



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

2005



**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

TRESOR CUIR

Mnihla

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

*Les intervenants dans cette mission sont:
Fondazione CUOA (Italie) en association avec BADIS (Tunisie)*

Table des matières

I	<u>SYNTHÈSE</u>	5
1.	<u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u>	5
2.	<u>BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE</u>	6
3.	<u>SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC</u>	7
4.	<u>LE 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>	16
1.	<u>MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</u>	16
1.1.	<i>Le marché</i>	16
1.2.	<i>Les produits</i>	18
1.3.	<i>La production</i>	23
1.4.	<i>Le commercial</i>	24
2.	<u>DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE</u>	26
2.1.	<i>Organisation</i>	26
2.2.	<i>Ressources Humaines</i>	27
2.3.	<i>Système d'information</i>	29
3.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u>	30
3.1.	<i>Informations générales</i>	30
3.2.	<i>Informations techniques</i>	32
3.3.	<i>Organisation de la production</i>	40
4.	<u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u>	43
4.1.	<i>Bilans résumés</i>	43
4.2.	<i>Analyse de l'exploitation</i>	44
4.3.	<i>Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation</i>	45
4.4.	<i>Chiffres caractéristiques</i>	46
5.	<u>REMARQUES D'ORDRE INSTITUTIONNEL</u>	47
5.1.	<i>Note sur les tanneries locales</i>	47
5.2.	<i>Admission temporaire</i>	47
6.	<u>RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	48
6.1.	<i>Le commercial et marketing</i>	48
6.2.	<i>L'organisation, les ressources humaines</i>	48
6.3.	<i>Formation du personnel technique</i>	49
6.4.	<i>L'informatique</i>	49
6.5.	<i>Résumé des aspects de la production à améliorer</i>	49
6.6.	<i>Production canalisée sur convoyeur</i>	50
7.	<u>ASPECTS FAVORABLES ET ELIGIBILITÉ À LA MISE À NIVEAU</u>	51
IV	<u>LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</u>	52

PREALABLE	52
1. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	52
1.1. <i>La stratégie générale</i>	52
1.2. <i>La stratégie des produits</i>	52
1.3. <i>La stratégie commerciale</i>	53
1.4. <i>Les objectifs à atteindre</i>	53
2. PLAN D' ACTIONS	54
2.1. <i>Les équipements</i>	54
2.2. <i>Le système informatique</i>	54
2.3. <i>L'assistance technique</i>	54
2.4. <i>Marketing</i>	55
2.5. <i>Récapitulatif de l'investissement</i> :.....	55
V LA RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE	56
1. LES RECETTES D'EXPLOITATION	56
2. LES CHARGES D'EXPLOITATION	56
3. RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	57
4. LES IMMOBILISATIONS	57
5. TABLEAU D'AMORTISSEMENT	57
6. SCHÉMA DE FINANCEMENT	58
7. TABLEAU DE REMBOURSEMENT	58
8. CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	58
9. TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES	59
10. RENTABILITÉ SUR CASH FLOW BRUT	59
11. RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES	59
VI EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE TRESOR CUIR, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.	61
ANNEXES	64
ANNEXE I – STRUCTURE DE L' EFFECTIF.....	65
ANNEXE II. PLAN DE L'ENTREPRISE.....	66
ANNEXE III. PLAN DE L' ATELIER ET LAY-OUT DES MACHINES.....	67
ANNEXE IV. LISTE DES MACHINES.....	68
ANNEXE V – DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS.....	69
ANNEXE VI – TÂCHES DU RESPONSABLE MARKETING.....	74

I SYNTHÈSE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Année de référence : 2001

Raison sociale :	Trésor Cuir
Année de constitution :	1993
Date d'entrée en exploitation :	1994
Statut :	SARL
Capital :	60 000 DT
Emplacement :	Cité Nasser Mnihla
Superficie :	500 m ² couverts
Produits fabriqués :	Sacs à main
Effectif :	29
Taux d'encadrement :	10,34%
C.A. en 2001:	354 505 DT
Certification :	Non
Marque propre	Darsel

2. BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE

Trésor Cuir est une entreprise familiale, créée en 1994 par son actuel gérant, Monsieur Selim Daghfous. Elle fabrique exclusivement des sacs à main en cuir, synthétique et en toile. Elle se positionne dans les produits haut et moyen de gamme.

L'entreprise est localisée dans la région de Mnihla, dans la proche banlieue de Tunis, dans un local qui n'est pas tout à fait conçu pour l'activité industrielle.

Le chef d'entreprise gère en plus de Trésor Cuir, une seconde unité indépendante destinée à l'exportation.

Il est secondé, pour la gestion de Trésor Cuir, par un cadre qui supervise la production, le commercial, les achats...

Un chef d'atelier assure la gestion technique de l'atelier, qui compte 26 ouvriers.

La Société Trésor Cuir produit actuellement une moyenne de 11.000 sacs par an pour le marché local et 10.000 sacs par an pour l'exportation. Les valeurs respectives sont de 340.000 DT (y compris matière première) et 91.000 DT (sous-traitance : coûts sans matières premières).

La Société ne bénéficie pas des droits des usines totalement exportatrices, ce qui implique le paiement de la TVA et autres taxes et en plus, l'obligation d'importer seulement des machines neuves.

Le chef d'entreprise souhaiterait, à travers son programme de mise à niveau, réunir les conditions nécessaires qui lui permettront d'orienter l'activité de plus en plus vers l'export et de faire face à la concurrence locale, notamment des produits importés qui, bien que classés bas de gamme, constituent une menace réelle pour les produits de Trésor Cuir.

Les principaux problèmes soulevés par le chef d'entreprise se résument comme suit:

- difficultés à trouver un chef d'atelier compétent
- difficultés dans la formation du personnel
- matériel insuffisant
- concurrence des produits importés sur le marché local
- local étroit
- Contraintes administratives à l'activité d'exportation (admission temporaire)

Pour cela, le présent programme devrait permettre de :

- Changer de local, l'actuel devenant un peu étroit pour le volume de l'activité
- Compléter l'outil de production par l'acquisition d'équipements complémentaires
- Définir une stratégie commerciale qui lui permettra de stabiliser ses ventes sur le marché local,
- Orienter graduellement son activité vers l'export. L'objectif ultime étant de transformer l'entreprise en société off shore.

3. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

La situation actuelle telle qu'elle apparaît du diagnostic réalisé dans le cadre de l'étude de mise à niveau engagée par la société Trésor Maroquinerie, se résume comme suit :

Sur le plan marketing et commercial

La société fabrique essentiellement des sacs à mains réalisés en cuir et en matière synthétique.

Elle opère sur le marché local et à l'export, tous les deux fortement concurrentiels.

Sur le marché local, elle a créé sa propre marque « Darsel » et dispose d'un réseau de distribution et d'une bonne connaissance des clients et de leurs besoins. Elle a une expérience significative en termes de création de nouveaux modèles qu'il y a lieu de développer, notamment par le lancement de collections propres.

Les produits fabriqués sont de qualité jugée bonne qui se situe sur le plan national dans le moyen – haut de gamme. Elle pourra être améliorée.

La spécialisation de l'entreprise dans les sacs à main lui confère un avantage concurrentiel. Toutefois, la composition du portefeuille produits est à étudier. La gamme devrait être diversifiée par l'introduction notamment des sacs en toile et des cartables.

Le marché présente un potentiel certain aussi bien sur le plan national qu'international. Le développement de l'entreprise se fera nécessairement dans une logique de réduction du prix de revient et d'augmentation de la productivité.

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 technique:

L'entreprise est localisée dans un bâtiment d'habitation peu adapté à la production industrielle. Le matériel installé a été acheté à l'état neuf, d'un niveau technologique moyen comparé au niveau européen. Les outils se situent dans la moyenne européenne. Certains équipements devront être rajoutés.

L'entretien des machines devra être planifié et amélioré.

Le flux de production est celui d'un atelier artisanal, compte tenu du type de construction. Il ne pourra être modifié que lorsque l'entreprise sera transférée dans un local plus adapté, ce qui est prévu.

Certaines améliorations devront être introduites au niveau des différentes phases de production. Des fiches de lancement et suiveuses devront être adoptées pour assurer une meilleure gestion des ateliers.

Un effort sera nécessaire pour optimiser la production en terme de qualité, de productivité, de temps, d'approvisionnement, etc. Les gains potentiels de productivité sont estimés à 70%. Ils seront beaucoup plus importants si l'option de production sur convoyeur est retenue.

Sur le plan organisation, ressources humaines et informatique:

Une structure simple, centrée autour du chef d'entreprise assure la gestion courante. Certaines fonctions sont sous-traitées. Compte tenu de la taille de l'entreprise, l'organisation est très peu formalisée. Le suivi de l'activité est limité.

Trésor Cuir emploie 29 personnes dont 24 font partie du personnel technique.
Le taux d'encadrement supérieur est de 10,33%. Il est supérieur à la moyenne nationale.
L'encadrement est essentiellement administratif.
L'absentéisme est en baisse et semble maîtrisé.
Le volet social devra être développé dans le cadre de ce programme.

Le matériel informatique installé comprend 3 PC qui assurent la gestion informatisée de la comptabilité, la paie et la gestion commerciale.
Des investissements seront nécessaires pour l'introduction de la gestion informatisée des stocks matières premières, le suivi de la production, la conception assistée par ordinateurs et la mise en réseau des différents postes.

Sur le plan financier :

Les structures financières de la société sont déséquilibrées et nécessitent une restructuration préalable au programme de mise à niveau.
Il est donc recommandé de reconstituer les fonds propres, de consolider les dettes bancaires à court terme, et de prendre les mesures nécessaires pour que l'exploitation ne génère plus de pertes.

Résumé des points forts et des points faibles

} Points forts

- Développement d'un savoir faire et spécialisation dans la production des sacs à main
- Expérience sur le marché local et à l'export
- Existence d'une marque propre
- Circuit de distribution existant sur le marché local
- Connaissance générale des clients et de leurs besoins
- Expérience en matière de création de nouveaux modèles
- Bonne qualité des produits
- Notoriété de la maque
- Taux d'encadrement élevé supérieur à la moyenne nationale
- Absentéisme maîtrisé et en baisse.

} Points faibles

- Structures financières déséquilibrées
- Marché fortement concurrentiel et activité à caractère saisonnier
- Absence de cellule marketing, service commercial réduit, absence de force de vente
- Connaissance approximative de la notoriété et de l'image de la maque, tendance vers l'épuisement de la marque.
- Connaissance approximative des goûts et des critères de choix des clients
- Etude de la concurrence non formalisée

- Coûts élevés pour la création de nouveaux modèles
- Local d'habitation, peu adapté à la production
- Tâches du chef d'atelier non définies clairement
- Organisation des ateliers de type artisanal.
- Entretien insuffisant des machines
- Procédures de gestion de la production non formalisées
- Gestion de stock MP et suivi de la production non informatisés.

