



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

22783



**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

**MWM CUIR
Hammamet**

Octobre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

La mission de diagnostic de mise à niveau de MWM 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 Bureau ACC (Tunisie)*

SOMMAIRE

I.	SYNTHÈSE	5
I.1.	LES PRINCIPAUX CONSTATS	5
I.2.	SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE MWM CUIR	7
I.3.	PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES	8
II.	PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	9
II.1.	IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE.....	9
II.2.	BREF HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ MWM CUIR	10
III.	ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	11
III.1.	LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE.....	11
1.	<i>Principales caractéristiques globales du secteur des ICC.....</i>	11
2.	<i>Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires.....</i>	12
III.2.	COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR ICC ET DES TIGES.....	13
1.	<i>Commerce extérieur des tiges.....</i>	14
2.	<i>Caractéristiques des entreprises de la chaussure et accessoires.....</i>	15
3.	<i>Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production.....</i>	16
4.	<i>Orientations stratégiques et objectifs pour la branche chaussures et accessoires.....</i>	16
III.3.	LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE.....	17
1.	<i>Production et consommation</i>	17
2.	<i>Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998).....</i>	19
IV.	DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE MWM CUIR.....	20
IV.1.	PRÉSENTATION DES PRODUITS	20
IV.2.	EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET PRODUCTION.....	20
IV.3.	ORGANISATION & CLIENTÈLE.....	21
IV.4.	POSITIONNEMENT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE	22
V.	CALCUL DU PRIX & ANALYSE DE LA RENTABILITÉ.....	23
VI.	DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....	25
VI.1.	DESCRIPTION DE L'UNITÉ DE PRODUCTION	25
VI.2.	PRODUITS ET PRODUCTION – ASPECTS GÉNÉRAUX	25
VI.3.	TEMPS DE PRODUCTION ET COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE	26
VI.4.	ÉTAT ET RENDEMENT DES MACHINES	27
VI.5.	SYNTHÈSE DES POINTS FAIBLES ET DE POINTS FORTS.....	28
1.	<i>Points forts.....</i>	28
2.	<i>Points faibles</i>	28
VI.6.	SOLUTIONS PROPOSÉES ET RECOMMANDATIONS.....	29
VI.7.	EQUIPEMENTS ET MACHINES RECOMMANDÉS	30
VII.	DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES.....	35
VII.1.	ORGANIGRAMME.....	35
VII.2.	NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT	36
1.	<i>Taux de personnel indirect</i>	36
2.	<i>Taux d'encadrement</i>	36
VII.3.	PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER	37
VII.4.	POLYVALENCE ET FORMATION.....	37
VII.5.	RÉMUNÉRATION	38
VIII.	DIAGNOSTIC FINANCIER.....	39
VIII.1.	STRUCTURE DES BILANS	40
VIII.2.	ANALYSE DU HAUT DU BILAN	41
1.	<i>Les immobilisations</i>	41
2.	<i>Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR.....</i>	41
VIII.3.	ANALYSE DE GESTION, DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE.....	42
VIII.4.	STRUCTURE DES PRIX ET RENTABILITÉ.....	43

IX.	SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	44
IX.1.	POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	44
IX.2.	VOLET FINANCIER	44
IX.3.	VOLET RESSOURCES HUMAINES.....	44
IX.4.	VOLET TECHNIQUE.....	44
X.	PLAN DE MISE À NIVEAU.....	46
X.1.	OBJECTIFS	46
X.2.	PLAN D'ACTION	46
X.3.	PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL.....	46
X.4.	SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	48
X.5.	EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE MWM CUIR	48
X.6.	RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE.....	48

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

La société MWM Cuir a démarré son activité en 1998.

Elle fabrique des **tiges orthopédiques pour chaussures enfants**

Elle ne travaille que pour l'exportation sous forme de sous-traitance dans la préparation piquage et le piquage des tiges.

La société est tributaire d'un seul donneur d'ordre et reçoit les tiges coupées et les gammes de production de la société associée AFRICA CORP (cette société détient 38% du capital de MWM Cuir). Cette dernière société livre le groupe RAUTUREAU-APPLE SHOES, qui possède la marque POMDAPIE

Sur le plan des ressources humaines, il est à noter la jeunesse du personnel et son niveau acceptable de savoir faire. La polyvalence est, quant à elle, à développer par des actions de formation qui devraient être entreprises dans ce sens.

Le taux d'encadrement est faible.

Sur le plan technique, MWM Cuir a une capacité installée de 600 paires /jour. Cependant elle ne produit qu'environ 5 000 paires par mois (soit 200 paires par jour), ce qui correspond à un rendement de seulement 33%. Calculé autrement, c'est-à-dire, en rapportant le nombre de minutes vendues au nombre de minutes de présence, ce rendement atteint 31%. Ceci confirme le faible niveau de productivité, et met en valeur le potentiel d'amélioration futur.

L'atelier est mal organisé et certaines machines ne sont pas adéquates par rapport au type de travail qu'elles assurent.

Les modèles sont assez simples et peu élaborés et il n'y a pas d'optimisation de la programmation du planning de production faute d'un stock suffisant (le stock actuel à la disposition de l'atelier ne dépasse pas une journée de travail).

Sur le plan Financier, et à l'exception de l'année 2000, MWM Cuir a réalisé des résultats nets positifs. Cependant le FdR a été négatif sur toute la période 1999-2001 et a atteint -12 kDT en 2001.

La totalité des capitaux permanents sont des fonds propres (absence de dettes bancaires) et couvrent, en 2001, 75% des immobilisations de la société.

Recommandations pour la mise à niveau

La dépendance totale d'un seul donneur d'ordre pourrait présenter un handicap pour l'évolution de l'activité de la société.

Deux axes de développement peuvent être envisagés :

- Rester lié à la société mère, en améliorant le taux de charge de l'unité, la productivité et le mode d'approvisionnement et de passation de commandes.
- Rechercher des clients en dehors du groupe de la société mère : cette option nécessite l'accord des actionnaires, et pourrait constituer une nouvelle orientation de l'entreprise, qui serait ainsi dotée d'une plus grande autonomie et travaillerait

comme un sous-traitant à part entière sur le marché (y compris bien entendu pour le compte de AFRICA CORP et/ou directement de la société mère).

La société ne peut pas planifier ses productions de manière à améliorer la productivité de son atelier ; l'alimentation en tiges coupées se fait par la société associée. De ce fait , la création d'une unité de coupe interne s'avère nécessaire et constituerait l'une des actions prioritaires à entreprendre (cette orientation serait à valider avec le choix des scénarios précédents).

La qualification du personnel travaillant sur les machines est à améliorer par des actions visant à faire un piquage direct en éliminant plusieurs opérations d'encollage. La polyvalence est elle aussi à développer surtout au niveau du personnel affecté uniquement à des tâches de préparation au piquage.

Enfin, certains équipements sont à acquérir et une nouvelle organisation de l'atelier est à mettre en place pour améliorer la productivité de l'unité piquage au sein de MWM Cuir

En conclusion, l'entreprise MWM Cuir présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau, sous réserve de couvrir son déficit en FdR.

En résumé les forces et faiblesses de MWM Cuir, ainsi que les menaces et opportunités se présenteraient comme suit :

I.2. Synthèse des forces et faiblesses et des menaces et opportunités de MWM Cuir

FORCES

- ☺ Flexibilité et réactivité
- ☺ Un niveau de qualité acceptable
- ☺ Atelier aéré et clair
- ☺ Dirigeant dynamique et compétent
- ☺ Assez bon savoir-faire
- ☺ Personnel jeune et faible taux de Turn-Over
- ☺ Fonds propres couvrant 75% des immobilisations (avec cependant un FdR négatif)

FAIBLESSES

- ☹ Faible productivité
- ☹ Manque de technicité
- ☹ Manque d'efficience
- ☹ Manque d'encadrement
- ☹ Faible qualification du personnel
- ☹ Faible polyvalence
- ☹ Postes mal aménagés
- ☹ Manque de certains équipements
- ☹ Manque de maintenance préventive
- ☹ Dépendance d'un client unique
- ☹ FdR Négatif
- ☹ Marge sur le prix de revient relativement faible

MENACES

- ☹* Concurrence des pays à bas prix
- ☹* Le mode d'organisation actuel permet difficilement de travailler de manière rentable
- ☹* Risque de perte de compétitivité s'il n'y a pas de consolidation du savoir faire

OPPORTUNITES

- ↗ Renforcement des relations avec la société mère actuelle RAUTUREAU-APPLE SHOES et avec le partenaire AFRICA CORP
- ↗ Accords de partenariat avec d'autres sociétés étrangères
- ↗ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production et l'intégration de la coupe
- ↗ Recherche de nouveaux clients
- ↗ Diversification des produits

I.3. Plan de mise à niveau : Objectifs et Actions préconisées

Le présent programme de mise à niveau vise les **objectifs** suivants :

- Doter MWM cuir de plus d'autonomie par l'intégration d'une unité de coupe
- Améliorer la qualité du travail et développer l'activité de la société. Le but est de doubler le CA dans 3 à 4 ans.

Les **actions** préconisées pour atteindre ces objectifs sont notamment :

- Acquisition de 2 presses pour la nouvelle ligne de coupe
- Compléter la ligne de piquage par l'intégration de nouvelles machines.
- Faire appel à l'assistance technique d'un expert dans la production de tiges pour accompagner MWM cuir dans ses différentes actions de mise à niveau.

Les investissements nécessaires pour la réalisation des actions susmentionnées sont estimés à **96 kDT**.

Ces investissements seront financés par des fonds propres à hauteur de 30%. MWM Cuir aura recours à des CMLT pour financer le reste des investissements.

L'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité de MWM CUIR dégage une rentabilité assez acceptable. Le **TRI** (Taux de rentabilité Interne) est de **43%**.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: MWM Cuir		
Adresse siège	: Avenue Fayçal Ibn AbdelAziz		
Code Postal	: 8050	Ville	: Hammamet
		Gouvernorat	: Nabeul
Téléphone	: 72 283 543	Fax	: 72 283 543
Adresse usine	: Idem.		

Informations générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Régime	: Totalement Exportatrice		
Année de création	: 1998		
Capital Social	: <i>Montant</i>	: 18 000 DT	
	: <i>Participation étrangère en %</i>	: 38%	
	: <i>Pays</i>	: France	
Principaux responsables	: M. Walid BEN HAHA	: Gérant	
	: M. Zied BEN HAHA	: Directeur technique	
	: M. Anis ABID	: Contremaître	

Les produits fabriqués

Tiges orthopédiques pour chaussures enfants

II.2. Bref historique et présentation de la société MWM Cuir

La société MWM Cuir a été fondée vers la fin de l'année 1998 par le groupe français RAUTUREAU-APPLE SHOES premier fabricant de chaussures orthopédiques pour enfants à l'échelle mondiale (présent sur le marché depuis 1936).

Les principaux actionnaires sont la société AFRICACORP (TUNISIE), faisant partie du même groupe, et M. Walid BEN HAHA gérant de l'entreprise.

Depuis sa création et jusqu'à l'année 2000, le capital de MWM Cuir s'élevait à 20 kDT. En 2001, il y a eu réduction du capital qui se situe désormais à 18 kDT (entre autres, suite au résultat négatif de l'année 2000).

La société travaille pour l'export et est spécialisée dans la fabrication de tiges orthopédiques pour enfants pour le compte d'un seul client qu'est RAUTUREAU-APPLE SHOES. Le montage est effectué au sein de la société AFRICACORP.

