <p>L'atelier dispose de 8 machines à coudre, dont 3 ne sont pas utilisées.</p> <p>Une machine à coudre spécialisée fait le piquage de bords et passe-poil. Les accessoires pour effectuer ces opérations ne sont pas complets.</p> <p>Le fil utilisé est de bonne qualité. Il s'agit de fil polyester importé.</p> <p>Les machines à coudre ne disposent pas d'accessoires pour la confection à sec de pièces linéaires pliées.</p> <p>Nous notons l'absence d'une machine importante pour coudre les modèles de sacs emboîtés. Nous avons constaté que les opérateurs à la machine à coudre trouvent des difficultés à effectuer des coutures sur pièces serrées, qui pourraient être effectuées facilement avec la même machine qui pique les produit emboîtés.</p> <p>En outre, nous avons noté l'absence d'une machine spécialisée indispensable pour le type de production de l'atelier, c'est à dire la machine à coudre programmable qui produit les coutures en formes géométriques fermées, indispensable pour la production de sacs et cartables</p> <p>Les nombreuses opérations de couture de fermetures à glissiers sont faites sans accessoires spécifiques, pour cela les temps de production sont excessifs et la qualité en souffre.</p> <p>Nous avons observé les faiblesses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les aiguilles employées ne sont pas du type spécifique pour la couture de tissus enduits • Les machines à coudre ne sont pas équipées de porte lampe magnétique |
|--------------------|---|

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Les machines à coudre ne sont pas équipées de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils |
| <p><i>Remarques</i></p> <p>&</p> <p><i>Recommandations</i></p> | <p>Les machines à coudre spécialisées à ajouter sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 m/c à double aiguille pour fermetures à glissoir • 1 Adler 269 équipées pour bords et ganses • 1 m/c programmable pour coudre formes géométriques • 1 m/c à pilier pivotant et griffe de transport <p>Les machines mentionnées doivent être équipées de positionneur d'aiguille et coupe fils.</p> <p>En ce qui concerne les accessoires des machines, il est conseillé de doter les machines de pièces spécifiques pour passe-poil, des pièces pour monter les fermetures à glissoir.</p> <p>Certaines coutures qui nécessitent l'emploi d'un guide, doivent être munie d'une pointe plate, au lieu de la pointe de guide à roulette.</p> <p>Les bords doivent être assemblés à la couture avec un dispositif pour relâcher la tension du bord, pour éviter une tension excessive dans les courbes.</p> <p>Le passe-poil sur courbes étroites doit être pre-confectionné à la machine pour le passe-poil, dotée de dispositif de coupe.</p> <p>L'absence de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils allongent les temps de production d'environ 15%.</p> |

9. Montage aux tables

| | |
|---------------------------|--|
| <p><i>Description</i></p> | <p>L'atelier compte cinq tables de montage. Chaque table est composée d'un responsable et d'apprentis qui circulent parmi les tables de montage.</p> <p>Les différents modèles sont partagés entre les tables de montage.</p> <p>Il se vérifie aussi que le même modèle est partagé entre plusieurs tables qui confectionnent l'article du début à la fin.</p> <p>En observant les opérations d'assemblage aux tables, l'impression générale est que le rythme de travail est plutôt lent et que les méthodes utilisées sont tout à fait inappropriées. Dans son ensemble, la productivité devrait être de moins de la moitié en rapport à un standard européen.</p> |
|---------------------------|--|

| | |
|--|---|
| | <p>Nous avons constaté que les composantes des articles qui sortent de la couture, sont assemblées sans que les fils soient soudés.</p> <p>Les outils sont essentiels et simples.</p> <p>Tous les collages sont effectués avec pinceau et conteneur de colle. La colle utilisée est très gluante et les opérations s'allongent beaucoup.</p> <p>Nous avons noté que les ouvriers utilisent les ciseaux pour toutes les opérations de coupe.</p> |
| <p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p> | <p>La fragmentation et l'hétérogénéité de la production empêchent l'introduction de moyens automatisés. Toutefois, dans les conditions actuelles, il faut envisager d'introduire au moins les machines pour coller et pour plier, et envisager d'effectuer le soudage des fils au moyen d'un équipement moderne.</p> <p>Les ciseaux sont le moyen de coupe le plus lent et le moins précis. Les coupures doivent être faites avec un couteau et une règle spécifiques.</p> <p>Les méthodes d'assemblage et l'utilisation de technologies appropriées sont des aspects à développer.</p> |

10. Finition, contrôle de qualité

| | |
|--|--|
| <p><i>Description</i></p> | <p>La finition, le contrôle de qualité et l'emballage sont faits par deux ouvriers sur la même table.</p> <p>Les produits sont emballés en sachets de plastique.</p> |
| <p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p> | <p>L'emploi de la fiche technique contenant la description des contrôles à vérifier est un instrument très utile pour ne pas rater des parties du produit soumis au contrôle.</p> <p>Le brûleur de fils à air chaud est un instrument efficace pour la phase de finition. Il faut donc envisager de l'utiliser</p> |

3.2.5. Unité de production de chaussures

Les chaussures sont fabriquées en une petite unité située dans un autre quartier de Tunis.

Il s'agit d'une production très artisanale de chaussures pour femme de gamme moyenne – économique.

L'unité est en place depuis un an. 8 personnes au total travaillent dans l'unité.

80 paires de chaussures sont produites par jour.