Recommandations

- Procéder à une restructuration financière dans les plus brefs délais.
- Placer l'entreprise dans une logique de développement aussi bien national qu'international.
- Maîtriser et réduire sensiblement le prix de revient, et augmenter la productivité.
- Mettre en place une organisation adaptée à l'activité avec une coordination parfaite entre les différents services.
- Mettre en place un système de suivi de l'activité.
- Assurer la formation du personnel technique.
- Informatiser la gestion des stocks, le suivi de la production. Introduire la CAO pour la création des modèles. Mettre en réseau les différents postes.
- Créer un service entretien, planifier et améliorer la maintenance des machines.
- Introduire les fiches techniques de production, optimiser et améliorer l'organisation de la production.
- Définir clairement les tâches du chef d'atelier et de son assistant.
- Rajouter certains équipements requis.
- Transférer l'unité dans un local plus adapté à l'activité industrielle.
- Envisager l'introduction de la production sur convoyeur.

4. LE PLAN DE MISE A NIVEAU

Ce plan de mise à niveau entre dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise qui vise l'augmentation progressive de son chiffre d'affaires mais surtout le positionnement de l'export en tant que priorité dans la perspective de faire de Trésor cuir, à terme, une entreprise totalement exportatrice. Cette évolution sera possible grâce à l'amélioration de la productivité, la réduction du prix de revient et l'amélioration de la qualité des produits.

L'investissement arrêté porte sur un montant de 225 000 DT répartis comme suit :

- investissements matériels pour 185 000 DT
- investissements immatériels pour 40 000 DT

et détaillé comme suit :

	En DT*	En DT
	CIF	Arrondi
Investissement matériel		
Machines et appareils de production	180 408	
Matériel informatique	2 984	
Total matériel	183 392	185 000
Investissement immatériel		
Logiciels informatique	8 000	
Assistance technique	20 000	
Formation marketing (3 à 6 mois)	5 000	
Etudes consommateurs (Coût par collection)	7 000	
Total immatériel	40 000	40 000
TOTAL		225 000

Le financement sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 100 000 DT
- CMT : 125 000 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, grâce à de nouvelles habitudes de consommations liées à la mode et à de nouveaux standards de vie, et cela dans la majorité des pays.

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

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

Les entreprises tunisiennes devront se préparer à l'échéance de 2008 où l'on verra la suppression des droits de douane.

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

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

A noter, que les statistiques de la douane pour l'année 2000 exprimés en Kg pour le poids et en dinars pour la valeur, montrent que la valeur au Kg des sacs à main importés est 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 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 Trésor a déjà une marque qui a été bien implantée, mais qui n'a pas su se renouveler.

En effet, aujourd'hui il est indispensable de consolider cette marque et éventuellement en créer d'autres correspondant à d'autres positionnements pour pouvoir mettre en place une stratégie de re-lancement réussie.

- L'exportation :

La société Trésor exporte déjà vers l'Europe, et cette activité peut représenter jusqu'à 1/3 du chiffre d'affaires. Néanmoins, ces marchés restent fragiles et le challenge pour la société Trésor sera, dans l'avenir proche, de décrocher de nouveaux marchés et de nouveaux partenaires dans différents pays. Sur le moyen / haut de gamme et particulièrement sur le marché des sacs à main en cuir, nous pouvons prévoir une augmentation de la demande due à la croissance du processus de délocalisation pour ce type de produits.

1.1.2. les particularités du marché

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

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

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

Face à cette complexité, il est clair que 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 :** la société Trésor a été créée en 1994 et a vite pris une stratégie de spécialisation à savoir la fabrication de sacs à main en cuir et en synthétique.
- **Les raisons du choix stratégique :** Ce choix est volontaire et a été poursuivi dans le but d'apporter un avantage compétitif dans ce segment de marché et d'améliorer la productivité par spécialisation.
D'autre part, des expériences ont été menées dans d'autres domaines tel que la petite maroquinerie, mais n'ont pas été concluantes particulièrement dans la maîtrise des coûts.
- **Le portefeuille produit :** En conséquence de ce qui précède, la société Trésor fabrique et commercialise essentiellement des sacs à main et très peu de cartable ou de la petite maroquinerie.

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 Trésor 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 cuir n'a pas, à notre sens, atteint le stade de maturité. En effet, le potentiel de développement est important et il faudra trouver les réponses adéquates pour augmenter à la fois le chiffre d'affaires et réduire d'une manière importante les prix de revient.

Le segment des sacs à main en matière synthétique et en toile est également 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 Trésor est donc de construire une stratégie de développement dès aujourd'hui pour prendre une part significative de ce segment de marché à fort potentiel.

Les cartables en cuir sont aussi un segment à ne pas négliger puisque la rentabilité est bonne et que le marché existe et couvre une demande plus ou moins constante tout au long de l'année. Ce segment est moins influencé par la mode et les collections, ce qui devrait permettre une meilleure standardisation de la fabrication et donc une meilleure maîtrise des coûts.

1.2.2. La marque

La société commercialise sur le marché local sa propre marque : Darsel.
Darsel est la seule marque de la société.

Cette marque possède une certaine image et une certaine notoriété auprès des consommateurs cibles, néanmoins, il semblerait que la marque est entrain de s'épuiser tant d'un point de vu notoriété que de son image.

Le travail dans un premier temps sera d'identifier l'image de la marque et de trouver le positionnement adéquat. A priori, cette marque sera celle du moyen haut de gamme, mais ne devra pas être utilisée dans une stratégie de diversification.

} Les actions marketing :

La société Trésor a participé à des foires et à des salons, mais selon la direction commerciale, ces actions n'ont pas eu l'effet escompté qui était de conclure des contrats avec des partenaires étrangers.

Au niveau local, la société Trésor a participé anonymement au spot diffusé pendant le mois de Ramadan pour inciter les gens à consommer des produits tunisiens. Le sac montré dans le spot a été demandé d'une manière très importante suite à cette campagne. Cette expérience est la preuve qu'il y a une grande réactivité de la part des consommateurs à une campagne publicitaire.

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

1.2.3. Le rapport qualité / prix

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

Au niveau local, les prix pratiqués sont dans la moyenne supérieurs 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 Darsel.

Cet élément est encore plus important dans le cas où la stratégie d'élargissement au produit hors cuir est adoptée.

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

- Analyse de la qualité et adéquation avec le positionnement :

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

- Analyse du prix de marché

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

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 achats 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

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

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

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

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

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

1.2.5. Approvisionnement et matières premières

Les matières premières sont importées 50 à 70% par la société Trésor. L'approvisionnement est l'élément sensible pour la régularité de la qualité de la matière première, particulièrement sur l'approvisionnement local.

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

Ce facteur est l'une des causes de la difficulté à réduire les prix de revient pour être compétitif sur les produits en cuir, à l'inverse des produits à base synthétique ou en toile où la qualité varie peu.

1.2.6. La concurrence

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

- **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 réussite à l'export sont: Le prix, la qualité, le respect des délais.

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

1.2.7. *Le marketing*

- **Structure et organisation marketing :**

Il n'existe pas de structure marketing, ni de cellule création au sein de la structure. C'est l'un des points faibles de la société qui travaille au fur et à mesure sans plan structuré, ce qui rend l'organisation à tous les niveaux encore plus difficile.

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

En effet, la société n'a pas de culture marketing car elle est plutôt axée sur une stratégie au coup par coup. Cet aspect devra, bien sûr, être étudié 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 fonction création / stylisme, devrait être envisagée et devra s'intégrer dans une structure marketing 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.
- Une certaine expérience à l'export.

- **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

- **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 qui sont décrits dans le chapitre 3 du présent rapport.

Un frein pourrait exister par contre dans le risque encouru par la création de nouveaux modèles: perte de l'investissement, stocks invendus...

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

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

1.3.2. Innovations, conception, création et R & D

La création de nouveaux modèles est coûteuse : les emportes pièces, la conception etc. coûtent au moins 700DT. Quelle est le point mort en terme de quantité à vendre pour rentabiliser un nouveau modèle ?

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

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

1.3.3. La gestion de stock un élément fondamental

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

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

1.4. Le commercial

1.4.1. L'organisation commerciale

La société Trésor a un service commercial réduit faisant le suivi et prenant les commandes par téléphone. Aucune force de vente n'est en place pour le suivi dans les points de vente avec les clients et pour mettre en place sur le terrain une stratégie agressive de vente.

1.4.2. Les circuits de distribution

La société Trésor distribue ses produits à travers un réseau de boutiques non exclusives. Les zones touristiques sont également des marchés pour les produits de l'entreprise, mais pourraient être mieux exploitées car offrant un potentiel non négligeable.

Les cadeaux de fin d'année sont également un marché pour la société Trésor. Un marché « Business to Business » qui n'est pas actuellement exploité comme il devrait l'être, mais cela concernerait plus le segment des cartables et de la petite maroquinerie.

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

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

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

La société Trésor semble bien maîtriser le fonctionnement des périodes de solde afin d'écouler les stocks et cela par des actions commerciales, particulièrement les remises accordées aux clients, permettant des prix de vente très attractifs pour les consommateurs.

1.4.4. Analyse FFOR : commercial

- **Forces :**

- 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 ces besoins.

- Faiblesses :

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

- Opportunités :

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

- Risques :

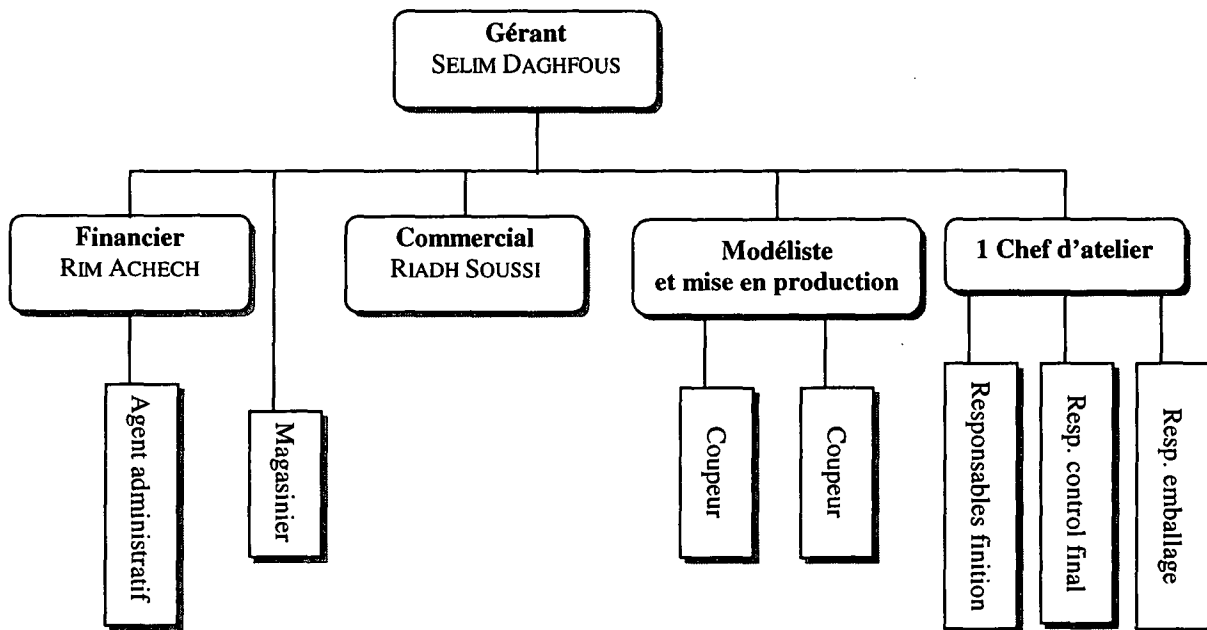
- Une plus grande agressivité des concurrents au niveau des points de vente par une force de vente plus présente et une stratégie merchandising qui imposeraient leurs produits au détriment des concurrents.
- Une demande accrue des remises de la part des clients ayant une position de force sachant la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

2. DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE

2.1. Organisation

La société Trésor Cuir est gérée par M. Sélim Daghfous, son propriétaire et actuel gérant. Il a une formation supérieure en gestion.