Les frères BEN HAHA dirigeants de la société ont eu une expérience du produit durant trois ans avant la création de MWM Cuir et ce, en travaillant dans la société FACT qui en plus de son activité principale qui est la fabrication de chaussures de ville, sous-traite, elle aussi, les tiges pour le compte de RAUTUREAU-APPLE SHOES.

Le produits finis sont commercialisés sous la marque mondialement connue POMDAPIE.

III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

III.1. Le secteur des Industries du Cuir et de la Chaussure en Tunisie

I. Principales caractéristiques globales du secteur des ICC

Le secteur des Industries du Cuir et de la Chaussure (ICC) compte 297 entreprises employant 10 personnes et plus dont 177 sont totalement exportatrices.

Ces entreprises se répartissent sur les différentes activités comme suit :

Activités	Nb. d'entreprises	dont TE*
Chaussures et tiges	209	128
Tannerie – Mégisserie	15	2
Articles de voyage et maroquinerie	58	40
Habillement en cuir	25	12

* *Entreprises Totalement Exportatrices*

NB : Certaines entreprises opèrent dans plusieurs activités à la fois

Source : Agence de Promotion de l'Industrie (API)

Les entreprises ayant 10 personnes et plus emploient 23 400 personnes dont 18 100 relèvent des entreprises exportatrices.

La valeur de la production du secteur est passée de 484 MD en 1995 à 849 MD en 2000, soit une augmentation de 75 %. La valeur ajoutée est évaluée à 40 % de la production.

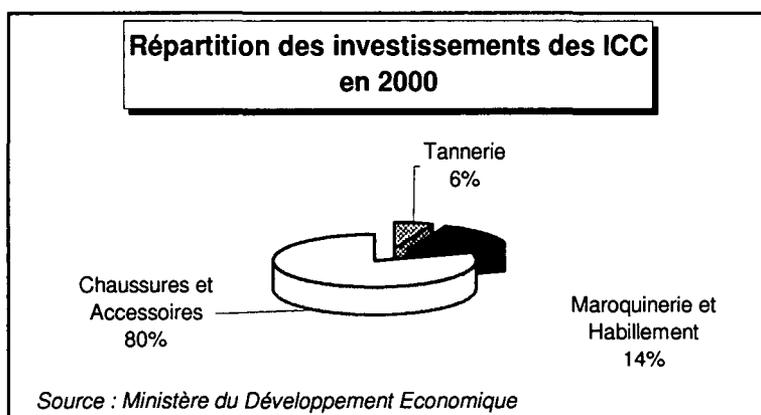
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

Evolution de la production du secteur ICC					
Branches	Production en MDT				
	1995	1996	1997	1998	1999
Chaussures	274	288	333	363	399
Accessoires de chaussures	91	113	139	154	190
Tannerie-Mégisserie	69	81	84	83	92
Maroquinerie	40	44	51	54	61
Industries annexes	10	11	12	13	15
Total	484	537	619	667	757

☐ Les investissements dans l'ensemble du secteur ICC

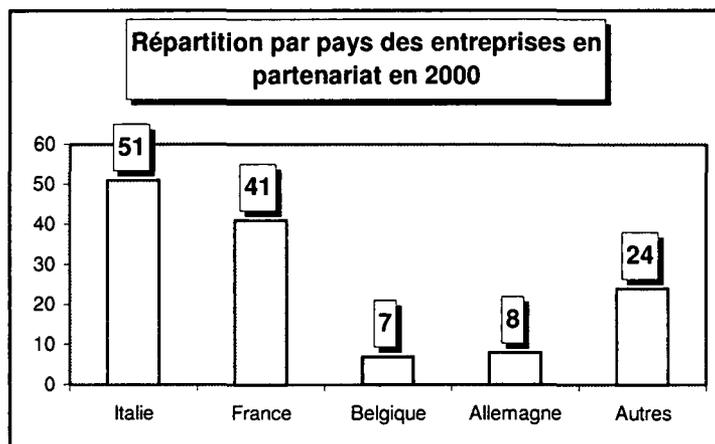
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

Année	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
Invest. en MDT	21,5	22,3	25	32	32	24	156,8



Le secteur ICC compte près de 123 entreprises montées en partenariat, dont 83 unités à capital 100% étranger.

Ces entreprises se répartissent entre les pays partenaires comme suit :



NB : Une même entreprise pouvant avoir un ou plusieurs partenaires à la fois
Source : Agence de Promotion de l'Industrie

2. Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires

La branche chaussures et accessoires reste la branche la plus importante du secteur ICC en Tunisie aussi bien en nombre d'entreprises qu'en nombre d'emplois. En effet, ses contributions au secteur se situent à **78% en terme de production, et 85% en terme de valeur d'exportation.**

La branche compte 209 unités. **Parmi celles-ci**, 180 unités sont spécialisées en chaussures complètes et **30 unités en tiges de chaussures**. Le nombre d'emplois générés par la branche est estimé à 26 000.

168 unités de chaussure ont un effectif supérieur ou égal à 10 et emploient 14.000 personnes.

70 entreprises de cette branche sont en partenariat, dont 42 unités à capital 100 % étranger et 28 unités mixtes.

La valeur de la production de la **sous branche accessoires** est passée de 91 millions de dinars en 1995 à 190 millions de dinars en 1999, soit une croissance annuelle moyenne de 13%.

En terme de quantité, la production de chaussures se serait accrue, en 1999, de l'ordre de 8% pour s'élever à 38,2 millions de paires.

De manière spécifique pour les accessoires de chaussures, **les quantités produites d'accessoires ont enregistré un bond en avant, passant de 3,7 mille à 4,5 mille tonnes**.

Année	1995	1996	1997	1998	1999	Var99/98
Chaussures (<i>millions de paires</i>)	30,8	31,0	34,1	35,4	38,2	7,9%
Accessoires de chaussures (<i>mille tonnes</i>)	2,6	3,0	3,6	3,7	4,5	21,6%

Source : Ministère du Développement économique

Exprimé en valeur, la production de la branche **accessoires de chaussures** à laquelle appartient MWM Cuir, a enregistré une croissance importante entre 1995 et 1999 avec un accroissement annuel moyen en valeur de production de +20% (voir tableau du § précédent : Evolution de la production du secteur ICC)

III.2. Commerce extérieur du secteur ICC et des tiges

Commerce extérieur du secteur global des ICC

Le volume global des exportations du secteur ICC a enregistré un accroissement de 25% en passant de 470 MDT en 2000 à 586 MDT au cours de l'année 2001 (voir tableau ci-dessous).

Le taux de couverture se situant à 146% a diminué de 15 points par rapport à celui de 2000 avec une valeur des importations de 400 MDT. Notons que le taux d'accroissement des importations en 2001 s'élève à 37%.¹

Il ressort de l'analyse des données chiffrées présentées dans le tableau ci-dessous que l'évolution des exportations du secteur ICC a concerné beaucoup plus la branche chaussures & accessoires. Cette progression a été plus marquée pour les chaussures finies avec un accroissement des exportation s'élevant à 37%. Le développement des ventes à l'export des tiges a enregistré, quant à lui un taux de croissance de 22%.

¹ Source : CNCC.

Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT)

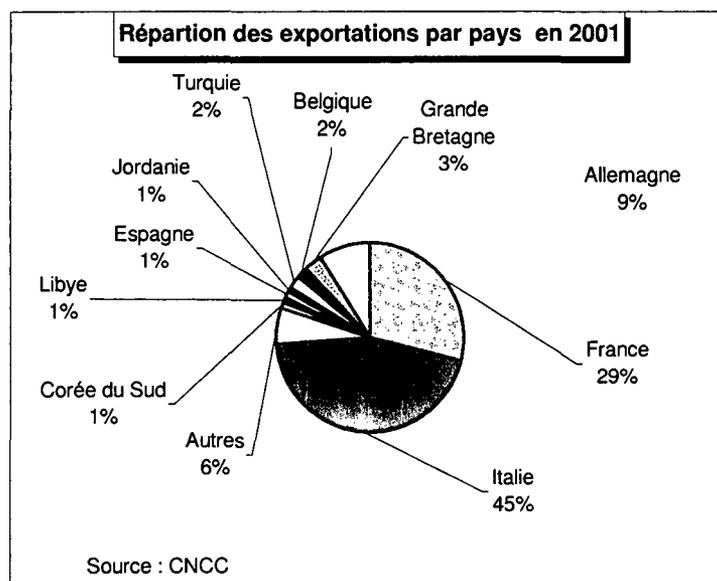
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pellerterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2	2	3	3	5
Total	215	261	311	335	376	470	586

Source : CNCC

Les exportations en cuir et peaux n'ont pas enregistré une croissance significative au cours de l'année 2001 et ont plutôt stagné.

La branche pellerterie a beaucoup régressé en enregistrant une baisse du volume des ventes à l'export de -99%.

La ventilation des exportations du secteur ICC par pays se présente comme suit :



Nous pouvons constater que l'Italie avec une part de 45% suivie de la France avec une part de 29% sont les principales destinations des exportations. Aussi sont-elles, comme le montre le graphique suivant, les premiers fournisseurs de la Tunisie (Italie : 36%, France : 25%).

Nous allons dans la suite nous intéresser au **commerce extérieur de la branche des tiges** (cette branche fait partie de celle des accessoires de chaussures présentée précédemment)

1. Commerce extérieur des tiges

Nous avons relevé, d'une manière spécifique, les données du commerce extérieur relatives aux tiges. En effet, en dépit du fait que les tiges produites par MWM Cuir sont montées en Tunisie, nous avons jugé intéressant de ressortir l'évolution des activités d'importations et d'exportations des tiges sur le marché tunisien et ce dans l'éventualité d'une diversification

du portefeuille clients de la société et par conséquent d'une exportation directe de tiges par MWM Cuir :

NGP	Désignation	Année	Importation		Exportation	
			Poids	Valeur (kDT)	Poids	Valeur (kDT)
6406101910	Tiges de chaussures, en cuir naturel	1999	291	6 620	3 371	132 852
		2000	595	11 845	3 726	153 919
6406109020	Tiges de chaussures en autres matières que le cuir naturel	1999	311	4 841	778	27 863
		2000	398	5 069	547	20 260

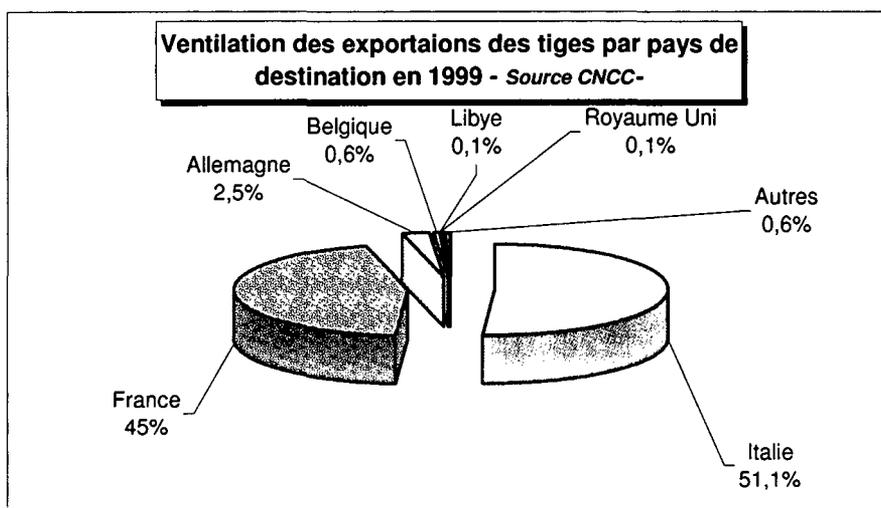
Source INS

Nous pouvons constater que les exportations de tiges ont atteint environ 161 MDT en 1999 et 174 MDT en 2000 avec un taux de croissance de +8%.