- Une petite presse pour la coupe à la machine des pièces
- Une machine pour la couture de l'interne de la chaussure sur semelle
- Une machine pour la couture externe – autour la semelle. (actuellement toutes les chaussures produites sont seulement collées).

A part l'achat des trois machines, tout en maintenant le caractère artisanal de la production, nous estimons que l'unité n'a pas besoin d'autres interventions.

3.3. Organisation de la production

3.3.1. Gestion de la production et du magasin

Dans les circonstances actuelles, nous doutons qu'il soit possible de suggérer un modèle valable d'organisation et de gestion de la production.

Nous estimons que, pour le moment, il faut se focaliser sur les problèmes de méthode de production et d'emploi de technologies appropriées, dans le sens décrit dans le chapitre précédent.

3.3.2. Fiches pour le contrôle de la production

Comme déjà mentionné, la Société utilise des fiches simplifiées de lancement en production contenant les informations de base de l'article. Il est possible que le caractère excessivement artisanal de la production empêche l'adoption des fiches de lancement et suiveuses. Toutefois, nous donnons la description idéale des fiches techniques pour le contrôle de la production de la part du chef d'atelier, en terme de besoin de matière, de quantité et de qualité, qui contrôlent les opérations et établissent les temps des opérations. Pour cela des fiches de lancement et suiveuses contenant les renseignements décrits sont nécessaires. Une seule fiche qui suit la production dans une poche du chariot devrait contenir les informations suivantes :

1. Lancement de la production en sortant du magasin

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

2. En suivant la production

- Temps global de production

2. En suivant la production

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

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

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

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

Le chef d'atelier, après avoir suivi un cours de formation pourra s'occuper de la recherche et de l'optimisation de la production. En particulier ses tâches seront :

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

3.3.4. *Prise des temps de production et surveillance*

Même si nous sommes très loin de ce type d'initiative, nous signalons l'importance de faire du monitoring des temps de production. Dans cette optique, le chef d'atelier ou mieux, un assistant, doit faire du chronométrage par sondage parmi les opérateurs, pour maintenir le rythme de production. Il doit aussi faire un tour de routine pour contrôler si les opérations sont faites selon les standards envisagés.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER

La situation financière de la société TLICH est saine, et bien équilibrée : ceci dénote une gestion prudente et très appropriée de la part des gestionnaires.

Les fonds propres couvrent largement les immobilisations ; il n'y a aucun endettement ; le fonds de roulement est constamment positif, et les résultats sont bénéficiaires.

Le chiffre d'affaires est resté stagnant au cours des 3 dernières années, environ 420.000 DT. Il devrait normalement se développer, grâce à toutes les actions qui ont été déjà réalisées, et grâce aux actions qui seront entreprises dans le cadre du présent programme de mise à niveau.

Les chiffres caractéristiques des bilans des 3 dernières années se présentent comme suit:

4.1. Bilans résumés

| ACTIF | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| ACTIFS NON COURANTS | 13 509 | 9 108 | 4 707 |
| Immobilisations incorporelles | 0 | 0 | 0 |
| Immobilisations | 0 | 0 | 0 |
| Amortissements | 0 | 0 | 0 |
| Immobilisation corporelles | 13 509 | 9 108 | 4 707 |
| Immobilisations | 143 429 | 143 429 | 143 429 |
| Amortissements | 129 920 | 134 321 | 138 722 |
| Immobilisations financières | 0 | 0 | 0 |
| participations et prêts | 0 | 0 | 0 |
| AUTRES ACTIFS non COURANTS | 0 | 0 | 0 |
| ACTIFS COURANTS | 285 465 | 249 568 | 259 943 |
| Valeurs d exploitation | 126 358 | 114 768 | 117 646 |
| STOCKS | 126 358 | 114 768 | 117 646 |
| Valeurs réalisables et disponibles | 159 107 | 134 800 | 142 297 |
| CLIENTS ET CPTES RATTACHES | 145 313 | 122 098 | 128 714 |
| AUTRES ACTIFS COURANTS | 13 794 | 12 576 | 13 378 |
| PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS | 0 | 0 | 0 |
| LIQUIDITE ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES | 0 | 126 | 205 |
| TOTAL DES ACTIFS | 298 974 | 258 676 | 264 650 |

| CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS | 1999 | 2000 | 2001 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| | | | |
| CAPITAUX PROPRES | 226 390 | 200 830 | 193 318 |
| CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT | 190 442 | 176 629 | 164 883 |

| | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| CAPITAL SOCIAL | 100 000 | 100 000 | 100 000 |
| RESERVES ET RESULTAT REPORTEES | 90 442 | 76 629 | 64 883 |
| RESULTAT DE L EXERCICE | 35 948 | 24 201 | 28 435 |
| PASSIFS | 72 584 | 57 846 | 71 332 |
| PASSIFS NON COURANTS | - | - | - |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 25 379 | 9 442 | 11 776 |
| PASSIFS COURANTS | 30 172 | 46 586 | 57 392 |
| Concours banc et passif fin | 17 033 | 1 818 | 2 164 |
| TOTAL | 298 974 | 258 676 | 264 650 |