La structure de l'entreprise est très simple. L'organigramme se présente comme suit :



Le personnel clé comprend :

- Le responsable commercial, Monsieur Riadh Soussi, qui assure également la supervision de la production et des achats. Il est à Trésor Cuir depuis 1997.
- La responsable financière, Mme Rim Achech, recrutée en 2000. Elle s'occupe également de l'administration du personnel.

L'atelier est placé sous la responsabilité d'un chef d'atelier.

La fonction marketing est inexistante.

La maintenance est assurée par un prestataire externe.

L'organisation est très peu formalisée, vu la taille de l'entreprise. Il y a très peu de suivi formalisé de l'activité, ou de statistiques élaborées périodiquement. Des prévisions de chiffres d'affaires sont établies en début d'année.

2.2. Ressources Humaines

2.2.1. Structure de l'effectif

L'entreprise emploie 29 personnes réparties comme suit :

	Total
Administratif (4)	
Gérant	1
Commercial + chauffeurs	3
Financier + compta + GRH	1
Technique (24)	
Chef d'atelier	1
Modéliste	1
Coupe	2
Montage	18
Finition	2
Total	29

Dont 28 permanents.

Le personnel féminin constitue plus de 40% de l'effectif.

Il y a 3 cadres supérieurs et 1 cadre moyen, tous employés au niveau des fonctions administratives.

La composition de l'effectif est présentée en Annexe 1. elle montre que :

- Le personnel est principalement jeune, avec près de 90% du personnel dans la tranche des 35/45 ans ;
- 55% de l'effectif ont une ancienneté entre 5 et 10 ans, ce qui montre que le turn over est maîtrisé, en raison notamment de la bonne ambiance qui règne dans l'entreprise selon les responsables.

Le taux d'encadrement supérieur est de 10%, donc plus élevé que la moyenne du secteur qui est de 5% en Tunisie.

Le taux d'absentéisme connaît une évolution à la baisse sur les 4 dernières années, sachant que ce taux est de 5-8% en Tunisie, 2-4% en Espagne et 4-6% au Portugal¹ :

	1997	1998	1999	2000	2001
Taux d'absentéisme %	9	11	9	8	6

Taux d'absentéisme = Nombre d'heures travaillées/ nombre d'heures totales

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

2.2.2. Gestion des RH

La gestion des RH se limite à l'élaboration de la paie et des différentes déclarations, et à la tenue des dossiers. Elle est assurée par le responsable financier. Il n'y a pas de service du personnel, vu la taille de l'entreprise.

Il y a un logiciel de paie.

Il n'y a pas de suivi des différents indicateurs (absentéisme, turn over, AT...)

La masse salariale a évolué comme suit :

	Masse salariale	Masse salariale/ C.A.	C.A.
1998	68 641	37,23%	184 365
1999	72 232	36,90%	195 752
2000	69 387	25,50%	273 227
2001	109 154	30,80%	354 505

2.2.3. Sécurité / hygiène et conditions de travail

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

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

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

L'entreprise ne dispose pas de personnel formé à la sécurité.

Une bonne ambiance semble régner au sein de l'entreprise et le personnel est motivé.

Le volet social reste, toutefois, très peu développé en raison des conditions financières de l'entreprise.

2.2.4. Formation

Il n'y a pas de plan de formation ou de budget alloué à la formation.

Des actions d'assistance techniques ont été menées avec les donneurs d'ordre à l'occasion notamment du lancement de nouveaux modèles.

Le personnel a été formé sur le tas.

2.3. Système d'information

Le matériel informatique installé comprend 3 PC qui ne sont pas reliés en réseau :

- 1 Compaq Prolinea 575 e – Pentium I – 8 Mo RAM pour le commercial
- 1 Brett – Pentium I – 8 Mo RAM pour la facturation
- 1 Packerd Bell – Pentium II 32 Mo RAM – pour la comptabilité / paie

Les applications comptent :

- un logiciel compta + paie (paie + déclarations)
- un logiciel commercial sous DOS
- une application pour le suivi de la production développée sur mesure mais qui n'a pas été exploitée.

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

3.1. Informations générales

3.1.1. Description de l'usine

L'atelier est situé dans un appartement de type civil, donc peu adapté à l'activité de production, car les activités sont fragmentées à l'intérieur de l'immeuble.

L'entreprise est composée d'un atelier de production avec passage indépendant à l'extérieur, deux pièces pour le stockage du matériel, une pièce pour le stockage des produits pour le marché local, une pièce pour le contrôle de qualité, une pièce pour l'emballage, une pièce pour la réalisation de dessins et gabarits, un show room, deux bureaux, une chambre pour le gardien.

L'atelier de production occupe une surface de 250 m² et les locaux restants occupent une superficie de 180 m². (*Annexe II. Plan de l'entreprise*)

Dans un souci de conformité avec la législation en vigueur, l'entreprise devra être réinstallée en zone industrielle. Le transfert est prévu dans un an et le chef d'entreprise envisage de transférer ses activités dans un atelier de 450-500 m².

3.1.2. Produits

Les produits principaux sont des sacs de dame réalisés en tissus, PVC et peau bovine. Le matériel, peau, accessoires et doublures sont entièrement importés. Pour les produits à l'exportation, le matériel est fourni par le donneur d'ordres, ainsi que les prototypes des produits, les gabarits et les emporte-pièce. Pour les produits distribués sur le marché local, la section de dessin et développement, prend en charge la réalisation des dessins, gabarits et emporte-pièce.

3.1.3. Nomenclature et distribution des ouvriers

Le personnel technique compte environ 22 ouvriers constitués comme suit :

- 13 spécialistes (piqueuses, responsable du control de qualité, tables d'assemblage)
- 5 stagiaires/apprentis, embauché pendant les saisons de haute production
- 1 chef de production
- 1 modéliste-metteur en production
- 1 responsable de la coupe
- 1 magasinier

Les tables de production sont formées d'un chef de table et d'un ouvrier de formation moyenne. Quand la production l'exige, un ou deux apprentis s'ajoutent aux tables.

Le chef de production à été recruté récemment. Son rôle est d'organiser la production et de gérer les aspects techniques. Toutefois, les tâches du chef d'atelier ne sont pas définies dans les détails, c'est à dire il manque un programme qui décrit les modalités et méthodes d'organisation et gestion de la production. Le modéliste-metteur en production s'occupe du lancement de la production.

3.1.4. Typologie des ordres, coûts, productivité

La Société produit une moyenne de 21.000 pièces par an. La gamme produite, en rapport aux autres industries locales peut être considérée comme moyenne-haute, en terme de modèles et finition. Les deux créneaux de production sont :

1. Le marché local.

Il est constitué des magasins et boutiques disséminés en Tunisie. Pour ce marché, la Société doit garder une rotation de stock de environ 1.500 pièces. Les collections des modèles sont créées par la section de modélisme et sont mises en production par séries de 24 pièces.

Sur la base des ventes initiales, les modèles qui rencontrent la faveur des acheteurs, sont remis en production par séries de 30-32 pièces. Le matériel et la peau sont importés de l'étranger.

2. Les produits pour l'exportation

Ils comptent pour presque la moitié de la production globale, et sont produits en forme de sous-traitance ; en fait le matériel d'importation est fourni par le client et les prix sont établis sur un base de 200 liras italiennes (0,133 DT) par minute de travail, ce qui inclus les coûts d'usine et la marge de bénéfice.

Le nombre de pièces du même modèle à produire est de 200 à 3.000 pièces.

Les grandes séries et les petites séries sont mises en production en même temps, jusqu'à une production simultanée de 6 articles à la fois. D'un point de vue de production, il n'y a pas de différence entre produits pour le marché local et pour l'exportation.

A noter que les ordres des clients pour l'exportation sont distribués de manière irrégulière et imprévisible. Les quantités aussi varient considérablement.

3.1.5. Emballage et expédition

Entre l'atelier de production, les magasins pour le matériel et la pièce pour le contrôle de qualité se trouve un espace de passage affecté à l'emballage. Les produits, avant d'être placés dans le carton sont mis en sachet de plastique, suivi par une feuille de plastique-bulle.

Nous estimons que l'emballage est bien adapté et de bonne qualité.

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

3.2. Informations techniques

3.2.1. Description des installations et de l'équipement

L'installation d'éclairage au néon est assez rationnelle et donne une lumière suffisante.

L'installation électrique n'est pas canalisée en hauteur et l'installation pneumatique qui alimente deux machines seulement traverse fastidieusement en deux directions le sol de l'atelier.

L'usine ne dispose pas d'un réfectoire et d'un vestiaire pour les ouvriers.

En considérant que l'atelier est situé dans une immeuble pour habitations, on ne peut pas parler de flux de production. En fait, un escalier partage l'atelier en deux parties qui empêche d'obtenir une solution de continuité. Les machines sont donc éparpillées autour du périmètre de l'atelier et seulement la rangée des tables et des machines à coudre sont disposées en parallèle, créant un échange rationnel.

Deux petites pièces ont la fonction de magasin pour le stockage des produits. Un pour les accessoires métalliques et l'autre pour peau, doublures et rouleaux de synthétique.

A noter que la Société ne doit pas stocker des cartons contenant les pièces coupées envoyées par l'acheteur, car les clients de la Société envoient les peaux et le matériel à couper.

Un troisième magasin situé près du show room est utilisé pour stocker les produits finis pour la vente dans le marché local. (*Annexe II. Plan de l'entreprise*)

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

3.2.2. Machines et appareils pour la production

Il s'agit de machines achetées neuves par la Société. D'un point de vue technologique, elles peuvent être classées, dans l'ensemble, comme gamme moyenne en comparaison avec le niveau européen. Toutefois, l'entretien et le nettoyage insuffisant des machines diminuent leur niveau technologique.

(*Annexe III. Plan de l'atelier et lay-out des machines*) et (*Annexe IV. Liste des machines*)

3.2.3. Outils et instruments de production

Un jeu d'outils est affecté à chaque table de travail. Les outils sont de fabrication italienne et peuvent être classés dans la moyenne européenne.