Si nous nous référons aux exportations de toutes les branches du secteur ICC sur l'année 2000 à savoir cuir et peaux, chaussures et accessoires de chaussures, maroquinerie et habillement, la pelleterie et les autres industries annexes, nous aurons une valeur totale² de 470 MDT.

Avec 174 MDT les exportations de tiges représenterait donc 37% du total des exportations du secteur et 48% des exportations de la branche chaussures et accessoires de chaussures.

Comme le montre le graphique suivant, l'Italie suivie de la France restent les principaux clients de la Tunisie avec respectivement 51% et 45% du total des exportations des tiges.



2. Caractéristiques des entreprises de la chaussure et accessoires

L'étude du CEPI a suggéré de segmenter les entreprises tunisiennes de la branche chaussures et accessoires selon les 4 familles suivantes:

- Entreprises à rayonnement local, de type artisanal travaillant sur le marché local (ETML)
- Entreprises nationales ou peu exportatrices : entreprises industrielles travaillant principalement pour le marché tunisien (EPE)

² Source : CNCC.

- Entreprises de sous-traitance travaillant pour l'export et produisant tout ou partie d'une chaussure (EPE).
- Entreprises totalement exportatrices ou entreprises « off shore » (ETE)

La société MWM Cuir fait partie de la troisième catégorie d'entreprises ; les entreprises de sous-traitance.

□ **Entreprises de sous-traitance**

Leurs atouts sont assez proches de ceux des entreprises nationales à savoir :

- Savoir-faire métier acquis
- Niveau d'équipement très variable selon les entreprises
- Proximité géographique par rapport aux zones de consommation
- Coût main d'œuvre compétitif
- Niveau de productivité acceptable pour la majorité des entreprises : niveau similaire à celui des entreprises Européennes (nous verrons que ceci n'est pas tout à fait le cas de la société MWM Cuir).

De plus, ces entreprises sont dotées d'une grande capacité d'adaptation et sont capables de produire des articles conformes au niveau de qualité européen.

Toutefois, elles restent vulnérables car tributaires de peu de clients comme le cas de la société MWM Cuir, tributaire elle d'un unique client; elles ont des coûts d'obtention de qualité élevés, une organisation perfectible et un parc matériel à moderniser.

Ces entreprises possèdent un potentiel de progression considérable, dans le sens où elles peuvent d'une part développer leur productivité et d'autre part diversifier leur portefeuille clients ainsi que leur activité.

3. *Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production*

Pour la catégorie d'entreprises dont fait partie la société MWM Cuir (**entreprises de sous-traitance**) il s'agit des profils suivants :

- Ouvriers qualifiés dans le piquage
- Responsable de production
- Agent méthode
- Contremaître
- Technicien de maintenance

4. *Orientations stratégiques et objectifs pour la branche chaussures et accessoires*

Compte tenu des atouts que possède la Tunisie, à savoir :

- la proximité géographique des donneurs d'ordre Européen
- des savoir-faire acquis
- des coûts horaires de production compétitifs

La Tunisie pourrait augmenter son poids sur le marché Européen principalement dans les deux types de chaussure « ville soudé » et « sécurité », qui représentent respectivement 45% et 9% du marché en Europe.

Par ailleurs, la compétitivité de la Tunisie est plus difficile à faire prévaloir sur certains autres créneaux tels que :

- **Chaussure enfant : savoir-faire compliqué en terme de conception : Cependant, une société comme MWM Cuir peut trouver sa place, en tant que sous-traitant, dans la mesure où elle arrive à maîtriser la qualité et la productivité**
- Articles chaussants : coût MO directe faible (20% du prix de revient), technologie complexe (polymères),...
- Articles de sport détente : concurrence forte des pays Asiatiques

Toutefois, et malgré les atouts précédents, la Tunisie doit faire face à des menaces qui portent essentiellement sur :

- l'impact du démantèlement tarifaire, qui va ouvrir le marché intérieur. Sur ce point, **MWM Cuir n'est pas directement concernée** puisqu'elle ne vend pas sur le marché local
- la concurrence des pays de l'Europe de l'Est sur les marchés Européens : **C'est là un enjeu pour la société MWM Cuir**
- les performances industrielles en dessous des moyennes internationales ;
- le niveau de qualité perfectible.

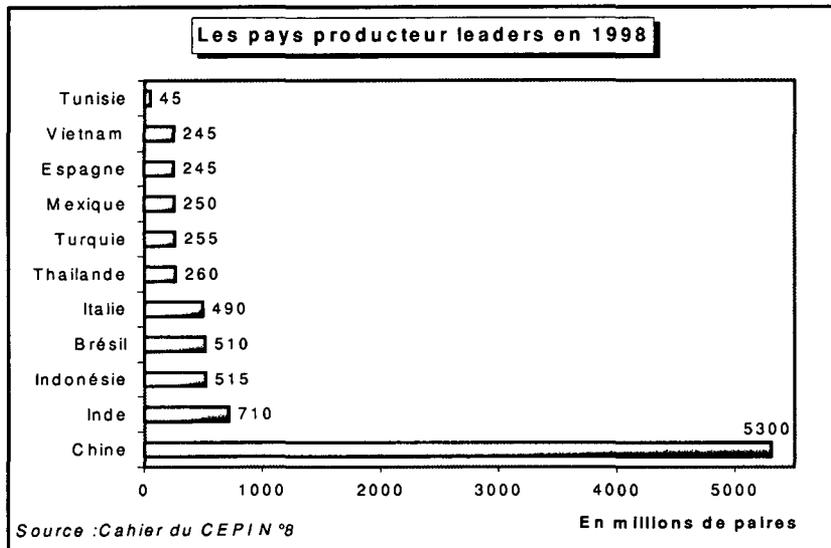
III.3. Le marché mondial de la chaussure

1. Production et consommation

La production mondiale de chaussures s'élevait en 1998 à environ 11 milliards de paires avec un accroissement de seulement 0,3% par rapport à 1997 contre une moyenne de croissance de 4,9% durant les années 1995 et 1996.

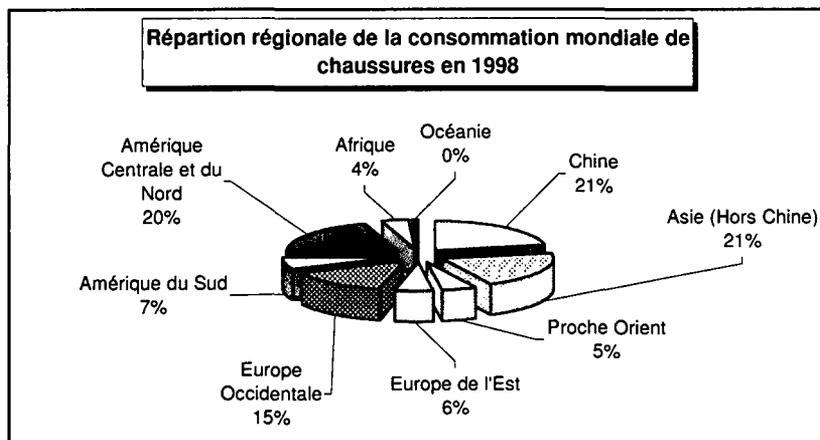
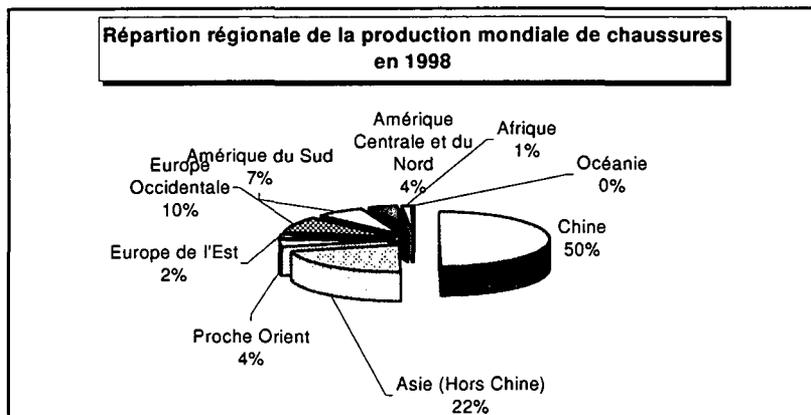
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

La chine reste le principal pays producteur avec environ 50% de la production mondiale. C'est aussi le plus grand consommateur mondial de chaussures. L'Inde vient en deuxième position suivie de l'Indonésie, le Brésil et l'Italie.



Au total, l'Asie représente 72% de la production mondiale avec un accroissement de 1,5% en 1998. L'Europe présente, quant à elle, 15% de la production mondiale dont 3,5% réalisés par l'Europe de l'Est.

Les Etats Unis d'Amérique continuent d'être le plus grand marché avec une proportion des importations atteignant 92% de la consommation totale en 1998.



2. Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)

Nous présentons dans ce qui suit un tableau de BENCHMARKING établi par référence à 5 pays à savoir le Maroc, l'Espagne, le Portugal, la France et l'Italie (source : cahier du CEPI N°8). Ce tableau comprend 16 paramètres relatifs à 5 indicateurs de compétitivité : service clientèle, prix de revient fabrication tiges, organisation des usines, main d'œuvre, encadrement.

Il est à signaler que les données relatives à la Tunisie ont été déterminées sur la base de 25 diagnostics réalisés dans le cadre de la mise à niveau.

Tableau de BENCHMARKING (Année 1998)							Sources : CTC / CNCC
Indicateurs de compétitivité	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne	Italie	France	
Service clientèle							
respect des délais*	3	3	3	3	4	4	
Coût minute de production (DT)	0,136	0,123	0,133	0,243	0,319	0,361	
Prix de revient fabrication tiges							
% main d'œuvre dans le PR**	70 - 25	70 - 25	60 - 30	55 - 30	55 - 30	80 - 35	
% matière dans le PR	0 - 55	0 - 25	55 - 0	0 - 40	0 - 40	0 - 40	
% frais généraux dans le PR	25 - 20	25 - 20	20 - 35	35 - 30	35 - 30	15 - 15	
Organisation des usines							
Place disponible	Faible	Moyen	Bonne	Moyen	Bonne	Bonne	
Equipements	Moyen Faible	Moyen Faible	Moyen Bon	Moyen Bon	Bon	Bon	
Productivité moyenne***	45-60%	45-60%	55-65%	55-65%	70-75%	70-75%	
Main d'œuvre							
Disponibilité	Bonne	Bonne	Forte	Forte	Forte	Forte	
Dextérité et rapidité	Moyen	Moyen	Moyen	Bonne	Elévue	Elévue	
Rendement	Faible	Faible	Moyen	Bon	Bon	Bon	
Taux moyen d'absentéisme	8-12%	10-12%	5-7%	4-6%	2-3%	2-3%	
Encadrement							
Disponibilité agents de méthode	Faible	Faible	Faible	Moyen	Bonne	Bonne	
Disponibilité contremaître	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Bonne	Bonne	
Gestion et administratif	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Bonne	Bonne	
Niveau technique et expérience	Moyens	Moyens	Moyens	Bons	Bons	Bons	

* Système d'appréciation noté de 1 à 5 ; 5 étant la haute valeur de notation

** PR=prix de revient en % ; les colonnes indiquent : la 1ère les entreprises dont les matières sont fournies par le donneur d'ordre, - la 2ème celles qui s'approvisionnent elles-mêmes en matières et composants.