4.2. Analyse de l'exploitation

| DESIGNATION | 1999 | 2000 | 2001 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| PRODUITS D EXPLOITATION | 432 671 | 418 025 | 425 240 |
| C.A.LOCAL | 432 671 | 418 025 | 425 240 |
| C.A. EXPORT | 0 | 0 | 0 |
| CHARGES D EXPLOITATION | 390 703 | 388 926 | 390 262 |
| VARIATION DE STOCKS | (29 906) | 11 590 | (2 877) |
| ACHATS De marchandises. CONS | 303 072 | 254 910 | 281 728 |
| ACHATS D APPROV. CONS | 7 555 | 2 928 | 3 560 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 80 354 | 92 530 | 103 450 |
| DOT.AUX AMORT.ET PROVI. | 8 238 | 4 401 | 4 401 |
| AUTRES CHARGES D EXPLOITATION | 21 390 | 22 567 | 0 |
| RESULTAT D EXPLOITATION | 41 968 | 29 099 | 34 978 |
| PRODUITS FINANCIERS | 0 | 0 | 0 |
| CHARGES FINANCIERS | (6 020) | (4 898) | (6 543) |
| AUTRES GAINS ORDINAIRES | 0 | 0 | 0 |
| AUTRES CHARGES ORDINAIRES | 0 | 0 | 0 |
| IMPOT / BENEFICE | 0 | 0 | 0 |
| RESULTAT DE L EXERCICE | 35 948 | 24 201 | 28 435 |

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

| EXPLOITATION | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
|-----------------------|---------|---------|---------|
| CHIFFRE D AFFAIRES HT | 432 671 | 418 025 | 425 240 |

| | | | |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| VALEUR AJOUTEE BRUTE | 151 950 | 148 597 | 142 829 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 80 354 | 92 530 | 103 450 |
| CHARGES FINANCIERES | 6 020 | 4 898 | 6 543 |
| Résultat brut d'exploitation | 41 968 | 29 099 | 34 978 |
| Résultat net d'exploitation | 35 948 | 24 201 | 28 435 |
| Résultat net de l'exercice | 35 948 | 24 201 | 28 435 |
| Dotation aux comptes amortissements | 8 238 | 4 401 | 4 401 |
| Clients et comptes rattachés | 145 313 | 122 098 | 128 714 |
| Achats consommés | 310 627 | 257 838 | 285 288 |
| Effets à payer+fournisseurs | 25 379 | 9 442 | 11 776 |
| CASH FLOW NET | 44 186 | 28 602 | 32 836 |

| | | | |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| EMPLOIS | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 0 | 0 | 0 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 143 429 | 143 429 | 143 429 |
| AUTRES VALEURS IMMOBILISEES | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 143 429 | 143 429 | 143 429 |

| | | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| RESSOURCES | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
| CAPITAUX PROPRES | 226 390 | 200 830 | 193 318 |
| CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT | 190 442 | 176 629 | 164 883 |
| RESULTAT DE L'EXERCICE | 35 948 | 24 201 | 28 435 |
| PASSIFS | 129 920 | 134 321 | 138 722 |
| PASSIFS NON COURANTS | 0 | 0 | 0 |
| AMORTISSEMENTS CUMULES | 129 920 | 134 321 | 138 722 |
| TOTAL | 356 310 | 335 151 | 332 040 |

| | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FONDS DE ROULEMENT | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
| | 212 881 | 191 722 | 188 611 |

4.4. Chiffres caractéristiques

| | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| STRUCTURE FINANCIERE | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
| FONDS DE ROULEMENT | 212 881 | 191 722 | 188 611 |
| Capitaux permanents | 356 310 | 335 151 | 332 040 |
| Actif circulant | 285 465 | 249 568 | 259 943 |
| Actif immobilisé net | 13 509 | 9 108 | 4 707 |
| Cash flow net | 44 186 | 28 602 | 32 836 |

4.5. Analyse de la situation

| | | | |
|--|-------|-------|-------|
| | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
|--|-------|-------|-------|

| | | | |
|--|--------|--------|--------|
| Ratios de structure financière | | | |
| cap.perm/actif immo net | 26,38 | 36,80 | 70,54 |
| Fonds pro./cap. Perm | 0,64 | 0,60 | 0,58 |
| Ratios d'exploitation et de rentabilité | | | |
| RBE/CAX100 | 9,70 | 6,96 | 8,23 |
| RNE/CAX100 | 8,31 | 5,79 | 6,69 |
| Achats consommées/CAX100 | 71,79 | 61,68 | 67,09 |
| Frais de pers./C.Ax100 | 18,57 | 22,14 | 24,33 |
| Charges financ./C.Ax100 | 1,39 | 1,17 | 1,54 |
| Ratios de gestion | | | |
| Clients.et cptes rat.x365/CA | 122,59 | 106,61 | 110,48 |
| Four. Et cptes rat.x365/CA | 21,41 | 8,24 | 10,11 |
| Fonds de roulementx365/CA | 179,59 | 167,40 | 161,89 |
| Ratios de trésorerie | | | |
| Actif circulant / dettes à C.T | 3,93 | 4,31 | 3,64 |
| Valeurs réal. Et dispo. / D.C.T | 2,19 | 2,33 | 1,99 |
| | | | |

5. RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Le diagnostic réalisé a permis de dégager les recommandations suivantes :

5.1. Sur le 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 d'une réduction sensible du prix de revient, et particulièrement 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.
- Réussir la stratégie de diversification dans le secteur de la chaussure pour femme, et créer une synergie entre les sacs et les chaussures.
- Poursuivre l'option de développement du réseau de magasins propres.