3.2.4. Flux de production

Le flux de production est plutôt celui d'un atelier artisanal, surtout comme déjà dit, à cause de la typologie de la construction. Les machines sont placées en majorité contre les murs de manière mixte. Le flux de production, en partant des magasins des matières premières, suit le chemin suivant :

- Sortie du matériel des magasins
- Coupe avec machines hydrauliques et coupe à la main
- Les opérations de parage/refente/coupe des lanières sont interrompues car les machines pour ces opérations se trouvent en dehors de la ligne chronologique
- Même chose pour le collage au latex
- La finition et teinture des bords se trouve à coté de la m/c à refendre
- Lignes de machines à coudre en parallèle avec les tables d'assemblage
- La finition/ brûle fils est faite sur les tables de montage
- Le contrôle de qualité est fait dans une autre pièce
- Le timbrage se trouve après la coupure des lanières
- L'emballage et expédition sont faits en dehors de l'atelier, à proximité du contrôle de qualité

(Annexe III. Plan de l'atelier et lay-out des machines)

3.2.5. Entretien et réparation des machines

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

Les réparations plus complexes des machines sont confiées à la Société Africa Assistance qui ne semble pas, selon le Directeur, donner satisfaction au niveau des réparations et du stock de pièces de rechange.

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

3.2.6. Description des phases de production et remarques

(Annexe III. Liste et position des machines)

1. Dessin des modèles et préparation des gabarits

<i>Description</i>	<p>La section de dessin et gabarits est située dans une pièce séparée de l'atelier. Le modéliste prépare les gabarits et effectue la mise en production dans l'atelier. Sur la base des ordres livrés au modéliste, il coordonne le lancement de la production avec le magasinier pour le matériel et avec le chef de coupe pour la réalisation des gabarits de coupe à la main et pour la coupe par moyen des emporte-pièces à la presse.</p> <p>Le chef d'atelier s'occupe de l'organisation de la production et des aspects techniques.</p>
--------------------	--

<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>Le magasin ne possède pas un système d'entrée-sortie du matériel bien défini.</p> <p>La section de préparation de la production n'existe pas et le lancement en production semble être plutôt empirique.</p> <p>Les liaisons entre le modéliste et le chef de production doivent être établies de façon systématique et rationnelle</p>
--	--

2. Préparation des pièces

<i>Description</i>	Le matériel est livré par le magasinier aux responsables de la coupe sur la base des ordres.
<i>Remarques & Recommandations</i>	Il faut instituer la section de préparation qui puisse disposer d'une fiche de lancement en production pour la quantification et description du matériel

3. Coupe

<i>Description</i>	<p>Pour effectuer la coupe l'atelier dispose d'une presse hydraulique standard.</p> <p>Les ordres de petite quantité sont coupés à la main avec des gabarits de coupe en carton et feuilles de métal.</p>
<i>Remarques & Recommandations</i>	<p>La presse hydrauliques est de bonne qualité, mais ne dispose pas de dispositif numérique pour compter les pièces, ni de lecteur de pression automatique, ce qui produit une excessive usure des planches de coupe en nylon. En outre les presses ne sont pas à retour automatique du plan mobile, ce qui fatigue l'opérateur et allonge les temps de production.</p> <p>Vu que la presse employée actuellement est au 100% de son occupation, il peut être envisagé d'en ajouter une autre avec les caractéristiques décrites.</p> <p>Les emporte-pièces ne sont pas équipés de gommés à rejeter, ce qui allonge les temps de production et parfois déforme les pièces.</p> <p>En outre, les emporte-pièces utilisés ne contiennent pas suffisamment d'informations (points de montage), en donnant du travail en plus aux tables de montage.</p> <p>La coupe à la main est effectuée avec des couteaux traditionnels sur plaques de métal dur, ce qui oblige le coupeur à affûter en continue son outils de coupe. Des couteaux à segments et des plaques de coupe en PVD doivent être adoptés. Il est recommandé d'introduire une coupeuse de feuilles en métal pour la confection de gabarits de coupe</p>

4. Refente

<i>Description</i>	Les opérations de refente des pièces se fait avec une machine à refendre « Camoga Cn 412 », sans doute une bonne machine, mais peu précise par rapport aux nouvelles générations. Cette machine en particulier, est très souvent déréglée et sa performance est plutôt mauvaise.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Un opérateur doit être formé intensément sur cette machine. Nous conseillons aussi d'utiliser le rouleau de transport supérieur et le transport en gomme inférieur pour refendre des types de peau ayant autres caractéristiques de graine, rigidité et épaisseur, qui peuvent créer des problèmes en se servant uniquement de la barre supérieure.

5. Parage

<i>Description</i>	Les opérations de parage sont achevées avec une machine à parer standard avec aspirateurs des débris et équipée avec le rouleau transporteur en acier pour cuir dur et rigide.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Nous avons constaté que les pièces de parage rouleau transporteur/pied à parer sont abîmées à cause du frottement entre les deux pièces. En conséquence, il est impossible d'obtenir un parage de précision. L'opérateur affecté à la machine doit recevoir une formation sur son entretien et sur les accessoire à employer

6. Coupe des lanières

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

7. Collage

<i>Description</i>	L'atelier dispose d'une machine au collage latex. Une autre machine à coller peu performante à été écartée de la production. Aux tables le collage est fait aux bandes adhésives et au néoprène en conteneur et pinceau.
--------------------	--

<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Les machines à coller de banc ne sont pas adoptées, ni d'autres types de collage, thermique, au stylo ou au spray. Pour cela le surcharge de travail aux tables est évident. Il doit être envisagé d'introduire une série de solutions alternatives pour effectuer le collage à la machine. Le collage avec bandes adhésives et néoprène est actuellement excessif
---	---

8. Pliage des bords

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

9. Finition des bords, verrage

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

10. Teinture des bords

<i>Description</i>	Les opérations de teinture des bords sont faites au moyen d'une machine à double toues de teinture pour les bandoulières et une machine standard, mais sans dispositif de rotation pour la prise de la pièce, ni de photocellules pour petite pièces. Le séchage des pièces se fait sur une table et un séchoir à fils horizontal et pinces.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Pour accélérer la production et obtenir une qualité supérieure de teinture, la machines à teindre standard doit être munie de transporteur inférieur et photocellule. La machine à teindre à deux roues est adaptée pour la teinture des bandoulières, toutefois il faut l'équiper d'un séchoir mobile à air chaud. Pour les autres composantes à teindre, il faut envisager d'introduire les sècheurs mobiles avec grilles de séchage.

11. Piquage

<p><i>Description</i></p>	<p>La ligne des machines à coudre est composée de 8 machines pour coudre les parties externes et 2 machines plate à doublure. Les machines sont disposées sur une ligne près des tables de montage.</p> <p>Le choix de l'assortiment des machines couvre suffisamment les nécessités de couture en terme de productivité.</p> <p>Toutefois nous signalons les faiblesses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les machines à coudre ne sont pas équipées de porte lampe magnétiques. • Les machines à coudre ne sont pas équipées de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils. • Les pièces en ligne droite, comme bandoulières, passe-poil (ganses), manches tubulaires et autre types de bandes pliées ne sont pas confectionnées à sec par les machines à coudre. • Le montage des bords est fait en manière rudimentaire sans dispositif pour le relâche contrôlé des bandes. • La machine à coudre à pilier est de type supérieur ; l'absence de griffe d'entraînement augmente considérablement les temps de couture. • Les travaux de couture spécialisés sont faits uniquement avec l'Adler 69. Ce modèle de machine devrait être utilisé seulement pour les coutures de pièces étroites à exécuter sur une machine à canon. • Nous avons noté l'absence d'une machine spécialisée indispensable pour le type de production de l'atelier, c'est à dire la machine à coudre programmable qui produit les coutures en formes géométriques fermées, indispensable pour la production de sacs et cartables.
<p><i>Remarques & Recommandations</i></p>	<p>Les machines à coudre spécialisées à ajouter sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Adler 269 équipées pour bords et ganses • 1 m/c programmable pour coudre formes géométriques • 1 m/c à double aiguille pour coudre à sec les fermetures à glissoir • Une autre machine à coudre à pilier avec triple transport et pilier pivotant • Une m/c Adler 205 pour couture au fil gros <p>Les sous-classes (accessoires) des machines à coudre pour la confection de pièces linéaires sont largement insuffisantes, ce qui charge excessivement le travail d'assemblage aux tables. Il faut donc envisager de renforcer le piquage à sec. L'adoption de ces sous-classes peuvent accélérer la productivité d'environ 30%.</p> <p>Le montage des bords doit être fait par moyen de sous-classes spécifiques qui règlent par oscillation le relâche du bord, pour éviter que les bords créent une tension excessive sur les panneaux. L'absence de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils allongent les temps de production d'environ 10%.</p>

12. Montage aux tables

<p><i>Description</i></p>	<p>Un fait positif de cet atelier c'est sans doute que les ouvriers travaillent debout, les tables sont donc hautes et pour les travaux qui doivent être faits assis, les ouvriers se servent de tabourets.</p> <p>Les tables de montage sont composées d'un chef de table et un apprenti. Toutefois les migrations d'ouvriers d'une table à l'autre sont fréquentes, vu l'organisation artisanale de la production. La section de montage est composée de quatre tables en ligne et d'une table double.</p> <p>Selon la quantité des modèles et des pièces en production, les tables de montage peuvent prendre en charge toute la production ou partager des modèles différents.</p> <p>Les tables disposent de blocs de marbre pour marteler, et les outils d'importation sont près du niveau européen.</p> <p>Les chariots ne sont pas utilisés pour le transport des composantes. Toutefois des chariots à bras sont utilisés pour le transport des sacs finis</p>
<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>En rapport à la performance européenne pour le montage des composantes nous estimons que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Le rythme de travail est de 30-35% en dessous ◦ L'absence d'études de méthodologie de l'assemblage, en conséquence le manque d'utilisation de technologies appropriées, de guides de montage là où les guides pourraient optimiser productivité et qualité, réduisent la performance d'un autre 15-20 %. ◦ L'organisation en général est faible et la planification de la production manque, ce qui génère erreurs et phases mortes qui peuvent être évitées. En apportant une planification et organisation de la production, la productivité peut facilement passer de 2.000 à 2.800 pièces par mois. ◦ Introduire l'utilisation des chariots pour le transport des composantes

13. Finition

<p><i>Description</i></p>	<p>L'atelier ne dispose pas d'une section de finition. Les fils sont brûlés avec des briquets à cigarette.</p>
<p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p>	<p>Il faut envisager l'introduction d'une machine à brûler les fils à air chaud</p>

14. Contrôle de qualité et emballage

<i>Description</i>	Le contrôle de qualité est effectué sur une base visuelle et d'expérience sans l'aide d'une fiche qui décrit les parties à contrôler. La pièce ou s'effectue le contrôle de qualité est trop petite et manque d'étagères pour poser les articles.
<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	Les limitations de la section de finition peuvent être résolues seulement après avoir transféré l'entreprise dans la zone industrielle. L'introduction de fiches de production pour toutes les phases pourra inclure les critères de contrôle de qualité.