*** Activité calculée sur base 60, considérée comme moyenne

Les constats les plus importants que nous pouvons ressortir du tableau ci-dessus se résument dans les points suivants :

- La Tunisie est bien située sur le plan du respect des délais, mais les entreprises emploient un effectif assez élevé pour compenser la faible productivité et répondre aux délais.
- La Tunisie a un coût minute de production relativement bas (0,136 DT), sauf par rapport au Maroc et au Portugal (nous verrons que le coût de MWM se situe à un peu moins que 0,150 DT, avec les prix de ce jour)
- La Tunisie est bien positionnée en terme de prix de revient. Cette situation devrait se poursuivre avec les différents actions de mise à niveau et de réformes de la filière,
- Le taux d'encadrement en Tunisie est relativement faible par rapport à celui des 4 pays européens,
- La productivité est basse par rapport aux 4 pays européens,

IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE MWM CUIR

IV.1. Présentation des produits

Durant les 2 premiers mois de son activité MWM Cuir fabriquait des tiges pour chaussures de sport en toile pour la marque SPRING COURT.

L'activité de la société a ensuite été orientée vers la sous-traitance des tiges orthopédiques pour enfants devenues depuis lors le principal et unique produit de MWM Cuir.

Ces tiges sont montées par la société AFRICA CORP et exportées ensuite vers le donneur d'ordre français RAUTUREAU-APPLE SHOES, qui se charge, lui, de la commercialisation des chaussures finies sous la marque POMDAPIE.

MWM Cuir fabrique des modèles assez variés mais qui restent dans l'ensemble des modèles très simples.

Il est à signaler que la coupe du cuir se fait au niveau de la société AFRICA CORP ; l'activité de MWM Cuir se limite à la préparation et au piquage des tiges.

IV.2. Evolution de l'activité et production

Nous analyserons dans ce qui suit l'évolution des ventes de la société MWM Cuir sur les années 1999-2001 :

Evolution de la production en kDT de MWM Cuir			
	1999	2000	2001
CA (kDT)	91	106	121
Taux de croissance		16%	14%

Le tableau ci-dessus présentant l'évolution du CA de MWM Cuir fait ressortir que l'activité de cette dernière s'est accrue, en valeur, de +16% en 2000 et de +14% en 2001.

Cet accroissement n'a pas concerné cependant la production en quantité qui, elle, est restée quasiment constante sur toute la période de référence.

La production mensuelle de MWM Cuir s'élève à environ 5000 paires et ce à raison d'une production journalière d'environ 200 paires. Cette production est très faible par rapport à la capacité de production que nous avons estimée à 600 paires / jour – Ainsi, la **productivité se situerait à seulement 33%** (voir § VI).

Nous avons pu constater lors de notre visite de diagnostic, l'existence, sur les différents postes de travail, de plusieurs modèles à la fois. En effet, les 200 paires journalières produites par l'atelier ne sont pas formées d'un seul modèle et se composent plutôt de petites quantités de modèles différents à complexité diverses et fabriqués à partir de matières différentes.

Malgré la petite taille de cet atelier, et donc sa relative flexibilité, et l'effort fourni par les responsables de l'entreprise afin d'anticiper les changements de modèles en cours de fabrication, **il est difficile de maîtriser le rendement de l'atelier avec ces changements assez fréquents et ces productions en quantités assez réduites.**

- ➔ Contrairement à la coupe et au montage, les temps de fabrication des opérations de préparation et de piquages varient énormément selon le modèle. Il serait plus rentable d'essayer d'optimiser la production et améliorer la productivité en minimisant le nombre de modèles fabriqués par jour et en augmentant au maximum les quantités par modèle produites par jour.

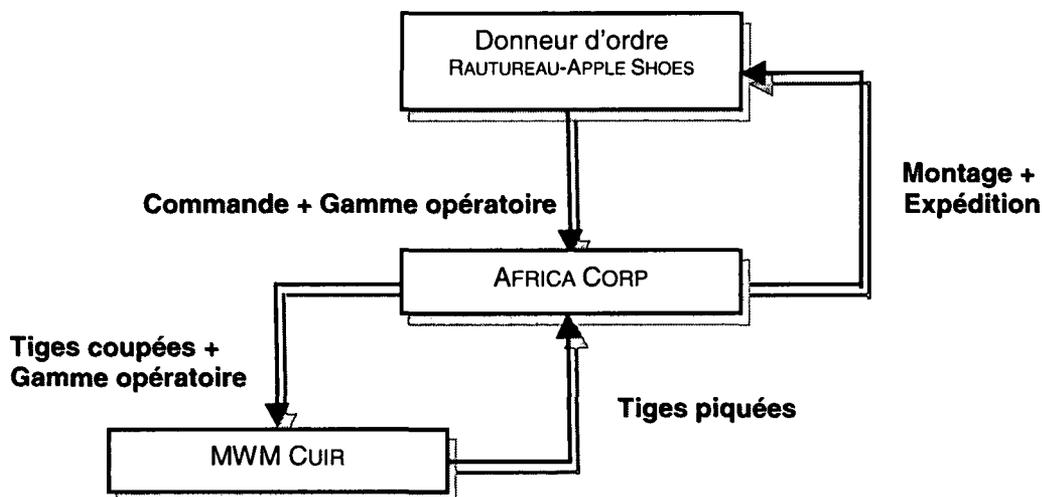
☛ Ceci serait possible notamment par l'intégration de la coupe.

En effet, MWM Cuir ne peut pas planifier sa production et dépend de la société AFRICA CORP qui l'alimente en tiges coupées.

Pour une commande d'un modèle donné, AFRICA CORP lui fournit les tiges en petites quantités et sur plusieurs jours. Avec l'acquisition de 2 presses de coupe (voir § Diagnostic technique), MWM Cuir pourra recevoir directement les commandes du donneur d'ordre et mettre en œuvre son propre planning de production avec une meilleure anticipation des changements de modèles et pourrait ainsi avoir une meilleure maîtrise du rendement de sa main d'œuvre.

IV.3. Organisation & clientèle

Nous allons, dans ce qui suit, examiner les liens qui unissent MWM Cuir à son unique client RAUTUREAU-APPLE SHOES et à son associé AFRICA CORP.



Nous pouvons constater d'après le schéma ci-dessus que MWM Cuir ne traite pas directement avec le donneur d'ordre. C'est la société AFRICA CORP qui reçoit les commandes, les gammes opératoires, les plans de coupe, ...etc. L'activité de MWM Cuir se réduit en fait à la préparation piquage et piquage.

- ➔ Comme nous l'avons déjà signalé au § précédent, il n'y a aucune maîtrise du processus de planification des commandes. La société a une dépendance quasi-totale et du

donneur d'ordre et de l'associé AFRICA CORP. C'est de là qu'apparaît (en plus des objectifs d'amélioration de la productivité mentionnés plus haut) la nécessité de l'intégration de la coupe comme première étape. A long terme, et selon les orientations stratégiques que veulent adopter les dirigeants de la société, ces derniers peuvent s'occuper aussi de l'achat et de la gestion de la matière, intégrer dans une étape suivante le patronage, les fonctions méthodes, ... etc. Cette relative autonomie aiderait énormément à l'établissement de nouveaux partenariats, à la recherche de nouveaux clients et à une éventuelle diversification des produits (sous-traitance de tiges pour des chaussures autres que pour enfants).

En effet, MWM Cuir est à ce jour tributaire d'un seul client. C'est une situation assez dangereuse et désavantageuse compte tenu du fait que cet unique client imposerait sa propre politique, contraintes et exigences. En plus, il exercerait une certaine pression à la baisse sur le coût minute en diminuant au maximum la marge de profit de l'entreprise.

Il y a donc à ce niveau une réflexion stratégique à mener sur le futur de l'entreprise.

Deux pistes peuvent être envisagées :

- la première est de continuer à être sous-traitant exclusif pour le compte de AFRICA CORP. Dans ce cas, les actions à mener concerneront principalement l'amélioration de la productivité
- la seconde est de doter MWM Cuir d'une plus grande autonomie vis-à-vis de son client / partenaire, et d'en faire une unité de sous-traitance intégrée, dotée, dans un premier temps d'une unité de coupe. Plus tard, d'autres niveaux d'intégration seraient éventuellement envisageables, comme l'achat de matière.

IV.4. Positionnement à l'échelle internationale

Le coût minute pratiqué par MWM Cuir et fixé par le donneur d'ordre français s'élève à 0,150 DT / min.

Le coût relativement bas, la proximité de l'Europe, la flexibilité et la qualité assez acceptable présentent tous des avantages concurrentiels à l'échelle internationale.

Toutefois la concurrence des pays asiatiques et celle de certains pays de l'Est (ex la Roumanie) représente une réelle menace pour les activités de pure sous-traitance à cause du coût de main d'œuvre très bas dans ces pays (plus bas qu'en Tunisie dans certains cas, et, surtout, si l'on tient compte de la faible productivité de MWM Cuir.

Cependant, la sous-traitance en Asie s'effectue souvent pour des séries élevées, alors que des pays comme la Tunisie, le Maroc ou les pays de l'Est présentent des avantages pour recevoir des commandes de petites séries.

A défaut d'un renforcement des avantages compétitifs par l'amélioration de la qualité pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre européens, l'augmentation de la productivité, le développement de la réactivité et de la flexibilité, ... MWM Cuir pourrait être menacée par les pays cités et perdre en compétitivité.

C'est pourquoi, les constats que nous avons fait au sujet de la faible productivité, et que nous reprendrons au § diagnostic technique, constituent une réelle menace pour MWM Cuir, à défaut de mener les actions requises, tels que recommandées dans le présent rapport.

V. CALCUL DU PRIX & ANALYSE DE LA RENTABILITE

Nous allons présenter dans la suite le calcul du prix de revient de la minute de présence relatif à l'année 2001.

Faute de données plus précises, nous avons considéré un taux d'absentéisme égal à 10% (nous avons choisi ce taux sur la base d'une moyenne tunisienne se situant entre 8 et 12%).

Le total des charges englobe les achats de consommables, les charges du personnel, les dotations aux amortissements, les charges financières et autres charges (transport, location, entretien, ...).

Le nombre de minutes de présence est calculé comme suit :

$$[\text{Nb d'heures/sem.} * \text{Nb de sem./an} - (\text{Nb de j fériés} * \text{Nb h/j})] * 60 * (1 - \text{Tx d'absentéisme}) * \text{Nb personnel productif}$$

Le prix de revient de la minute de présence correspond au ratio suivant :

Total charges / Nombre de minutes de présence.

Analyse de rentabilité 2001 : MWM CUIR	
Nb d'heures / sem	48
Nb sem / an (hors congé)	49
Nb jours fériés	10
Nb heures / jour	8,5
Taux d'absentéisme	10%
Nb personnel productif	21
Nb minutes de présence	2 570 778
Total des charges	117 643
Prix revient min présence en DT	0,046
CA en DT	120 938
PV min de présence en DT	0,047
Marge sur prix revient min présence	3%
CA en DT / pers productive / jour	25,403
PV moyen de la min produite en DT	0,150
Nb min produites	806 250
Rendement	31%
Coût revient min produite	0,146

Le tableau ci-dessus confirme les constats avancés au début de ce chapitre et dans le diagnostic technique à savoir le faible rendement se situant selon le calcul ci-dessus à environ 31% (ce pourcentage est très proche de celui calculé sur la base de l'estimation de la capacité installée, à savoir 33%).

Le prix de vente de la minute de 0,150 DT couvre le prix de revient de la minute produite qui se situe à 0,146 DT. Cependant la marge reste assez faible et se réduit à seulement 3%.