5.2. Sur le plan organisation et ressources humaines

Etant donné la complexité de ce secteur d'activité et la logique de collection, l'entreprise doit avant tout se doter d'une organisation adaptée et surtout d'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, l'absentéisme...

5.2.1. Absentéisme

Le directeur signale un problème qui, à notre avis, représente un aspect commun en Tunisie et dans la majorité des pays en voie de développement. Il s'agit du phénomène de l'absentéisme qui, comparé aux niveaux des pays plus industrialisés devient plutôt important en Tunisie, en constituant un obstacle au développement industriel.

Toutefois, nous estimons que l'absentéisme des ouvriers, l'absence d'une structure disciplinée dans les usines et les rapports commerciaux entre producteurs et acheteurs ont la même matrice culturelle et pour cela on peut trouver une solution seulement à long terme.

5.2.2. Ressources humaines :

Il nous semble important pour l'entreprise de suivre certains indicateurs au niveau de cette fonction, notamment l'absentéisme qui, comme déjà signalé, est excessif.

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.

Il est important que le volet social soit également développé.

L'instauration d'une grille des salaires, qui permet de définir le salaire de base et les conditions d'évolution de carrière du personnel est à étudier (prévu).

5.2.3. L'informatique :

La mise en place d'une organisation industrielle nécessitera des investissements informatiques, notamment pour le suivi de la production et la gestion des stocks matière première.

5.3. Sur le plan technique

5.3.1. *Stratégie de marketing*

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

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

5.3.2. *Commentaires du directeur de la Société sur les interventions nécessaires*

Le directeur de la Société a souligné que les deux choses les plus importantes que la Société doit éviter sont :

- 1) Augmenter le stock de produit finis qui, au contraire, doit être toujours très bas.
- 2) Agrandir la société en terme d'ouvriers et de gros moyens de production, car les conditions actuelles du marché rendent vulnérables les entreprises de grande taille.

Donc, en gardant le nombre d'ouvriers actuel et en automatisant seulement là où c'est indispensable, il faut améliorer la qualité et augmenter la productivité en introduisant :

- Une meilleure organisation de la production
- Des méthodes de production plus rationnelles
- L'automatisation des procédés de production plus en amont
- L'adoption d'accessoires spécialisés pour les machines

Les buts qui pourront être atteints grâce aux interventions décrites sont la diminution du coût de production et l'amélioration de la qualité.

5.3.3. *Formation du personnel technique*

Nous sommes d'accord avec les observations du directeur et pour cela nous soulignons la nécessité d'organiser la formation du personnel technique, qui est à la base de toutes les interventions futures de mise à niveau. Nous estimons que la meilleure solution pour former les chefs des tables et les piqueuses c'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 pour démontrer les méthodes de montage et l'utilisation des accessoires des machines. Dans les circonstances actuelles de production, il n'est pas possible de créer des conditions optimales qui s'approchent d'une conception industrielle de production.

La réussite de la mise à niveau, dans les limites décrites, est aussi conditionnée par la stratégie de marketing qui doit être redéfinie.

6. ASPECTS FAVORABLES DE LA SOCIÉTÉ POUR LA RÉUSSITE DE LA MISE À NIVEAU

- La volonté des responsables de la société d'améliorer la situation actuelle, et de moderniser les équipements et la gestion.
- Les objectifs simples et clairs,
- La petite taille de l'atelier facilite l'apport de nouvelles méthodes et technologies.
- La situation financière saine et bien structurée.

IV LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

1.1. La stratégie générale

L'entreprise est destinée à être transférée dans de nouveaux locaux, où sera également réalisée la fabrication de chaussures. Ce projet se réalisera à moyen terme. Il s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale orientée vers un **développement** du niveau d'activité de l'entreprise.

Ce développement devra se faire d'une manière maîtrisée et par étapes afin de consolider chaque progrès avant de passer à un nouveau défi.

Le présent programme est une première étape dans cette voie. Il sera élaboré avec l'hypothèse que l'entreprise sera encore dans les locaux actuels pour les deux prochaines années. Il aura pour objectifs de :

- Mettre en place une organisation formalisée et une structure de base capable de gérer le développement de l'entreprise
- Rationaliser les moyens et méthodes de production adoptées dans l'atelier en vue d'optimiser la production en terme de productivité et de qualité.

Ceci pour préparer l'entreprise à son transfert dans un local plus adapté à l'activité industrielle.

1.2. La stratégie des produits

Elle se décline en trois axes principaux :

- Maintenir la spécialisation dans les sacs à main en matière synthétique
- Développer la marque
- Adopter le concept de collection

1.3. La stratégie commerciale

Sur le plan commercial, la société doit se donner plusieurs axes stratégiques :

- Augmenter la diffusion des produits sans une diversité plus importante de circuits de distribution.
- Une organisation commerciale est à mettre en place avec un planning et des plans de tournées bien étudiés.
- Une stratégie par objectifs de vente sera le moteur du développement.
- Un effort est à faire pour mettre en valeur les produits de la marque dans les magasins propres, accompagné d'une formation de vente pour le vendeurs.

- Le développement de l'export se fera en deuxième étape, une fois la consolidation du marché local réalisé. Le 1er objectif serait de décrocher un contrat de sous-traitance (sac à main en cuir) qui permettrait à la société de mieux connaître ce domaine et d'acquérir un savoir faire qui pourrait servir comme argument de négociation pour les prospections suivantes.