15. Atelier de mécanique pour l'entretien

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

16. Autres considérations sur les moyens et systèmes de production

<i>Description</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ La taille actuelle de l'atelier ne permet pas de séparer les productions de grandes quantités de celles de petites quantités. ◦ Les pièces en production sont transférées d'un secteur à l'autre à bras ou dans des cartons. ◦ Les tables de montage et les machines ne disposent pas d'étagères et de tiroirs suffisants pour les pièces et les accessoires. ◦ Parfois la production fait face à des phases mortes parce-qu'il manque une planification de production en amont, pour la mise en production d'autres modèles et en raison de la chronologie des opérations qui parfois ne convergent pas dans les phases d'assemblage. ◦ En particulier, les opérations de couture et d'assemblage semblent être les plus lentes en comparaison aux standards européens. ◦ En général le rythme de travail est excessivement lent par rapport aux standards européens.
--------------------	---

<i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Il faut revoir la politique des ordres pour rationaliser et rendre plus homogènes les articles mis en production. ◦ Il faut envisager de bouger les pièces en production par moyen de chariots. ◦ L'atelier à besoin d'étagères pour stocker pièces et sous-classes de machines. ◦ Il faut introduire des fiches suiveuses contenant la chronologie des opérations. ◦ Il faut doter les machines à coudre de sous-classes appropriées pour optimiser les opérations de couture, et il faut créer un service de méthode pour l'assemblage aux tables en premier lieu et ensuite pour les autres opérations. ◦ Le chef d'atelier doit utiliser des moyens comme la détermination des temps de production pour chaque phase de travail sur fiche suiveuse et le contrôle des opérations par chronométrage.
---	--

3.3. Organisation de la production

3.3.1. Flux de production

Pour le moment la production doit rester artisanale. Au changement d'atelier il sera possible de créer un flux de production, soit en ligne droite traditionnelle, soit par convoyeur, en séparant les gros volumes de production des petites.

3.3.2. Fiches pour le contrôle de la production

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

1. Lancement de la production en sortant du magasin

- Photo ou dessin du produit
- Description et quantité de peau et matériel, date de livraison du matériel
- Date de commencement de la production
- Nombre d'ouvriers affectés pour 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 le 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 un tableau blanc avec des feutres effaçables, qui doit être placé à un endroit bien visible de l'atelier. Le tableau 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 de production ou le modéliste-metteur en production, après avoir suivi un cours de formation peuvent s'occuper de la recherche et optimisation de la production. En particulier leurs 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*

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 son faites selon les standards envisagés.

3.3.5. *Infrastructures et équipement*

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

- Un vestiaire et douches pour les ouvriers
- Une cantine pour les repas
- Un magasin spacieux pour le stockage du matériel et un ordinateur en réseau pour l'enregistrement des entrées et sorties.

- Un bureau avec ordinateur et système CAD pour gérer la production et le stock et un système CAD avec plotter pour créer les modèles et les gabarits
- Des chariots pour faire circuler les pièces
- Des tiroirs et étagères près des machines et tables d'assemblage
- Un atelier d'entretien et de réparation, avec mécanicien permanent et outils
- Canalisation en hauteur de l'installation électrique et pneumatique

4. DIAGNOSTIC FINANCIER

La situation financière de la société Trésor Maroquinerie, telle qu'elle apparaît de l'analyse des bilans et des comptes d'exploitation des 3 dernières années, nécessite une restructuration urgente, par un apport de fonds propres, et la consolidation des crédits à court terme.

En effet, les résultats déficitaires des années antérieures ont entamé la totalité du capital, ce qui a entraîné une détérioration du fonds de roulement, et une gêne permanente de la trésorerie.

Cette restructuration est un préalable à l'action de mise à niveau engagée par l'entreprise; mais elle doit se faire également dans le cadre de ce plan pour évaluer les chances de redressement de la situation financière, grâce aux actions qui vont améliorer la productivité et la rentabilité de l'affaire.

Parmi ces actions, une opération de déstockage est nécessaire, car leur niveau à fin 2001, est égal à une année de chiffre d'affaires : cela est trop, et coûte trop cher en frais financiers.

Le résultat d'exploitation de l'année 2001 est lourdement déficitaire, et c'est cet aspect qui devra être pris en compte pour envisager la restructuration, et la réalisation des actions de mise à niveau.

L'évolution des principaux chiffres des bilans et comptes d'exploitation au cours des 3 dernières années se présentent comme suit :

4.1. Bilans résumés

ACTIF	1999	2000	2001
ACTIFS NON COURANTS	86 464	73 109	42 820
Immobilisations incorporelles	1 126	598	1 424
Immobilisations	1 600	1 600	3 400
Amortissements	474	1 002	1 976
immobilisation corporelles	66 556	53 729	41 396
Immobilisations	153 942	155 424	157 785
Amortissements	87 386	101 695	116 389
Immobilisations financières	5 750	5 750	0
participations et prêts	5 750	5 750	0
AUTRES ACTIFS non COURANTS	13 032	13 032	0
ACTIFS COURANTS	243 139	366 607	443 936
valeurs d exploitation	227 055	282 502	365 230
STOCKS	227 055	282 502	365 230
valeurs réalisables et disponibles	16 084	84 105	78 706
ADHERENTS ET CPTES RATTACHES	(25 842)	83 119	64 590
AUTRES ACTIFS COURANTS	41 466	95	2 777
PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	0	0	0
LIQUIDITE ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES	460	891	11 339
TOTAL DES ACTIFS	329 603	439 716	486 756

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	1999	2000	2001
CAPITAUX PROPRES	(85 971)	(82 900)	(141 407)
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	(59 104)	(85 971)	(143 653)
CAPITAL SOCIAL	60 000	60 000	60 000
Autres capitaux propres	-	-	-
RESERVES ET RESULTAT REPORTES	(119 104)	(145 971)	(145 818)
MODIFICATION COMPTABLES			(57 835)
RESULTAT DE L EXERCICE	(26 867)	3 071	2 246
PASSIFS	415 574	522 616	628 163
PASSIFS NON COURANTS	166 388	76 189	147 015
Fournisseurs et comptes rattachés	78 983	55 796	96 217
PASSIFS COURANTS	104 980	298 379	314 072
Concours banc et passif fin	65 223	92 252	70 859
TOTAL	329 603	439 716	486 756

4.2. Analyse de l'exploitation

DESIGNATION	1999	2000	2001
PRODUITS D EXPLOITATION	195 752	273 227	354 505
C.A.LOCAL	165 265	210 521	258 617
C.A. EXPORT	30 487	62 706	95 888
CHARGES D EXPLOITATION	221 209	249 716	370 799
VARIATION DE STOCKS	2 945	(55 447)	(82 727)
ACHATS De marchandises. CONS	79 150	165 473	227 527
ACHATS D APPROV. CONS	0	19 152	19 836
CHARGES DE PERSONNEL	72 233	69 389	109 154
DOT.AUX AMORT.ET PROVI.	26 360	14 838	75 448
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	40 521	36 311	21 561
RESULTAT D EXPLOITATION	(25 457)	23 511	(16 294)
PRODUITS FINANCIERS	0	4 737	3 885
CHARGES FINANCIERS	0	(19 889)	(26 723)
AUTRES GAINS ORDINAIRES	0	285	69 614
AUTRES CHARGES ORDINAIRES	(416)	(4 313)	(27 823)
IMOT / BENEFICE	(994)	(1 260)	(414)
RESULTAT DE L EXERCICE	(26 867)	3 071	2 245

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

EXPLOITATION	1 999	2 000	2 001
CHIFFRE D AFFAIRES HT	195 752	273 227	354 505
VALEUR AJOUTEE BRUTE	113 657	144 049	189 869
CHARGES DE PERSONNEL	72 233	69 389	109 154
CHARGES FINANCIERES	0	19 889	26 723
Résultat brut d'exploitation	(25 457)	23 511	(16 294)
Résultat net d'exploitation	(25 873)	4 331	2 659
Résultat net de l'exercice	(26 867)	3 071	2 245
Dotation aux comptes amortissements	26 360	14 838	75 448
Clients et comptes rattachés	(25 842)	83 119	64 590
Achats consommés	79 150	184 625	247 363
Effets à payer+fournisseurs	78 983	55 796	96 217
CASH FLOW NET	(507)	17 909	77 693

EMPLOIS	1 999	2 000	2 001
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 600	1 600	3 400
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	153 942	155 424	157 785
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	5 750	5 750	0
TOTAL	161 292	162 774	161 185

RESSOURCES	1 999	2 000	2 001
CAPITAUX PROPRES	(85 971)	(82 900)	(141 407)
CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT	(59 104)	(85 971)	(143 653)
RESULTAT DE L EXERCICE	(26 867)	3 071	2 246
PASSIFS	254 248	178 886	265 380
PASSIFS NON COURANTS	166 388	76 189	147 015
AMORTISSEMENTS CUMULES	87 860	102 697	118 365
TOTAL	168 277	95 986	123 973

FONDS DE ROULEMENT	1 999	2 000	2 001
	6 985	(66 788)	(37 212)

4.4. Chiffres caractéristiques

STRUCTURE FINANCIERE	1 999	2 000	2 001
FONDS DE ROULEMENT	6 985	(66 788)	(37 212)
Capitaux permanents	168 277	95 986	123 973
Actif circulant	243 139	366 607	443 936
Actif immobilisé net	73 432	60 077	42 820
Cash flow net	(507)	17 909	77 693
Analyse de la situation			
	1 999	2 000	2 001
Ratios de structure financière			
cap.perm/actif immo net	2,29	1,60	2,90
Fonds pro./cap. Perm	(0,51)	(0,86)	(1,14)
Ratios d'exploitation et de rentabilité			
RBE/CAX100	(13,00)	8,60	(4,60)
RNE/CAX100	(13,73)	1,12	0,63
Achats consommées/CAX100	40,43	67,57	69,78
Frais de pers./C.Ax100	36,90	25,40	30,79
Charges financ./C.Ax100	0,00	7,28	7,54
Ratios de gestion			
Clients.et cptes rat.x365/CA	(48,19)	111,04	66,50
Four. Et cptes rat.x365/CA	147,27	74,54	99,07
Fonds de roulementx365/CA	13,02	(89,22)	(38,31)
Ratios de trésorerie			
Actif circulant / dettes à C.T	0,98	0,82	0,92
Valeurs réal. Et dispo. / D.C.T	0,06	0,19	0,16

5. REMARQUES D'ORDRE INSTITUTIONNEL

5.1. Note sur les tanneries locales

Malgré des essais pour s'approvisionner en peaux tannées dans les tanneries locales pour faire face aux ordres du marché local, la Société a dû renoncer et continue à importer les peaux d'Italie. Elle se trouve, de ce fait, défavorisée au niveau du prix, en raison des quantités réduites de peaux à importer qui augmentent les coûts de transport et du payement du droit de douane.

Il semble que les tanneries locales soient peu fiables en terme de ponctualité et de qualité des peaux, qui peuvent atteindre 25-30% de perte.

5.2. Admission temporaire

L'entreprise étant partiellement exportatrice, elle se trouve dans l'obligation de payer une taxe de 5%, récupérable, sur les matières premières introduites en admission temporaire. Toutefois, l'épuration des dossiers semble présenter des difficultés énormes au niveau des services de la douane, ce qui pénalise l'entreprise, qui voit sa marge bénéficiaire réduite considérablement.

6. RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Une considération générale qui peut être appliquée à une grande partie des entreprises de maroquinerie en Tunisie, est le fait que les choix de marché sont bien trop hétérogènes et peu conciliables entre eux, en forçant la production à une flexibilité excessive, au détriment de la productivité et de la possibilité de standardiser la production ce qui influe aussi sur la qualité.

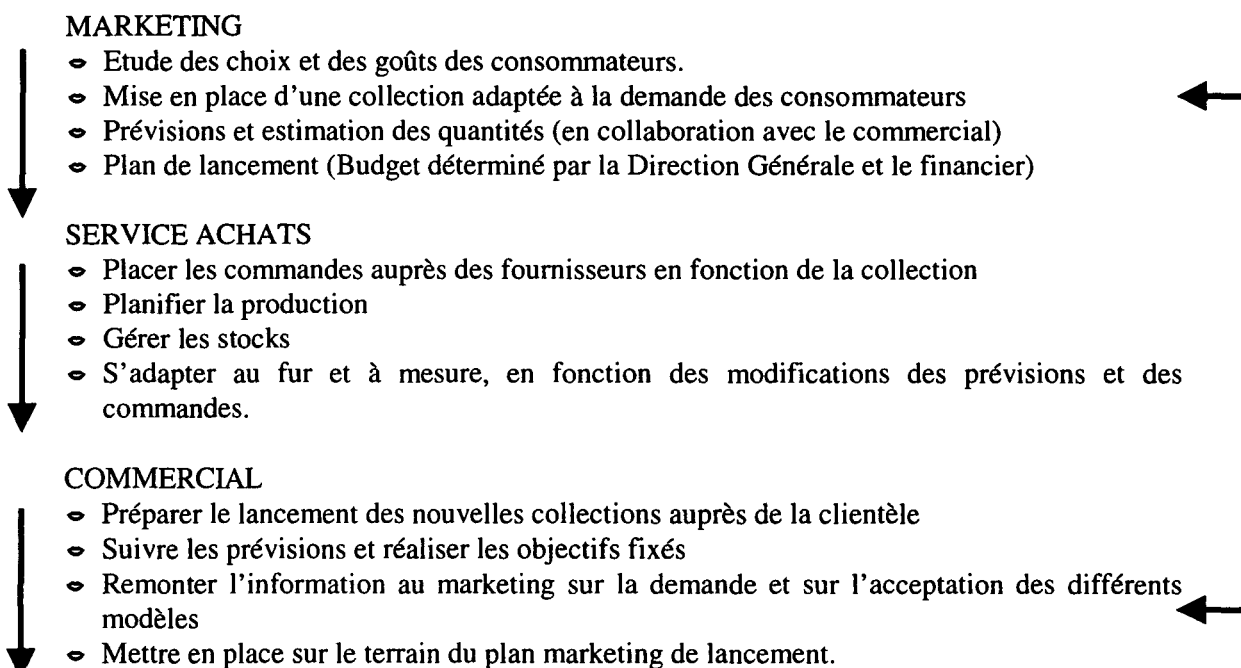
De manière plus détaillée, le diagnostic réalisé a permis de dégager les recommandations suivantes :

6.1. Le 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.

6.2. L'organisation, les ressources humaines

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



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

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

6.3. Formation du personnel technique

La formation du personnel technique constitue l'aspect le plus important de la mise à niveau. Nous estimons que la meilleure solution pour former les chefs de production et les ouvriers professionnels 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. Il convient également d'envisager la création d'une petite ligne expérimentale de production à côté de celle existante, pour adopter les nouvelles méthodes de production.

6.4. l'informatique

Un investissement sera nécessaire sur le plan informatique pour la gestion des stocks, le suivi de la production, la conception assistée par ordinateur et la mise en réseau des différents postes.

6.5. Résumé des aspects de la production à améliorer

Les aspects les plus importants à améliorer sont d'ordre organisationnel, technologique et d'espace. Le premier doit être achevé en introduisant le service d'entretien, en adoptant les fiches techniques de production et en définissant comme décrit le rôle du chef d'atelier et de son assistant. Le second, en ajoutant l'équipement, les sous-classes des machines et les machines requises, en introduisant le service d'analyse et de recherche pour l'optimisation technologique et en transférant la Société dans la zone industrielle, ce qui devrait se faire dans un délai d'un an.

Nous estimons qu'il y a beaucoup d'espace pour améliorer la qualité et que la productivité peut augmenter de 70%, en introduisant les mesures décrites.

En outre, la lenteur de la production et le manque de rythme des ouvriers, trouve ses causes dans le travail excessif des tables de montage, du au manque d'organisation et à l'absence des automatisations nécessaires.

6.6. Production canalisée sur convoyeur

Nous conseillons d'envisager d'apporter un changement radical à la production de la Société par l'introduction du convoyeur. Il s'agit d'un modèle similaire à celui qui est utilisé par les fabriques de chaussures, mais adapté dans ses caractéristiques techniques et formes à la production d'articles de maroquinerie.

Dans le cas spécifique de la Société Trésor Cuir, il faut envisager de séparer les petites productions de quelque pièces qui sont commandées par les acheteurs locaux en les produisant artisanalement. Nous estimons que les ordres à l'exportation comme typologie de production et de quantités sont adaptées pour la production sur convoyeur.

Nous estimons qu'en utilisant une production sur convoyeur, dans la mesure que les conditions décrites sont mises en place, la production peut s'améliorer en qualité et augmenter d'un autre 40%.

Dans le cas spécifique de la Société Trésor Cuir, il est nécessaire d'intervenir aussi dans l'aspect du marketing, car le responsable commercial a bien souligné le fait que les ordres sont actuellement insuffisants dans les périodes creuses. Il faut donc revoir les mécanismes de stratégie de marché pour pouvoir envisager une optimisation de la production, sachant que les conditions actuelles pourraient seulement conduire à la suppression de postes de travail.

7. ASPECTS FAVORABLES ET ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU

Les responsables de la Société démontrent sans doute dynamisme, motivation, idées ouvertes envers les solutions nouvelles. En plus, le directeur est conscient des limites du présent état de production.

Le fait que l'atelier soit en phase de transfert dans un endroit plus adapté est sans doute un grand avantage.

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

La situation financière nécessitera, en revanche, une restructuration urgente, préalable à la mise à niveau. Elle devra se faire dans le cadre de ce plan qui est axé sur l'amélioration de la productivité et la rentabilité de l'entreprise pour pouvoir en évaluer les chances de redressement.

IV LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

PREALABLE

La situation financière de la société nécessite une recapitalisation préalable pour être éligible à la mise à niveau. Le minimum nécessaire serait de 240.000d, pour porter le capital à 300.000d.

Cette opération permettra une diminution de l'endettement, une amélioration du fonds de roulement et de la trésorerie, et surtout un meilleur équilibre des structures du Bilan.

Si le chef d'entreprise arrive à réaliser cette opération, il pourra engager son programme de mise à niveau avec le maximum de chances de réussite.

1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

1.1. La stratégie générale

Elle consiste à développer l'activité de l'entreprise tout en veillant à rationaliser les différents aspects aussi bien internes qu'externes.

Ce développement devra se faire graduellement aussi bien sur le marché local qu'à l'export.

Sa mise en œuvre nécessitera :

- Une stratégie produits et commerciale claire, orientée vers l'augmentation progressive et maîtrisée du chiffre d'affaires.
- Le positionnement de l'export en tant que priorité, sachant qu'à long terme l'entreprise souhaiterait se convertir en entreprise totalement exportatrice.
- L'amélioration de la productivité grâce à des investissements en matériel, en assistance technique et en formation.
- La maîtrise et la réduction du prix de revient.
- L'amélioration de la qualité des produits.

1.2. La stratégie des produits

Il est très important de concentrer les efforts et les investissements sur les segments de marchés dans lesquels la société a des avantages compétitifs notamment :

- Les sacs à main en cuir moyen/haut de gamme. Ce segment a encore un potentiel important de développement et la spécialisation de l'entreprise dans ces produits est à renforcer.
- Segment des sacs en produits synthétiques : segment à fort potentiel. Une stratégie pour prendre une part importante dans ce segment est à mettre en place.
- Le segment des cartables n'est pas prioritaire mais ne devrait pas être négligé, puisque rentable.

La croissance de l'entreprise sera accompagnée du développement de la marque et de l'adoption du concept de collection.

1.3. La stratégie commerciale

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

- Renforcer la force de vente pour un démarchage plus systématique.
- Développer la notion de merchandising sur le point de vente pour donner à la marque et aux produits une visibilité dans le magasin et faciliter ainsi le choix des consommateurs.
- Pour l'export, la société doit mener une réflexion et une étude pour déceler ses points forts à mettre en avant dans l'argumentaire de vente et de négociation avec des prospects à l'étranger. L'action commerciale à l'export doit être menée tout au long de l'année et non pas ponctuellement d'une façon discontinue, comme par exemple qu'à l'occasion de salons.

1.4. Les objectifs à atteindre

La réalisation du plan de mise à niveau devra permettre à l'entreprise de :

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

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

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
C.A. Local	255 000	275 000	300 000	330 000	350 000	420 000
C.A. export	95 000	100 000	100 000	120 000	150 000	180 000
Total CA	350 000	375 000	400 000	450 000	500 000	600 000
Résultat Net (Arrondi)	2 000	9 000	21 000	44 000	60 000	90 000

L'investissement à réaliser est de 225 000 DT et concerne :

- des investissements matériels pour 185 000 DT
- des investissements immatériels pour 40 000 DT

Le financement des investissements sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 100 000 DT
- CMT : 125 000 DT

2. PLAN D' ACTIONS

Les investissements préconisés toucheront :

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

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

2.1. Les équipements

Ils comprennent :

- Les machines et appareils de production
- Les outils et instruments de production
- Les appareils de manutention et de convoyage

Budget total : 180 500 DT

2.2. Le système informatique

- Matériel pour la gestion informatisée de la production et le magasin
 - PC HP Vectra + Monitor HP 17 ;
 - Imprimante HP Deskjet 990Cxi ;
 - Câbles de connexion.
- Logiciels pour la gestion informatisée de la production et du magasin :
 - Software pour la gestion de la production et du magasin.
 - Antivirus ViruScan.

Budget : Matériel : 3 000 DT
 Logiciels : 8 000 DT
 Total : 11 000 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 V*) :

Durée : 4 semaines
Budget : 20 000 DT

2.4. Marketing

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

1/ Embauche d'un responsable marketing/achat (ces deux fonctions devront être séparées par la suite), niveau cadre, ayant une expérience d'au moins trois ans dans l'un des deux domaines. Les tâches du responsable à recruter sont précisées en Annexe VI.

2/ Informatisation intégrée des ventes et de la gestion des stocks.

3/ Formation : Une formation est nécessaire afin de transmettre les objectifs de la fonction dans l'organisation marketing et l'élaboration des plans annuels.

4/ Etudes : Réaliser des études consommateurs pour commencer à avoir des sources d'information sur la demande, indispensable à la rationalisation de tout le processus d'activité de l'entreprise.