- ☛ **Avec une marge aussi faible il serait difficile pour MWM Cuir de générer les résultats nécessaires qui lui permettraient de mener des investissements et/ou de restructurer l'entreprise. Pour mieux rentabiliser son activité et faire face à la concurrence, il est indispensable de mettre en œuvre toutes les actions suggérées tout au long de ce rapport en vue d'améliorer la productivité.**

VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

VI.1. Description de l'unité de production

La production se fait dans un petit local de forme rectangulaire de 18,3 mètres de longueur et d'une largeur de 10 mètres.

L'atelier est en bon état, avec un haut plafond, bien ventilé et aéré et l'illumination est bonne.

- En considérant le grand emploi de colle, il serait en tout cas nécessaire de mettre au moins deux aspirateurs.

L'unité a une capacité de production de 600 paires par jour tandis que la production effective est de seulement de 200 paires.

VI.2. Produits et production – Aspects Généraux

L'activité de l'entreprise est limitée à la fabrication de tiges pour chaussures d'enfants, avec des modèles simples et peu élaborés.

- La disposition des équipements de production, comme présentée dans le lay-out de la fig. 1 **n'est pas faite selon un ordre logique et systématique.**
- Afin d'optimiser les différentes phases de travail, il est donc utile de revoir la disposition des machines et nous proposons dans ce sens dans la fig. 2 un nouveau lay-out avec une séquence que nous pensons être plus correcte et efficiente.
- Il n'y a pas de dépôt de tiges déjà coupées et donc même pas un stock à disposition (pour quelques jours au moins) qui serait nécessaire afin d'organiser le mieux possible la production qui pourrait donc être améliorée. En plus, il n'y a aucun type de convoyeur pour faciliter tout le processus.
- Il n'y a pas un vrai magasin de filés et de collants , celui existant n'est pas suffisant.
- Dans la section de piquage, nous avons noté une fréquente intervention du mécanicien pour la manutention des machines, ce qui explique le manque d'une révision adéquate et nécessaire pour assurer le bon fonctionnement des machines.
- Pour un atelier de piquage il est aussi important de s'approvisionner en pièces de rechange des machines. Il serait donc important d'avoir un magasin où l'on peut stocker les pièces les plus à risque pour maintenir ce département efficace et en production dans toutes les situations.

VI.3. Temps de production et coûts de main d'œuvre

L'unité de production de MWM Cuir produit 200 paires de tiges par jour avec 21 personnes plus le chef de production soit un total de **22 employés**.

- a) Personnel qui travaillent sur les machines: **10**
- b) Personnel sur les tables de préparation (encollage, finissage, application d'œillets, etc.): **11**
- c) Paires produites par jour: **200**

Les temps de production moyens actuels sont donc les suivants:

60 minutes x 8 heures = **480 minutes par jour**

480 minutes x 21 personnes = **10.080 minutes**

10.080 / 200 paires = **50.4 minutes par paire**

Le coût de la main d'œuvre productive se présente alors comme suit :

Un ouvrier qui travaille sur la table de préparation reçoit la rémunération de **180 DT** nets par mois (20 jours) c'est-à-dire **9 dinars** par jour.

- Coût total: 180 DT x 11% (taxes):	199,8 DT
- Coût total en EURO (1€ = 1.3 dinars):	153,7 €
- Coût total par jour: 199,8 DT : 20 (jours):	9,99 DT
- Coût total par jour en EURO (1€ = 1.3 dinars):	7,68 €

Un ouvrier qualifié travaillant sur machine perçoit un salaire de **250 dinars** nets par mois (20 jours) c'est-à-dire **12.5 dinars** par jour.

- Coût total: 250 DT x 11% (taxes):	277,5 DT
- Coût total en EURO (1€ = 1.3 dinars):	213,5 €
- Coût total par jour: 277,5 DT : 20 (jours):	13,87 DT
- Coût total par jour en EURO (1€ = 1.3 dinars):	10,66 €

Sur la base de la distribution du personnel de production entre les postes de préparation et de piquage, nous pouvons donc obtenir **un coût moyen de main d'œuvre pour chaque tige produite égal à 1,24 DT**.

En mettant en œuvre les différentes recommandations concernant le process de production et l'installation des équipements, nous pensons que la productivité peut être augmentée en atteignant 600 paires par jour ou plus.

Les temps moyens de production qu'on peut obtenir sont donc les suivants:

60 minutes x 8 heures = **480 minutes par jour**

480 minutes x 21 personnes = **10.080 minutes**

10.080 / 600 paires = **16,8 minutes par paire**

Ce sont des temps déjà élevés par rapport au standard européen.

C'est pourquoi, nous estimons que l'amélioration de la productivité que nous fixons comme cible peut être atteinte.

VI.4. Etat et rendement des machines

Nous présentons dans ce qui suit la liste des machines de production (voir fig. 1) avec une description de leur état d'efficacité général.

- **PRESSE A CHAUD** (réf. no. 8 – Fig. 1): manutention bonne.
- **PRESSE A CHAUD** (réf. no. 9 – Fig.. 1): manutention bonne.
- **MACHINE A COMPOSTER** (réf. no. 10 – Fig.. 1): conceptuellement vieille, mais assez bien conservée.
- **MACHINE POUR FAIRE LES MARQUES** (réf. no. 11 – Fig.. 1): conceptuellement très vieille, mais suffisante pour les nécessités de l'entreprise où elle est peu utilisée.
- **MACHINE ZIG ZAG PFAFF** (réf. no. 12 – Fig.. 1): en bonnes conditions.
- **MACHINE A UNE AGUEILLE PFAFF** (réf. no. 13 – Fig.. 1): en bonnes conditions.
- **MACHINE APPLIQUE RUBANS** (réf. no 15 – Fig.. 1): assez vieille, mais suffisante pour l'entreprise. Pour des grandes productions elle ne serait pas adéquate.
- **REMPLEUSE** (réf. no 16 – Fig.. 1): Cette machine a été acquise dans le cadre d'une anticipation sur le programme de mise à niveau. Il s'agit d'un bon choix, car une telle machine est nécessaire.
- **MACHINES PFAFF** (réf. no. 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25 – Fig.. 1): bonne manutention.
- **MACHINE APPLIQUE ŒILLETS** (réf. no. 18 – Fig.. 1): pas adéquate du tout et doit être remplacée le plus tôt possible.
- **MACHINE REFEND PEAUX** (réf. no. 4 – Fig.. 1): très vieille et peu fonctionnant. Elle est peu utilisée et, avec une révision adéquate, pourrait donc être utilisée pour les petites quantités dont l'entreprise a besoin.

- **MACHINE A PARER** (réf. no. 5 – Fig.. 1): très vieille et, à notre avis, peu fonctionnant puisqu'elle n'est pas bien utilisée pour le parage des bouts et des contreforts et on risque ainsi d'abîmer la lame de la machine.

VI.5. Synthèse des points faibles et de points forts

1. Points forts

- Flexibilité dans la production
- Personnel avec une assez bonne flexibilité dans le travail
- Titulaires présents pendant tout le procès de production
- Structure légère, pouvant, potentiellement, répondre aux exigences des donneurs d'ordre européens

2. Points faibles

- Absence d'un magasin pour le stockage des fils de la colle,... ; Il n'y a pas de fils colorés et les quantités ne sont pas suffisantes
- Absence d'aspirateurs : **nécessité d'au moins deux aspirateurs à cause du grand emploi de la colle**
- Manque de productivité
- Utilisation de machines non adéquates
- Personnel peu productif et peu formé
- Manque d'un convoyeur
- Machine à parer vieille et utilisation erronée : parage à la fois des peaux et des bouts, en parant les bouts et les contreforts la lame s'abîme à cause de la rigidité
- Il n'y a aucun stock de tiges coupées : Absence d'un stock à disposition pour au moins 3-4 jours, ce qui serait nécessaire pour organiser le mieux possible la production pour améliorer le rendement
- Travail pour le compte d'un seul client ce qui présente un grand risque parce que le contrôle de la qualité et du prix serait sous le seul contrôle de ce donneur d'ordre.
- Pour s'aligner au standard européen il est nécessaire d'augmenter la production (600 paires par jour minimum) sinon la pérennité de l'unité risque d'être menacée
- Trop de personnes sont affectées uniquement à la préparation, en exploitant seulement 30% de leur potentiel, il serait intéressant de les former aussi sur le travail sur les machines ou les remplacer par des ouvriers plus qualifiés et plus polyvalents
- Atelier mal organisé.

VI.6. Solutions proposées et recommandations

- La productivité de l'atelier est très faible : les ouvriers travaillant sur les machines ne sont pas formés pour effectuer des opérations de piquage directes sans préparation. Il y a en effet 10 personnes qui sont sur les postes machines et 11 personnes qui travaillent sur les tables de préparation.
- De cette façon le rapport entre les ouvriers sur les postes de préparation et ceux travaillant sur les machines n'est pas du tout bien proportionné.

En éliminant la première phase de préparation du produit à la table, et en formant le personnel à coudre sur machine avec des pièces non encollées, nous pourrions réduire les temps de fabrication, le coût de la main d'œuvre et le coût sur les matières pour l'encollage.

Nous éviterons de la sorte la répétition de la même opération sur deux postes différents ; encollages des pièces et puis successivement piquage de ces mêmes pièces.

- Aussi est-il intéressant de former les ouvriers sur les postes de préparation sur le piquage et ce afin de rehausser le niveau de polyvalence du personnel productif.
- Pour réduire les risques générés par le travail pour le compte d'un seul client, et avoir plus de marge de manœuvre pour traiter avec d'autres clients, il est utile d'intégrer, en amont de la production, un atelier de coupe et ce à travers une nouvelle section de coupe qui alimenterait la section préparation piquage et piquage.

Le local est assez étroit, si nous intégrons la coupe, l'espace à disposition diminuerait considérablement et serait insuffisant

- Nous recommandons donc, l'aménagement (exemple : location) d'un petit local adjacent. Cette nouvelle unité de coupe pourrait être divisée en deux parties, l'une pour l'installation de deux ou trois presses de coupe, et l'autre pour le stockage de la matière première.

Il faut pratiquer en plus une bonne gestion des entrées-sorties de cette unité de coupe afin d'éviter les problèmes de rupture de stock qui pourraient causer des arrêts de production au niveau de l'atelier de piquage.

Pour mener à bien les actions préconisées ci-dessus, nous recommandons à MWM Cuir de faire appel à l'assistance technique d'un expert en production des tiges. Cette assistance comportera entre autres des actions de formation sous forme d'accompagnement.

Le coût de cette action est estimé à 10 kDT.

VI.7. Equipements et machines recommandés

Pour atteindre un bon niveau de rendement et d'efficacité, on peut considérer l'acquisition du matériel suivant :

- 1) **Deux** presses à couper oléodynamiques à bras rotatif avec fin de course automatique, plan de coupe 900x430 mm, bras 370 mm, 20 t., **nouvelles, extra CE.**
- 2) **Une** machine à refendre électronique, lumière 420 mm. Display auto-diagnose, automatique, ressorts spéciaux, à longue durée, récupération automatique usure lame, change lame rapide, double pied-de-biche, doubles aspirateurs, **CE, nouvelle.**
- 3) **Un** transporteur à cassettes - 20 m – avec moteur et équipement.
- 4) **Trois** machines à piliers à une aiguille, normal transport à pointe d'aiguille, inférieur à griffe rotative, supérieur pied-de-biche à roulette, complètes de table, moteur, **nouvelles.**
- 5) **Une** machine à perforeur à air, **remise à nouveau.**
- 6) **Une** machine à plier au thermoplastique, (remplieuse) **remise à nouveau. Cette machine est à acquérir dans l'immédiat.**
- 7) **Deux** machines à coudre à colonne à deux aiguilles, normal transport inférieur à griffe rotative, supérieur pied-de-biche à roulette, complètes de table, moteur, **nouvelles.**
- 8) **Une** machine applique œillets, pneumatique **remise à nouveau**
- 9) **Une** machine applique œillets auto-perforante à moteur adapte pour divers types d'œillets. La machine permet la régulation de la distance entre les œillets. La machine peut être équipée avec un projecteur optique pour centrer le point d'application
- 10) **Un** ordinateur + équipement informatique pour la gestion ; calcul de coûts, ...