1.4. Les objectifs à atteindre

Il s'agit pour TLICH de mettre en place les moyens qui permettront à l'entreprise d'assurer le développement de l'activité, de gérer convenablement la montée en charge souhaitée et surtout de développer les exportations. De manière plus détaillée, les objectifs à atteindre sont les suivants:

- Accroître le chiffre d'affaires local en élaborant un plan annuel et des prévisions détaillées.
- Mettre l'export comme priorité au niveau de la direction générale.
- Améliorer les moyens et méthodes de production adoptées dans l'atelier en vue d'optimiser la production en terme de productivité et de qualité.
- Réduire le prix de revient d'une manière significative

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

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total CA | 425 000 | 450 000 | 500 000 | 550 000 | 600 000 | 700 000 |
| Résultat Net | 28 000 | 22 000 | 35 000 | 50 000 | 80 000 | 108 000 |

Le chiffre d'affaire à l'exportation devra constituer environ 20 % du total.

L'investissement à réaliser est évalué à 205 000DT et concerne :

- des investissements matériels pour 140 000 DT
- des investissements immatériels pour 65.000 DT

Le financement des investissements se fera comme suit :

- Augmentation de capital : 100 000 DT
- CMT : 105 000 DT

2. PLAN D' ACTIONS

Les investissements préconisés toucheront :

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

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

2.1. Les équipements

Ils comprennent :

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

Budget total : 134 000 DT

2.2. Le système informatique

L'investissement sur le plan informatique comprendra :

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

| | | |
|----------|--------------|------------------|
| Budget : | Matériel : | 6 000 DT |
| | Immatériel | 30 000 DT |
| | Total | 36 000 DT |

2.3. L'assistance technique

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

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

Durée : 3 semaines

Budget : 16 000 DT

2.4. Le marketing

Le plan d'action marketing devra être effectué en collaboration avec la personne responsable des collections qui servira de coordinateur entre les différents postes : commercial, achats, production et marketing.

Dans un premier temps, il ne sera pas nécessaire d'embaucher un responsable marketing, mais la société devra investir dans un outil informatique de gestion de stocks (en fonction des prévisions de vente).

Pour mieux cerner la demande consommateur et ne pas se tromper dans la mise en place de collections, nous recommandons l'investissement périodique d'études consommateurs ciblées pour mieux connaître les tendances et les modèles susceptibles d'avoir du succès et d'autres qui le seraient moins. Coût de l'étude entre 7 et 10 000 DT par collection.

2.5. La formation :

Elle touchera :

- Le marketing et le commercial
- L'informatique
- L'assurance qualité

Budget : 10 000 DT

2.6. Récapitulatif de l'investissement :

| | en DT |
|--|----------------|
| | Arrondi |
| Investissement matériel | |
| Machines et outils de production | 134 000 |
| Matériel informatique | 6 000 |
| | |
| Total matériel | 140 000 |
| Investissement immatériel | |
| Logiciels | 20 000 |
| Installation et configuration du système | 4 000 |
| Cours de formation 1 sem. (avec dépenses) | 5 000 |
| <i>s/total informatique (immatériel)</i> | 29 000 |
| Formation | 10 000 |
| Etudes consommateurs (Coût par collection) | 10 000 |
| Assistance technique | 16000 |
| Total immatériel | 65 000 |
| TOTAL | 205 000 |

V LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

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

- Une évolution du chiffre d'affaires de 11% par an en moyenne sur les 5 prochaines années, dont 20% à l'export.
- Des gains de productivité qui se traduiront au niveau des ratios par une baisse significative du ratio Achats consommés / C.A. qui passe de 66,25% actuellement à 53% en 2006, et un gain d'environ 2 points par an pour le ratio charges du personnel/C.A. qui passe de 24,33% à 16% en 2006.

La rentabilité de l'entreprise sera en nette amélioration sur les 5 prochaines années. Le résultat net passe de 28 000 DT actuellement à 108 000 DT.

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 | 360 000 | 400 000 | 440 000 | 480 000 | 560 000 |
| CA EXPORT | 90 000 | 100 000 | 110 000 | 120 000 | 140 000 |
| Chiffre d'affaires total | 450 000 | 500 000 | 550 000 | 600 000 | 700 000 |

2. LES CHARGES D'EXPLOITATION

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Achats de marchandises | 238 500 | 265 000 | 291 500 | 318 000 | 371 000 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 105 519 | 107 629 | 109 782 | 111 978 | 114 217 |
| F.F D EXPLOITATIONS | 6 750 | 7 500 | 8 250 | 9 000 | 10 500 |
| AUTRES CHARGES D EXPLOITATION | 22 500 | 25 000 | 27 500 | 30 000 | 35 000 |
| Total | 373 269 | 405 129 | 437 032 | 468 978 | 530 717 |

3. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| VENTES | 450 000 | 500 000 | 550 000 | 600 000 | 700 000 |
| CHARGES | 373 269 | 405 129 | 437 032 | 468 978 | 530 717 |
| R.B.E | 76 731 | 94 871 | 112 968 | 131 022 | 169 283 |

4. LES IMMOBILISATIONS

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Incorporelle | 65 000 | 65 000 | 65 000 | 65 000 | 65 000 |
| Terrain | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Constructions | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agencement aménagement installation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matériel d'exploitation | 134 000 | 134 000 | 134 000 | 134 000 | 134 000 |
| Matériels de transport | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M.M.B | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipement informatique | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 |
| Total | 205 000 |