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

2.5. Récapitulatif de l'investissement :

		En DT*	En DT
		CIF	Arrondi
Investissement matériel			
Machines et appareils de production		180 408	
Matériel informatique		2 984	
Total matériel		183 392	185 000
Investissement immatériel			
Logiciels informatique		8 000	
Assistance technique		20 000	
Formation marketing (3 à 6 mois)		5 000	
Etudes consommateurs (Coût par collection)		7 000	
Total immatériel		40 000	40 000
TOTAL			225 000

V LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

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

- Une évolution continue du chiffre d'affaires qui permettra à l'entreprise de passer de 375.000 DT actuellement à 600.000 DT en 2006 dont 30% à l'exportation, soit une augmentation annuelle moyenne de 11%.
- Une réduction substantielle du ratio charges personnel/ C.A., conséquence de l'amélioration de la productivité. Ce ratio passera de 31% actuellement à 18 % en 2006, soit un gain annuel moyen de 3 points.
- Une meilleure maîtrise du ratio achats consommés/C.A. qui est actuellement de 64,18% et devra se stabiliser à 50% en 2006.

Les différentes actions devront se traduire par une meilleure rentabilité de l'entreprise. Le résultat net passera de 2 245 DT actuellement à 90 000 DT en 2006.

1. LES RECETTES D'EXPLOITATION

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

Années	2002	2003	2004	2005	2006
C.A.LOCAL	275 000	300 000	330 000	350 000	420 000
CA EXPORT	100 000	100 000	120 000	150 000	180 000
Chiffre d'affaires total	375 000	400 000	450 000	500 000	600 000

2. LES CHARGES D'EXPLOITATION

	2002	2003	2004	2005	2006
Achats de marchandises	180 000	186 000	207 000	250 000	300 000
Achats d'approvisionnement consommé	11 250	12 000	13 500	20 000	24 000
CHARGES DE PERSONNEL	98 239	100 203	102 207	104 252	109 464
F.F D EXPLOITATIONS	3 750	4 000	4 500	5 000	6 000
AUTRES CHARGES D EXPLOITATION	11 250	12 000	13 500	15 000	18 000
Total	304 489	314 203	340 707	394 252	457 464

3. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

Années	2002	2003	2004	2005	2006
VENTES	375 000	400 000	450 000	500 000	600 000
CHARGES	304 489	314 203	340 707	394 252	457 464
R.B.E	70 511	85 797	109 293	105 748	142 536

4. LES IMMOBILISATIONS

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	43 400	43 400	43 400	43 400	43 400
Terrain	0	0	0	0	0
Constructions	0	0	0	0	0
Agencement aménagement installation	12 780	12 780	12 780	12 780	12 780
Matériel d'exploitation	300 164	300 164	300 164	300 164	300 164
Matériels de transport	13 027	13 027	13 027	13 027	13 027
M.M.B	7 675	7 675	7 675	7 675	7 675
Equipement informatique	9 137	9 137	9 137	9 137	9 137
Total	386 183	386 183	386 183	386 183	386 183

5. TABLEAU D'AMORTISSEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
Incorporelle	14 624	13 200	13 200	350	0
Terrain	0				
Constructions	0	0	0	0	0
Agencement aménagement installation	1 278	1 278	1 278	665	0
Matériel d'exploitation	30 016	30 016	25 112	18 200	18 200
Matériels de transport	0	0	0	0	0
M.M.B	768	768	0	0	0
Equipement informatique	1 371	1 371	1 371	698	450
Total	48 056	46 632	40 961	19 913	18 650

6. SCHEMA DE FINANCEMENT

Années	1	2	3	TOTAL
Investissement Immatériel	40 000	0		40 000
Investissement matériel	185 000	0		185 000
Total Investissement	225 000	0	0	225 000
Moyen terme	125 000	0		125 000
Fonds propres	100 000	0	0	100 000
Total financement	225 000	0	0	225 000

7. TABLEAU DE REMBOURSEMENT

Années	1	2	3	4	5
CAPITAL RESTANT	125 000	125 000	105 000	85 000	65 000
ANNUITE	0	20 000	20 000	20 000	20 000
INTERET	10 625	10 625	8 925	7 225	5 525
TOTAL REMBOURSEMENT	10 625	30 625	28 925	27 225	25 525

8. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Années	2002	2003	2004	2005	2006
R.B.E	70 511	85 797	109 293	105 748	142 536
AMORTISSEMENT	48 056	46 632	40 961	19 913	18 650
Charges de financement	10 625	10 625	8 925	7 225	5 525
BENEFICE BRUT	11 830	28 539	59 407	78 610	118 361
IMPOT	3 036	7 492	15 248	19 260	28 998
BENEFICE NET	8 794	21 048	44 159	59 351	89 362
CASH FLOW	56 850	67 680	85 120	79 264	108 012

9. TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES

Années	2002	2003	2004	2005	2006
TRESORERIE INITIALE	-59 520	-2 670	45 010	110 130	169 394
RESSOURCES					
MOYEN TERME	125 000	0			
APPORT EN CAPITAL	100 000	0	0		
CASH FLOW	56 850	67 680	85 120	79 264	108 012
TOTAL RESSOURCES	281 850	67 680	85 120	79 264	108 012
EMPLOIS					
INVESTISSEMENT	225 000	0	0		
TOTAL EMPLOIS	225 000	0	0	0	0
REMBOURSEMENT PRÊT	0	20 000	20 000	20 000	20 000
SOLDE ANNUEL	(2 670)	45 010	110 130	169 394	257 406

10. RENTABILITE SUR CASH FLOW BRUT

T.R.I sur 10 ans

35,56

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

39,16

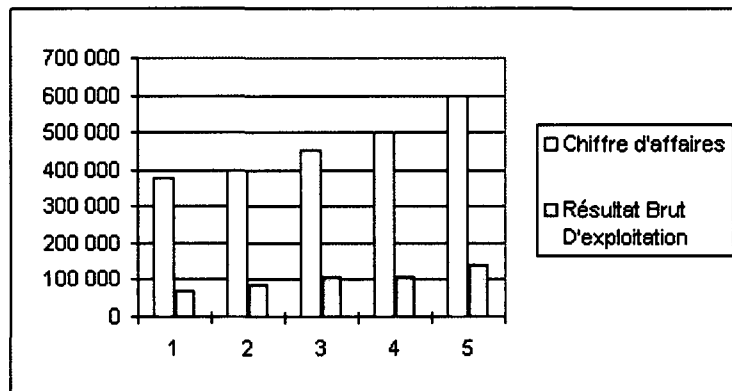
T.R.I (I+10%) sur 10 ans

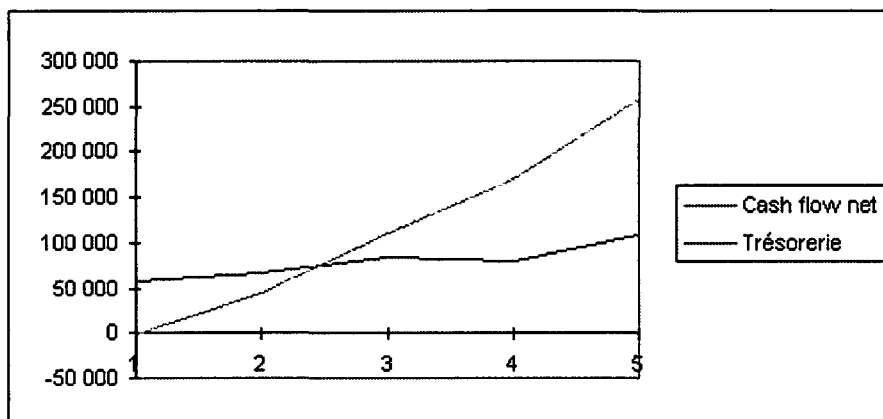
32,51

11. RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES

Rentabilité sur 10 ans

96,99





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

L'investissement préconisé porte sur un montant de 225 000DT décomposé comme suit :

- investissements matériels pour 185 000 DT
- investissements immatériels pour 40 000 DT

Le financement des investissements sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 100 000 DT
- CMT : 125 000 DT

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

ANNEXES

ANNEXE I – STRUCTURE DE L’EFFECTIFRépartition par groupe d’âge :

Moins de 25 ans	0
De 25-35 ans	3
De 35-45 ans	25
+ 45 ans	1

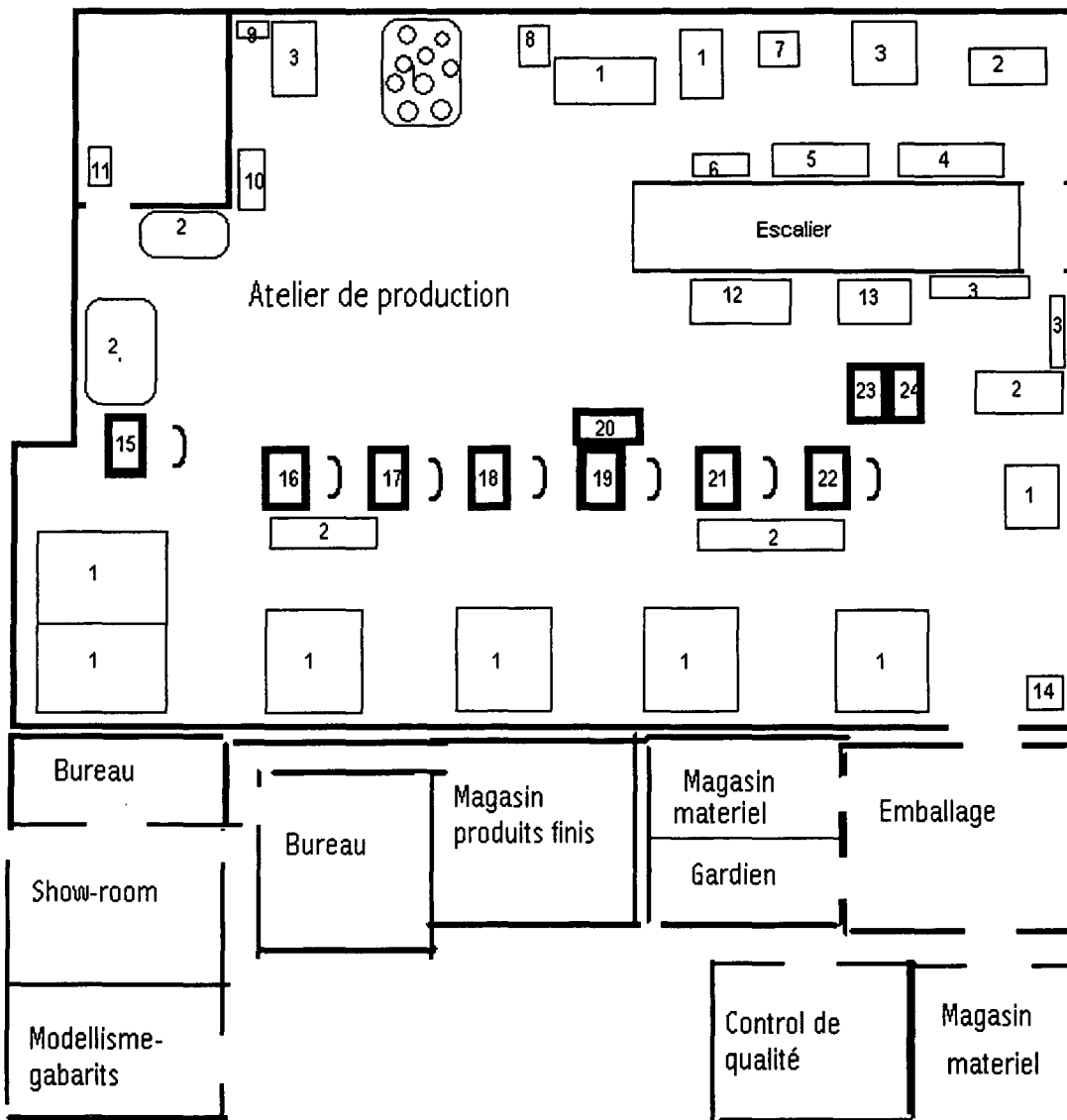
Répartition par ancienneté :