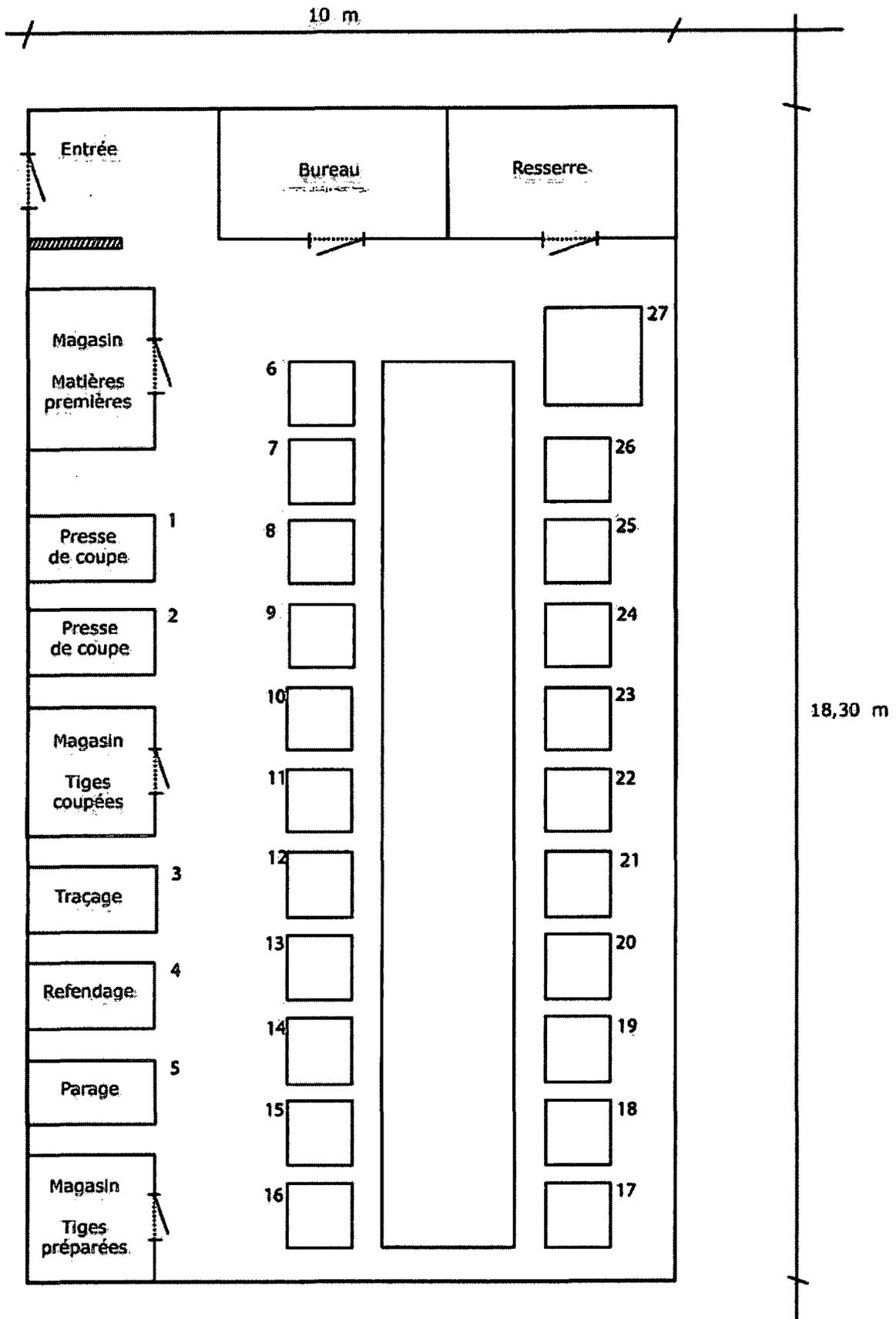


FIG. 1 : LAY-OUT ACTUEL

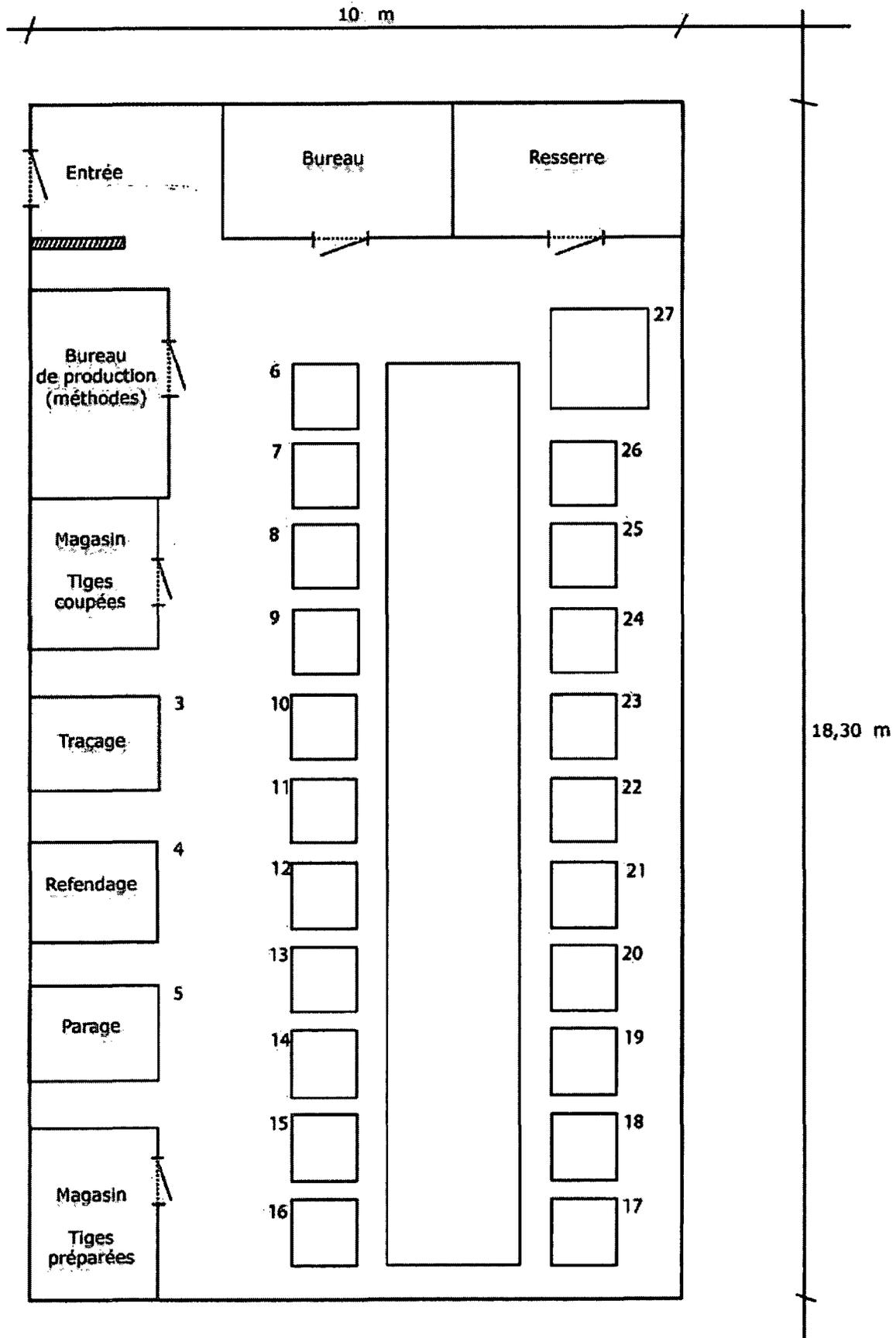


FIG. 2 : LAY-OUT PROPOSÉ

- **MACHINE A REFENDRE PEAUX** (réf. no. 4)
- **TABLE PREPARATION** (réf. no. 6)
- **TABLE PREPARATION** (réf. no. 7)
- **PRESSE A CHAUD POUR APPLICATION TOILE SUR TIGE** (réf. no. 8)
- **PRESSE A CHAUD APPLIQUE BOUTS** (réf. no. 8)
- **TIMBRATRICE POUR NOMBRES PROGRESSIFS SUR BORDURES** (réf. no. 10)
- **MARQUE A CHAUD DE LA DIME SUR LA TIGE** (réf. no. 11)
- **MACHINE A ZIG ZAG** (réf. no. 12)
- **MACHINE A UNE AIGUILLE** (réf. no. 13)
- **TABLE PREPARATION** (réf. no. 14)
- **MACHINE APPLIQUE RUBANS SUR LA COUSURE** (réf. no. 15)
- **MACHINE A PLIER** (réf. no. 16)
- **MACHINE A PILIER** (réf. no. 17)
- **MACHINE A PILIER** (réf. no. 18)
- **MACHINE A PILIER** (réf. no. 19)
- **MACHINE A PILIER** (réf. no. 20)
- **TABLE DE PREPARATION** (réf. no. 21)
- **MACHINE A UNE AIGUILLE** (réf. no. 22)
- **MACHINE A PILIER** (réf. no. 23)
- **MACHINE A PILIER** (réf. no. 24)
- **MACHINE A PILIER** (réf. no. 25)
- **MACHINE APPLIQUE ŒILLETS** (réf. no. 26)
- **TABLE FINISSAGE** (réf. no. 27)