5. TABLEAU D'AMORTISSEMENT

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Incorporelle | 21 450 | 21 450 | 21 450 | 650 | 0 |
| Terrain | 0 | | | | |
| Constructions | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agencement aménagement installation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matériel d'exploitation | 13 400 | 13 400 | 13 400 | 13 400 | 13 400 |
| Matériels de transport | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M.M.B | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipement informatique | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 |
| Total | 35 750 | 35 750 | 35 750 | 14 950 | 14 300 |

6. SCHEMA DE FINANCEMENT

| Années | 1 | 2 | 3 | TOTAL |
|-----------------------------|----------------|----------|----------|----------------|
| Investissement Immatériel | 65 000 | 0 | | 65 000 |
| Investissement matériel | 140 000 | 0 | | 140 000 |
| Total Investissement | 205 000 | 0 | 0 | 205 000 |
| Moyen terme | 105 000 | 0 | | 105 000 |
| Fonds propres | 100 000 | 0 | 0 | 100 000 |
| Total financement | 205 000 | 0 | 0 | 205 000 |

7. TABLEAU DE REMBOURSEMENT

| Années | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CAPITAL RESTANT | 130 000 | 120 580 | 95 160 | 73 000 | 57 000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ANNUITE | 9 420 | 25 420 | 22 160 | 16 000 | 16 000 |
| INTERET | 11 050 | 10 249 | 8 089 | 6 205 | 4 845 |
| TOTAL REMBOURSEMENT | 20 470 | 35 669 | 30 249 | 22 205 | 20 845 |

8. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| R.B.E | 76 731 | 94 871 | 112 968 | 131 022 | 169 283 |
| AMORTISSEMENT | 35 750 | 35 750 | 35 750 | 14 950 | 14 300 |
| Charges de financement | 11 050 | 10 249 | 8 089 | 6 205 | 4 845 |
| BENEFICE BRUT | 29 931 | 48 871 | 69 129 | 109 867 | 150 138 |
| IMPOT | 8 381 | 13 684 | 19 356 | 30 763 | 42 039 |
| BENEFICE NET | 21 550 | 35 187 | 49 773 | 79 105 | 108 099 |
| CASH FLOW | 57 300 | 70 937 | 85 523 | 94 055 | 122 399 |

9. TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| RESSOURCES | | | | | |
| MOYEN TERME | 105 000 | 0 | | | |
| APPORT EN CAPITAL | 100 000 | 0 | 0 | | |
| CASH FLOW | 57 300 | 70 937 | 85 523 | 94 055 | 122 399 |
| TOTAL RESSOURCES | 262 300 | 70 937 | 85 523 | 94 055 | 122 399 |
| EMPLOIS | | | | | |
| INVESTISSEMENT | 205 000 | 0 | 0 | | |
| TOTAL EMPLOIS | 205 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| REMBOURSEMENT PRÊT | 9 420 | 25 420 | 22 160 | 16 000 | 16 000 |
| SOLDE ANNUEL | 47 880 | 45 517 | 63 363 | 78 055 | 106 399 |

10. RENTABILITE SUR CASH FLOW BRUT

T.R.I sur 10 ans

41,54

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

45,47

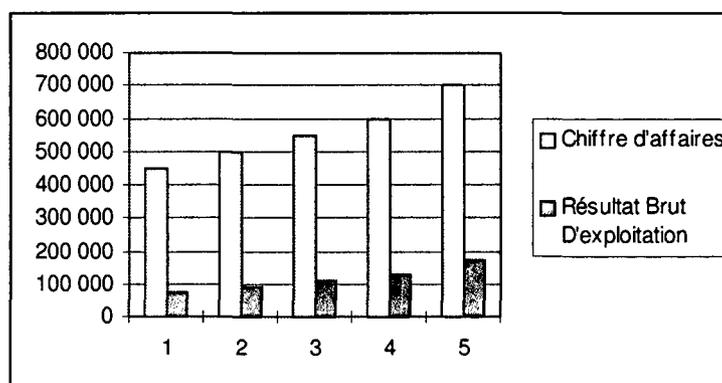
T.R.I (I+10%) sur 10 ans

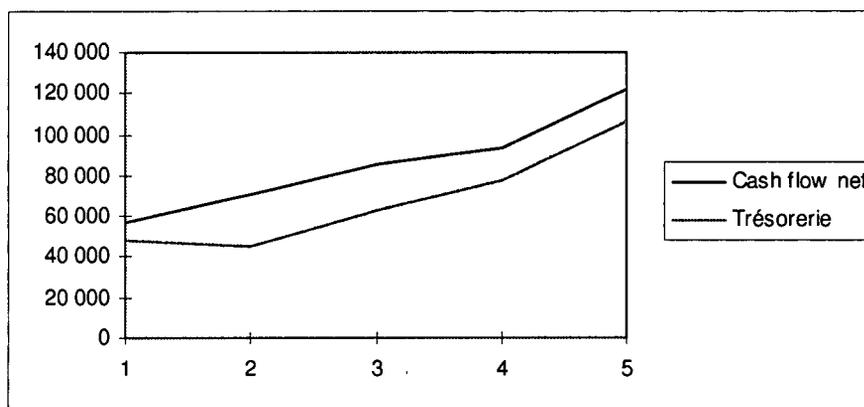
38,22

11. RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

Rentabilité sur 10 ans

36,80





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

L'investissement préconisé porte sur un montant de 205 000 DT composé comme suit :