Moins de 2 ans	5
De 2-5 ans	8
De 5-10 ans	16
Plus de 10 ans	0

L’évolution du personnel

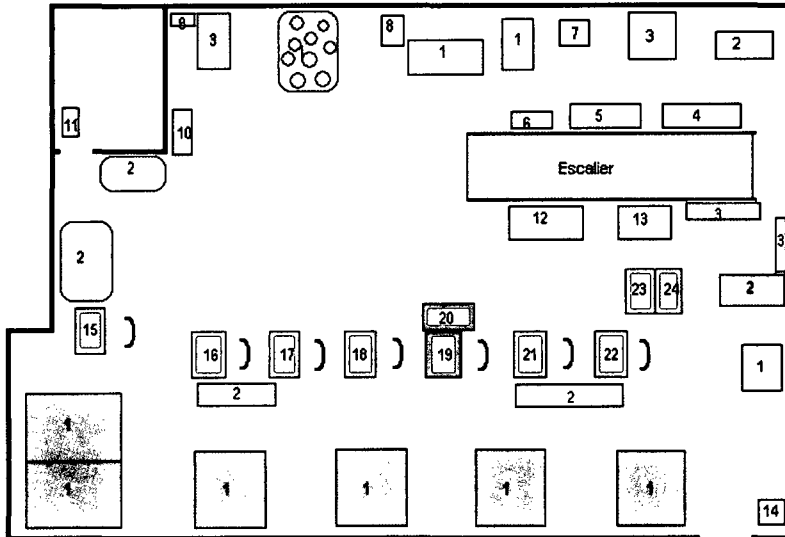
	1997	1998	1999	2000	2001
Cadres supérieurs	3	3	2	3	3
Cadres moyens	0	0	0	0	1
Agents de maîtrise	13	10	12	10	12
Agents d’exécution	6	5	8	10	13
Total	22	18	22	23	29

ANNEXE II. PLAN DE L'ENTREPRISE



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

Tresor Cuir - Tunis
Plan de l'atelier



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 - Presse hydraulique 2 - m/c à parer 3 - m/c à refendre 4 - Banc de finition 5 - m/c à couper les lanières 6 - m/c à imprimer 7 - m/c à teindre les lanières 8 - m/c à teindre les bords 9 - m/c à latex 20 cm. 10 - m/c à latex 40 cm. 11 - Compresseur 100 lt. 12 - Guilloine à carton 13 - Plaqueuse thermique 14 - soufflon air chaude | <ul style="list-style-type: none"> 1 - Etagères de séchage 2 - Etagères des m/c à coudre |
| <ul style="list-style-type: none"> 15 - m/c à coudre à colonne 16-18 m/c à coudre cylindrique 19-20 m/c à coudre à double aiguille 21 - m/c à coudre plate 22 - m/c à coudre cylindrique 23 - m/c à coudre plate 24 - m/c à coudre double aiguille | <ul style="list-style-type: none"> 1 - Rayonnage de séchage 2 - Cartons pour emballage |

ANNEXE IV. LISTE DES MACHINES

Quantité	Machine	Origine	Année d'acquisition	Vieille technologie	Moyenne technologie	Technologie moderne	Tau D'occupation
1	Presses hydrauliques Atom	Italie	1994		X		100%
1	M/c à couper les lanières GL-23 E	Italie	1994		X		30%
1	M/c à refendre Camoga Cn-412	Italie	1994		X		10%
1	M/c à parer Ellegi	Italie	1994		X		20%
1	Banc de finition Torielli	Italie	1994		X		60%
1	M/c à coller au latex 40 cm. Sada	Italie	1997			X	90%
1	M/c à coller néoprène 20 cm.	Italie	1994	X			Pas utilisé
1	Soufflon à aire chaude Elvi	Italie	1997			X	10%
1	Plaqueuse thermique Secom	Italie	1994			X	30%
1	M/c à teindre les bords Zanetti	Italie	1994		X		100%
1	M/c à teindre à deux roues Zanetti	Italie	1994		X		60%
1	Coupe cartons grande Torielli	Italie	1994			X	5%
1	M/c à timbrer Sicomec	Italie	1994		X		15%
1	M/c à coudre Adler 267 plate	Allemagne	1994			X	En panne
1	M/c à coudre Brother à double aiguilles	Japon	1994		X		Pas utilisé
3	M/c à coudre Adler 69 à canon pour externes	Allemagne	1994			X	80%
1	M/c à coudre Adler 69 à canon pour bordures	Allemagne	1994			X	20%
1	Adler 267, plate	Allemagne	1994		X		80%
1	M/c à coudre Brother à doublure	Japon	1994			X	70%
1	M/c à coudre Brother, plate à roulette	Japon	1994			X	50%
1	M/c à pilier Pema	Italie	1997		X		100%

ANNEXE V – DETAIL DES INVESTISSEMENTS

1. Machines et appareils de production

Coupe à la m/c

1 Presse hydraulique à control de pression Atom Multiforce 25 tons ; MF25-CE, beam 50cm, table 100x50.

Accessoires :

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

Coupe manuelle

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

Coupe des lanières

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

Accessoires :

1 Etagère porte barres de lames.

Parage

Accessoires :

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

Teinture des bords

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

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 collée Cordini.

Confection du passe-poil

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

Piquage

- 2 m/c à coudre Adler 269-373-FA, (coupe fil et positionneur d'aiguille), équipées de sous-classe pour coudre les bords et pour coudre le passe-poil.
- 1 m/c à coudre programmable Juki 1920HA (60x100), pour couture de formes fermées.
- 1 m/c à double aiguille Adler 267-273 (moteur électronique) pour coutures de fermetures à glissoir.
- 1 M/c à coudre à pilier avec triple transport et pilier pivotant Pema 086-4043RP.
- 1 M/c Adler 205-370 FNP pour couture au fil gros

Accessoires :

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

Pliage de lanières

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

Accessoires :

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

Pliage en ligne

- 2 M/c mécaniques à plier les bords.

Finition

- Machine à brûler les fils à chaud TB-18.

Les outils

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

Composition des outils :

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

Entretien

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

Ligne de production

- 6 mètres de Convoyeur à maroquinerie à quatre étages

Budget : 180 500 DT

2. Le système informatique

- Matériel pour la gestion informatisée de la production et le magasin
 - PC HP Vectra + Monitor HP 17” ;
 - Imprimante HP Deskjet 990Cxi ;
 - Câbles de connexion.
- Logiciels pour la gestion informatisée de la production et du magasin :
 - Software pour la gestion de la production et du magasin.
 - Antivirus ViruScan.

Budget : Matériel : 3 000 DT
 Logiciels : 8 000 DT
 TOTAL : 11 000 DT

3. L'assistance technique

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

Profil professionnel de l'expert :

Expérience en :

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

Durée : 4 semaines

Budget : 16 000 \$US /mois y compris coûts de transport et frais de séjours = 20 000 DT (arrondis).

4. Récapitulatif de l'investissement :

	Coût en Euros		En DT*	En DT
	Ex.factory	CIF	CIF	Arrondi
Investissement matériel				
1 Presse Atom MF25	6 038,00	6 642	9 033	
1 Plaques nylon	133,00	146	199	
1 M/c pour coupe gabarits	300,00	330	449	
2 Plaques de coupe PVC	184,40	203	276	
6 Couteaux avec étuis	23,70	26	35	
1 Jeu de 200 lames	58,00	64	87	
1 Règles en acier de 120cm	19,50	21	29	
1 M/c à couper les lanières	3 780,00	4 158	5 655	
5 Barres assorties de lames	310,00	341	464	
1 Etagère porte barres/lames	500,00	550	748	
1 Jeux de pieds et rouleaux à parer	165,00	182	247	
1 M/c à teindre les bords Omac phot.	2 850,00	3 135	4 264	
1 Séchoir à 30 étagères	996,00	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	996,00	1 096	1 490	
1 M/c à passe-poil thermopl. Omac-3505	3 500,00	3 850	5 236	
2 Adler 269-373-FA, ganses et bords	22 140,00	24 354	33 121	
1 Juki 1920-HA (60x100)	11 870,00	13 057	17 758	
1 Adler 267-273 double aiguille	7 890,00	8 679	11 803	
1 Pema 086-4043RP	9 480,00	10 428	14 182	
1 Adler 205-370-FNP gros fil	7 445,00	8 190	11 138	
1 Plaque à oscillation pour Adler 69	114,00	125	171	
1 Jeu pour la conf. de manches tubulaires	380,00	418	568	
1 Jeu pour la conf. bandoulières 3 plis	130,00	143	194	
3 Guides pivotantes avec 2 pointes plates	372,00	409	557	
6 Lampes magnétiques à 12 v.	216,00	238	323	
1 Plieuse à rouleaux BAF-200	1 560,00	1 716	2 334	
1 Jeu de pièces pour diff. pliages	180,00	198	269	
2 Plieuses mécaniques Omac 988-35	1 592,00	1 751	2 382	
6 Jeux d'outils complets	870,00	957	1 302	
6 Chariots à quatre étages	1 260,00	1 386	1 885	
1 M/c à brûler les fils TB-18	1 370,00	1 507	2 050	
1 Chariot 01249 et outils pour entretien	1 000,00	1 100	1 496	
6 Mètres de convoyeur à maroquinerie	23 400,00	25 740	35 006	
<i>s/total machines et appareils de production</i>			180 408	
1 PC HP Vectra	1 250,00	1 375	1 870	

1 Monitor HP 17"	271,00	298	405	
1 Imprimante HP Deskjet 990Cxi	319,00	351	477	
1 Jeu de câbles de connexion	155,00	171	232	
<i>s/total matériel informatique</i>			2 984	
Total matériel			183 392	185 000
Investissement immatériel				
Programme de gestion prod. et magasin + Antivirus			8000	
Assistance technique			20 000	
Formation marketing (3 à 6 mois)			5 000	
Etudes consommateurs (Coût par collection)			7 000	
Total immatériel			39583	40 000
TOTAL				225 000

ANNEXE VI – 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