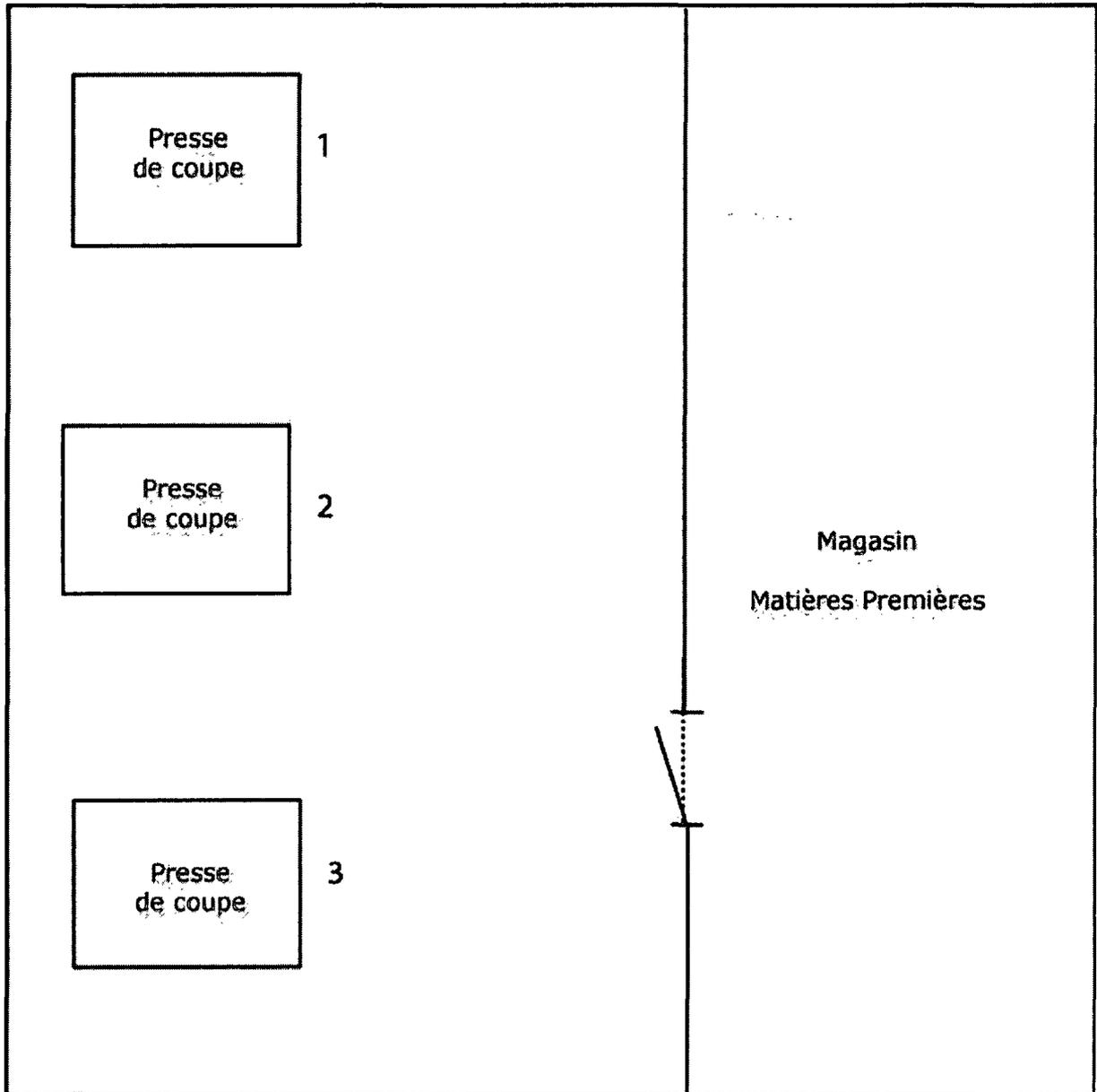


FIG. 3 : NOUVELLE SECTION DE COUPE AVEC MAGASIN MATIERES PREMIERES

VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

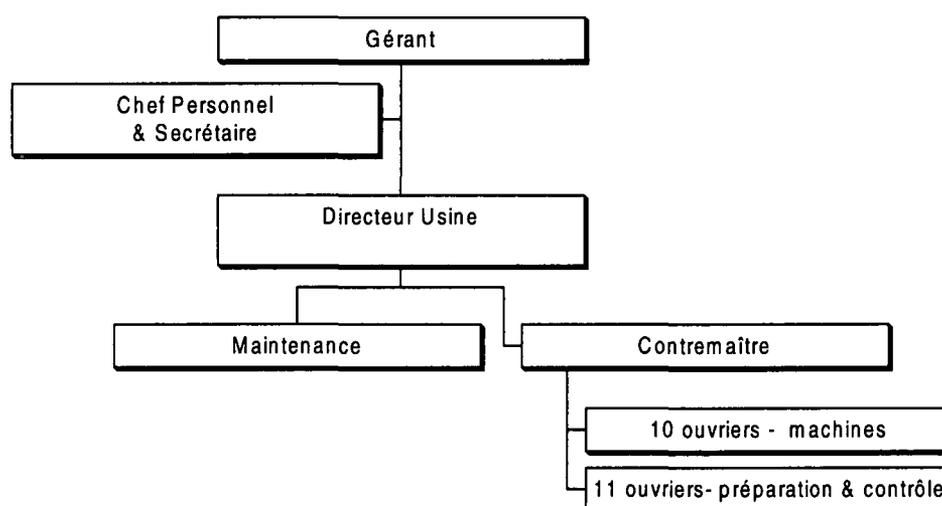
L'effectif de la société est de 25 personnes dont 21 productives affectées toutes à des tâches de préparation au piquage et de piquage.

Parmi le personnel direct nous pouvons compter 2 apprentis travaillant sur les tables de préparation.

VII.1.Organigramme

La société ne dispose pas d'organigramme formalisé.

Nous avons reconstitué ci-dessous cet organigramme, en fonction des responsabilités qui ressortent de la situation actuelle. Cet organigramme est assez simple vu la taille de l'entreprise et la nature de son activité.



Le gérant supervise aussi la direction technique et il est responsable du lancement de la production des nouvelles commandes. Pour les nouveaux produits, il est assisté dans cette tâche par la technicienne française de la société AFRICA CORP durant les 3 premiers jours du lancement.

Le directeur de l'usine, frère du gérant et qui l'assiste aussi dans les tâches administratives s'occupe entre autres de l'alimentation de l'atelier en tiges coupées (c'est lui qui assure le transport de ces tiges depuis AFRICA CORP) et assure en plus les tâches de maintenance.

La comptabilité est sous-traitée.

VII.2.Nature des effectifs et niveau d'encadrement

1. Taux de personnel indirect

Dans ce qui suit nous désignerons par main d'œuvre indirecte tout le personnel non lié directement à la production (non affecté à un poste spécifique de production).

Le tableau ci-après regroupe l'ensemble des effectifs répartis par fonctions et classés en personnels indirects et directs :

Fonctions	Main d'œuvre directe	Main d'œuvre indirecte		Total
		Cadres & Maîtrise	Ouvriers & Apprentis	
Contremaître		1		1
Préparation	8			8
Piquage	8			8
Autres opérations sur machine	2			2
Contrôle	1			1
Apprentis (Préparation)	2			2
Administratives & Maintenance		3		3
Total	21	4	0	25
% directs & indirects	84%	16%		
% directs/indirects hors technique	88%	13%		

Total indirects : 4 personnes, soit 16 % de l'effectif total.

Si nous ne prenons en considération que les indirects non liés à des tâches techniques, **le taux devient 13%**

Ces taux semble assez correct si nous nous référons aux standards nationaux et européens (< 10%)³. En effet, si nous tenons compte du fait que le personnel indirect assure aussi des tâches techniques (telles que la maintenance, ...etc.) ce taux se réduirait à moins de 9%.

2. Taux d'encadrement

MWM Cuir est une société de sous-traitance au service d'un seul client qui prend en charge les tâches commerciales et une part de l'administratif et parfois même la production à travers l'intervention de la technicienne française de la société AFRICA CORP. Ceci expliquerait le taux d'encadrement relativement bas présenté par le tableau ci-dessous. Par ailleurs, la totalité des cadres de l'entreprise sont issus de l'enseignement secondaire mais ont par contre une assez bonne expérience cumulée des années de travail au sein de la société FACT :

Niveau d'instruction	Primaire	Secondaire	Supérieur	Total
Nbr de personnes	17	8	0	25
% de l'effectif	68%	32%	0%	

C'est d'ailleurs et d'une façon générale le cas de plusieurs entreprises de sous-traitance à l'exportation en Tunisie dont le taux d'encadrement ne dépasse pas 2%⁴

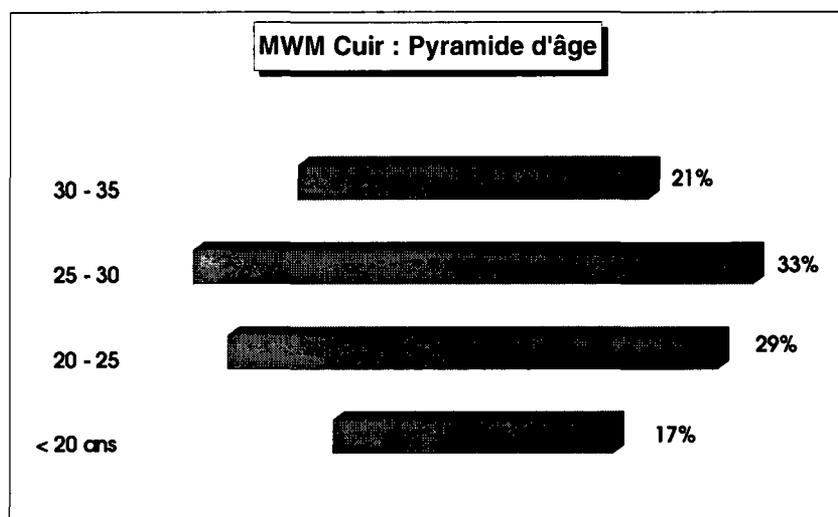
³ Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

⁴ Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

VII.3. Pyramide des âges, Ancienneté et Turn-Over

Le personnel est assez jeune. Sa moyenne d'âge est de 25 ans et 79% de l'effectif a moins de 30 ans.

La répartition de l'effectif de MWM Cuir selon les tranches d'âge est présentée par la figure suivante :



Etant récemment créée (1998), l'ancienneté maximale au sein de MWM Cuir ne dépasse pas 4 ans et la moyenne d'ancienneté se situe à environ 2 ans.

La répartition de l'ancienneté est la suivante :

- Moins de 1 ans : 10% du total de l'effectif.
- De 1 et 3 ans : 43% du total de l'effectif.
- > 3 ans : 48% du total de l'effectif.

Par ailleurs, la société présente un faible turn-over. En effet, sur les trois dernières années, il n'y a eu que deux cas de départs.

VII.4. Polyvalence et Formation

□ Degré de Polyvalence

D'après les données fournies par le responsable de la société 2 ouvriers sur les 21 ouvriers productifs seraient polyvalents et pourraient travailler sur plus d'un poste (plus d'une machine). Ce qui nous donne un degré de polyvalence avoisinant les 10%.

Ce taux est calculé en prenant aussi en considération les apprentis parmi la main d'œuvre directe.

□ Formation

Depuis sa création aucune action de formation n'a été réalisée en faveur du personnel de la production.

Les ouvriers sont généralement recrutés à travers les bureaux d'emplois et leur formation se fait sur le tas par le gérant de l'entreprise assisté dans cette tâche par la technicienne française de la société AFRICA CORP.

Dans l'ensemble le personnel de la société a un assez bon niveau de savoir faire, même si sa productivité n'est pas suffisante (voir diagnostic technique)

VII.5.Rémunération

Il n'y a aucun système de motivation lié au rendement et à la productivité du personnel. Les ouvriers ont droit, cependant, à une prime de fin d'année fixée selon l'appréciation personnelle des responsables de la production.

La rémunération horaire des ouvriers se situe entre 1,190 DT et 1,400 DT selon leur niveau de qualification. Les apprentis reçoivent, eux un salaire mensuel de 100 DT avec une augmentation de +20% par trimestre.

- Comme il a été mentionné lors du diagnostic technique, le rendement actuel de la main d'œuvre est assez faible et MWM Cuir devrait faire en sorte que cette productivité soit améliorée. Dans une étape ultérieure, il serait aussi intéressant d'instaurer un système d'intéressement sur la productivité et la qualité qui pourrait aider à pousser ses ouvriers à des plus hauts niveaux de rendement et de qualité.