- Investissements matériels pour 140 000 DT
- Investissements immatériels pour 65 000 DT

Le financement des investissements sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 100 000 DT
- CMT : 105 000 DT

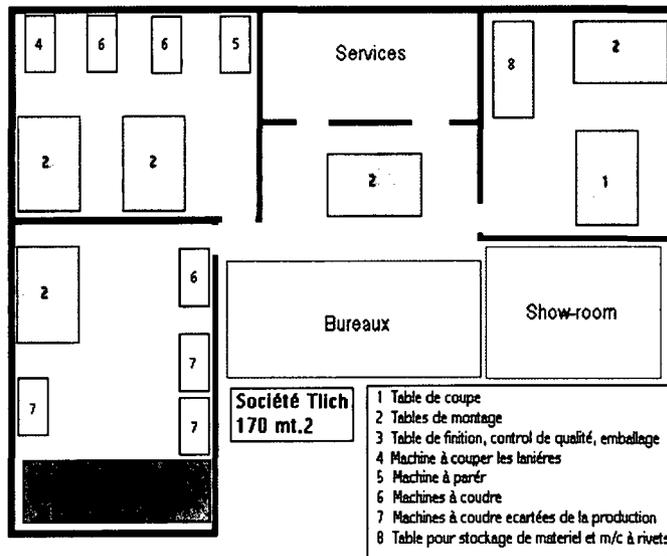
Pour mieux juger de l'impact de ces investissements, les projections établies pour les cinq années à venir sont étudiées en vue de comparer l'évolution de l'exploitation de la société dans le cas où elle adopterait le programme d'investissement arrêté et dans le cas où elle ne ferait pas l'investissement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

AVEC INVESTISSEMENT

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires local | 360 000 | 400 000 | 440 000 | 480 000 | 560 000 |
| Chiffre d'affaires export | 90 000 | 100 000 | 110 000 | 120 000 | 140 000 |
| Chiffre d'affaires total | 450 000 | 500 000 | 550 000 | 600 000 | 700 000 |
| | | | | | 100% |
| Achat d'approvisionnement consommés | 238 500 | 265 000 | 291 500 | 318 000 | 371 000 |
| Charges de personnels | 105 519 | 107 629 | 109 782 | 111 978 | 114 217 |
| F.F.D 'exploitations | 6 750 | 7 500 | 8 250 | 9 000 | 10 500 |
| Autres charges d'exploit. | 22 500 | 25 000 | 27 500 | 30 000 | 35 000 |
| R.B.E | 76 731 | 94 871 | 112 968 | 131 022 | 169 283 |
| AMORTISSEMENT | 35 750 | 35 750 | 35 750 | 14 950 | 14 300 |
| Charges de financement | 11 050 | 10 249 | 8 089 | 6 205 | 4 845 |
| BENEFICE BRUT | 29 931 | 48 871 | 69 129 | 109 867 | 150 138 |
| IMPOT | 8 381 | 13 684 | 19 356 | 30 763 | 42 039 |
| | | | | | 100% |
| BENEFICE NET | 21 550 | 35 187 | 49 773 | 79 105 | 108 099 |
| | | | | | 15% |

ANNEXES

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



ANNEXE II. LISTE DES MACHINES

| Quantité | Machine | Origine | Age de la machine en ans | Vieille technologie | Moyenne technologie | Technologie moderne | Taux D'occupation |
|----------|--|-----------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 1 | Machine pour couper les lanières Torielli | Italie | 1994 | | X | | 25% |
| 1 | Machine à parer Ellegi – GL 12S | Italie | 1994 | | X | | 5% |
| 2 | Machines à coudre Adler 69 à canon | Allemagne | 1994 | | | X | 60% |
| 1 | Machine à coudre Adler 69 à canon | Allemagne | 1994 | | | X | Pas utilisés |
| 1 | Machine à coudre Adler 267 plate | Allemagne | 11994 | | | X | 30% |
| 1 | Machine à coudre Pfaff 563 plate à doublure | Allemagne | 1994 | | | X | 60% |
| 1 | Machine à coudre Pfaff 118 zigzag | Allemagne | 1986 | | X | | 50% |
| 1 | Machine à coudre Juki DLN-415 plate à doublure | Japon | 1990 | | X | | Pas utilisés |
| 1 | Machine à coudre Mitsubishi LS2-130 plate à doubl. | Japon | 1988 | | X | | Pas utilisés |

ANNEXE III – COMPOSITION DE L’EFFECTIF

Répartition par groupe d’âge :

| | |
|-----------------|---|
| Moins de 25 ans | 7 |
| De 25 à 35 ans | 7 |
| De 35 à 45 ans | 3 |
| Plus de 45 ans | |

Age moyen global : 27 ans

Répartition par ancienneté

| | |
|----------------|----|
| Moins de 2 ans | 6 |
| De 2 à 5 ans | 1 |
| De 5 à 10 ans | 10 |
| Plus de 10 ans | |

Ancienneté moyenne : 5 ans

Répartition par niveau de formation

| | |
|------------|----|
| Illettré | - |
| Primaire | 12 |
| Secondaire | 1 |
| Bac + 2 | 2 |
| Bac + 4 | 1 |
| Bac + 6 | |

Répartition par genre

| | |
|--------|----|
| Hommes | 10 |
| Femmes | 7 |

ANNEXE IV – DETAIL DES INVESTISSEMENTS

1. Machines et outils de production

Coupe à la m/c

- 1 Presse hydraulique à chariot, avec recherche automatique d'emporte-pièce, Atom S588-5-RAF-CE ; cm. 190x50 ; beam 54x50 cm. programmable, avec dispositif de déroulement du matériel.

Accessoires :

- 1 Plaque de nylon de nouvelle génération. 150x50
- 1 Lot de gommages à repousser pour emporte-pièce 50X50

Coupe manuelle

- 1 Porte rouleau pour la table de coupe.
- 1 m/c mécanique pour la coupe des gabarits en métal.
- 2 plaques de coupe en PVC, 100x200
- 6 couteaux avec étuis et 200 lames.
- 1 règle en acier de 120 cm.

Teinture des bords

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

Accessoires :

- 1 Séchoir mobile à 30 étagères pour pièces teintes.

Banc de finition

- 1 Machine à finir les bords à roue thermique Fioretto

Collage

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

Accessoires :

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

- compas
- pointes deux mesures
- os à replier.
- 6 Chariots à quatre étages pour le transport des pièces en production.
- 6 Containers pour colle néoprène avec pinceaux

Budget : 134 000 DT

2. Le système informatique

- La gestion informatisée de la production et du magasin :
 - Hard
 - PC HP Vectra + Monitor HP 17 “
 - Imprimante HP Deskjet 990Cxi
 - Soft
 - Software pour la gestion de la production et du magasin (développement)
 - Antivirus ViruScan
- Création de dessins de modèles et gabarits
 - Hard
 - Digitalisation 2D et drawing board III A2 ;
 - Unité de back-up Iomega.
 - Câbles de connexion
 - Soft, formation, installation
 - Software complet Shoemaster-Marroquinerie ;
 - Cours de formation d'une semaine; installation et configuration de l'équipement

| | |
|--------------------------|------------------|
| <u>Budget</u> : Matériel | 6 000 DT |
| Immatériel | 29 000 DT |
| Total | 35 000 DT |

3. L'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 : 3 semaines

Budget : 16 000 \$US /mois y compris coût du transport et frais de séjour * 3 semaines = 16 000 DT (arrondis)

| | Coût en Euros | | En DT* | en DT |
|--|---------------|--------|--------|---------|
| | Ex.factory | CIF | CIF | Arrondi |
| Investissement matériel | | | | |
| 1 Press A-S588-5-RAF | 15 566,00 | 17 123 | 23 287 | |
| 1 Plaque nylon | 133 | 146 | 199 | |
| 1 M/c pour coupe gabarits | 300 | 330 | 449 | |
| 2 Plaques de coupe PVC | 92,2 | 101 | 138 | |
| 6 Couteaux avec étuis | 39,5 | 43 | 59 | |
| 1 Jeu de 200 lames | 58 | 64 | 87 | |
| 1 Règles en acier de 120cm | 19,5 | 21 | 29 | |
| 1 Porte rouleau à trois | 330 | 363 | 494 | |
| 1 M/c à teindre les bords Omac | 2 850,00 | 3 135 | 4 264 | |
| 1 M/c à teindre horiz. Omac 991-N | 1 500,00 | 1 650 | 2 244 | |
| 1 Sechoir Omac E-3000 | 5 375,00 | 5 913 | 8 041 | |
| 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 | |
| 2 Systèmes colle au stylo Beghi DC102S | 2 420,00 | 2 662 | 3 620 | |
| 2 colleuses Mini-Omac 992/20 | 2 000,00 | 2 200 | 2 992 | |
| 1 colleuse spray au pistolet Omac-200IS | 2 830,00 | 3 113 | 4 234 | |
| 1 Séchoirs à étagères Cordini | 996 | 1 096 | 1 490 | |
| 1 M/c à passe-poil thermopl. Omac-3505 | 3 500,00 | 3 850 | 5 236 | |
| 1 Adler 269-373-FA, ganses et p.a. | 11 070,00 | 12 177 | 16 561 | |
| 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 Pema 086-4043RP | 9 480,00 | 10 428 | 14 182 | |
| 1 Plaque à oscillation pour Adler 69 | 114 | 125 | 171 | |
| 1 Jeu pour la conf. de manches tubulaires | 380 | 418 | 568 | |

ANNEXE V – TACHES DU RESPONSABLE MARKETING

Marketing :

- Conception et suivi des études consommateurs, pour le marché local.
- Déterminer les collections et travailler avec la production pour la faisabilité (modéliste, coupeur, etc...)
- Présenter le Business plan annuel et l'étude de rentabilité. Suivre mensuellement les réalisations par rapport au plan
- Plan de lancement des nouveaux produits et des collections.
- Gérer le budget marketing alloué : Communication, études, outils d'aide à la vente..., ceci en fonction de l'ampleur des objectifs fixés pour le plan de mise à niveau et de la situation financière de la société.
- Il sera responsable de le bon fonctionnement du circuit Marketing – Achat – Commercial.
- Recherche de débouchés à l'étranger et de partenaires. La négociation et la décision reste entre les mains du chef d'entreprise.

Achats :

- Placer les commandes auprès des fournisseurs en fonction de la collection
- Négocier avec les fournisseurs et gérer le prix de revient de chacun des produits