VIII. DIAGNOSTIC FINANCIER

En se reportant aux états financiers des années 1999, 2000 et 2001 nous traiterons dans ce chapitre les éléments suivants :

- Structure des bilans
- Analyse du haut du bilan
- Analyse de gestion, du BFR et de la trésorerie
- Structure des prix
- Analyse d'exploitation et de rentabilité

Pour mieux suivre l'évolution de l'activité de la société MWM Cuir et aboutir à une représentation réelle de sa situation, nous avons procédé à un retraitement préalable de quelques comptes, dont notamment :

- *L'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif en 2001.*
- *Le transfert des dettes fournisseurs⁵ du poste « Fournisseurs » vers le poste autres passifs courants.*

⁵ Ce sont des crédits relatifs à des fournisseurs d'immobilisations.

VIII.1. Structure des bilans

Suite au retraitements mentionnés plus haut nous avons obtenu la structure synthétique suivante des bilans financiers de MWM Cuir :

STRUCTURE DU BILAN		MWM CUIR		
		1999	2000	2001
Actif Immobilisé	Immobilisations	45 631	50 586	48 850
	Participations	-	-	-
	Total	45 631	50 586	48 850
Actif Circulant	Stocks	-	-	-
	Clients	10 327	15 329	22 122
	Autres actifs	5 000	5 000	3 000
	Total	15 327	20 329	25 122
Trésorerie Actif	Total	16 779	-	-
TOTAL ACTIF	Total	77 736	70 915	73 971
Capitaux Permanents	Capital	20 000	20 000	18 000
	Rés. antérieurs	2 456	17 950	15 439
	Résultat	22 023	- 2 511	3 351
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	44 479	35 439	36 790
	Total	44 479	35 439	36 790
	DLMT	-	-	-
Passif Circulant	D. fournisseurs	-	-	-
	Autres passifs	33 257	32 725	34 749
	Total	33 257	32 725	34 749
Trésorerie Passif	Financ. CT	-	-	-
	Trésor. négative	-	2 751	2 432
	Total	-	2 751	2 432
TOTAL PASSIF	Total	77 736	70 915	73 971

L'analyse des différents éléments relatifs à cette structure ainsi que des soldes et ratios de gestion fera l'objet des paragraphes suivants.

VIII.2. Analyse du haut du bilan

1. Les immobilisations

Analyse des immobilisations		MWM Cuir			
		<i>en kDT</i>			
Année	1998	1999	2000	2001	
Immobilisations brutes	46	47	64	72	
Investissement net		1	18	8	
Immobilisations nettes		46	51	49	
Taux d'amortissement		2%	21%	32%	

Le taux d'amortissement du matériel s'est situé à seulement 2% en 1999. Cette valeur est justifiée par la récente entrée en production de la société (1998). Néanmoins, le matériel acquis en 1998 n'est pas neuf et a une moyenne d'âge d'environ 6 ans.

Dans l'ensemble les investissements de la société ont atteint un maximum de 18 kDT (2000) et 8 kDT en 2001. Ceci représente respectivement 17% et 7% du CA annuel, ce qui n'est pas négligeable.

Ces volumes d'investissements expliquent l'accroissement du taux d'amortissement qui s'est élevé à 32% en 2001.

2. Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR

La figure ci-dessous présentant l'évolution du fonds de roulement de MWM Cuir montre que les capitaux permanents de la société n'ont pas pu assurer la couverture des immobilisations sur toute la période étudiée (1999-2001).

Ce taux de couverture qui s'est toutefois situé à un niveau assez acceptable en 1999 (97%) s'est détérioré sur les exercices suivants pour atteindre 75% en 2001.

Ceci pourrait être expliqué en partie par le résultat négatif réalisé en 2000 ainsi que par le faible niveau de marge de l'entreprise.

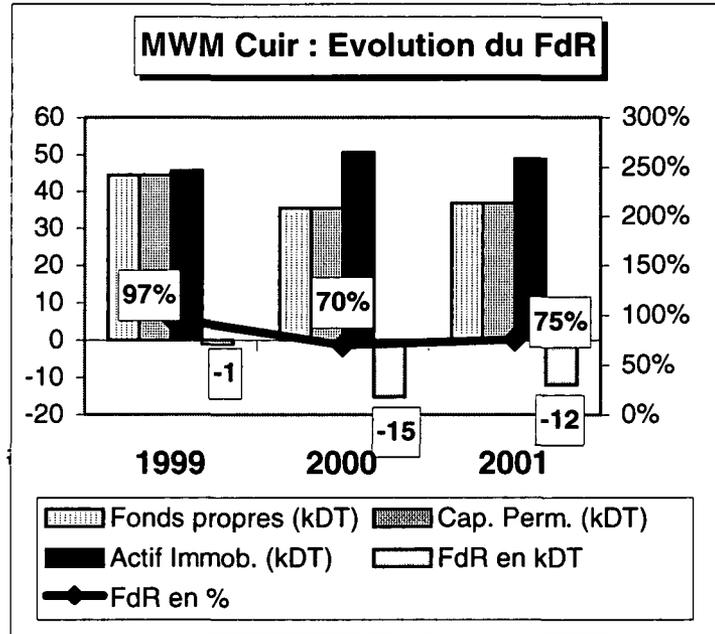
→ MWM Cuir a un **FdR négatif** qui se situe à -12 kDT en 2001.

Cependant, ce fonds de roulement comporte des dettes de fournisseurs d'immobilisation. Si celles-ci ne sont pas prises en considération, la situation du FdR en serait améliorée.

Il est important de noter que **les capitaux permanents de la société sont constitués à 100% de fonds propres** ce qui est appréciable.

Ainsi, les capitaux propres couvrent **75% des immobilisations**.

Compte tenu de cela, nous estimons que l'amélioration de la situation du fonds de roulement peut être atteinte en augmentant la productivité du personnel, ce qui générerait plus de marge et permettrait de compenser le déficit actuel.



VIII.3. Analyse de gestion, du BFR et de la trésorerie

Etant donnée la nature de l'activité de sous-traitance de la société MWM Cuir et que, de plus, l'entreprise reçoit les tiges coupées, MWM Cuir n'a ni un stock MP ni un stock PF.

La société traite avec un seul donneur d'ordre français RAUTUREAU-APPLE SHOES à travers l'entreprise AFRICA CORP.

Le délai moyen des crédits accordés à AFRICA CORP s'est situé à environ 2 mois du CA en 2001.

Le tableau suivant présente les éléments se rapportant au calcul du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.

	MWM Cuir		
	1 999	2 000	2 001
FdR (kDT)	-1	-15	-12
FdR en %	97%	70%	75%
BFR d'exploitation (kDT)	10	15	22
BFR Total (kDT)	-18	-12	-10
BFR en jours de C.A.	-71	-42	-29
Trésorerie globale (en kDT)	17	-3	-2

Il ressort de l'analyse des résultats présentés dans le tableau ci-dessus que :

- En l'absence de stock et de dettes fournisseurs d'exploitation le BFR d'exploitation se situera au même niveau que les crédits clients à savoir ~ 2 mois du CA.

- Le niveau relativement élevé des dettes fournisseurs d'immobilisations a généré un BFR global négatif sur toute la période de référence. Ce BFR s'est situé à environ -1 mois du CA en 2001 ce qui est assez acceptable.
- A l'exception de l'exercice 1999, la trésorerie a été déficitaire sur les années 2000 et 2001 à cause du FdR négatif.

VIII.4. Structure des prix et rentabilité

Le tableau ci-dessous présente la structure des charges exprimées en proportion de la production, sur la période 1999-2001 :

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION			
	1999	2000	2001
Production	90 744	105 692	120 937
Achats	3%	4%	4%
Frais de Personnel	42%	77%	70%
Charges d'exploitation	30%	15%	14%
Amortissement	1%	6%	8%

Les charges du personnel se sont situées en 2001 à 70% de la production ce qui correspond aux standards nationaux relatifs aux entreprises ayant le même type d'activité que MWM Cuir (voir § 19 - Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)).

Certes l'activité de sous-traitance implique nécessairement une part de main d'œuvre assez importante dans la structure des charges, néanmoins, nous voulons mettre en évidence un point important constaté lors de la visite de diagnostic qu'est la faible productivité du personnel. En effet, la capacité de production de l'atelier estimée par l'expert technique s'élève à 600 paires / jour. Alors que la production journalière effective est de seulement 200 paires / jour, soit un rendement de 33%.

- ➔ Il serait profitable à l'entreprise d'améliorer la productivité de sa main d'œuvre par les différentes actions proposées dans le diagnostic technique (voir § VI) en essayant de s'aligner aux standards nationaux et surtout européens pour pouvoir survivre dans le futur à la concurrence des pays de l'EST et des pays asiatiques qui attirent désormais de plus en plus de donneurs d'ordre européens.

Le RBE et le Résultat Net se sont situés, quant à eux, respectivement, à 12% et à 3% du CA en 2001.

IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Ces recommandations représentent une synthèse de celles formulées tout au long de ce rapport :

IX.1. Positionnement stratégique

MWM Cuir peut opter pour l'une des deux stratégies de développement suivantes :

- poursuivre la sous-traitance pour le compte de son unique client AFRICA CORP. Dans ce cas, les actions à mener concerneront l'amélioration de la productivité ;
- avoir une plus grande autonomie vis-à-vis de son client / partenaire. Dans ce cas il faudrait faire de MWM Cuir une unité de sous-traitance intégrée, dotée, dans un premier temps d'une unité de coupe. Dans une prochaine étape, d'autres niveaux d'intégration seraient éventuellement envisageables, comme l'achat de matière.

IX.2. Volet Financier

Bien qu'il n'ait pas atteint des niveaux alarmants, le déficit en fonds de roulement de MWM Cuir devrait cependant être comblé. L'une des actions à entreprendre dans ce sens est l'augmentation de la productivité du personnel, ce qui générerait plus de marge et permettrait de compenser le déficit actuel.

IX.3. Volet Ressources Humaines

Sur le plan des ressources humaines, nous proposons à MWM Cuir de mettre en place un système d'intéressement sur la productivité et la qualité qui pourrait aider à inciter ses ouvriers à réaliser de plus hauts niveaux de rendement et de qualité.

IX.4. Volet Technique

- Nous conseillons à MWM Cuir de se doter d'un magasin pour les pièces de rechanges
- En vue d'une meilleure organisation de la production, nous recommandons à l'entreprise d'avoir un stock de tiges coupées qui pourrait alimenter son atelier pendant 3 à 4 jours.
- Toujours pour une meilleure organisation de la production nous recommandons l'acquisition d'un convoyeur pour l'acheminement des pièces travaillées en cours de fabrication

- Pour une meilleure hygiène de travail, nous conseillons de mettre en place, au moins, deux aspirateurs pour les gaz dégagés des colles
- Afin d'optimiser le travail, nous recommandons l'élimination de l'encollage des pièces lors de la phase de préparation des tiges aux piquage. Le personnel de la ligne de piquage devraient être formé à coudre directement les pièces sur machines.
- En outre, nous conseillons de former les ouvriers sur les tables de préparation pour qu'ils soient capables de travailler aussi sur le ligne de piquage.
- Nous recommandons, l'aménagement (exemple : location) d'un petit local adjacent pour l'intégration de la coupe et l'acquisition de 2 presses.
- Nous suggérons à MWM Cuir de revoir l'organisation de son atelier pour optimiser sa production. nous proposons dans ce sens un nouveau lay-out qui intègre en plus la nouvelle unité de coupe (voir diagnostic technique).
- Pour mettre à niveau l'outil industriel de MWM Cuir, nous lui recommandons de compléter sa ligne de production par un ensemble de nouvelles machines (voir diagnostic technique). En outre, Nous suggérons à MWM Cuir de revoir l'organisation de son atelier pour optimiser sa production. Nous proposons dans ce sens un nouveau lay-out qui intègre en plus la nouvelle unité de coupe (voir diagnostic technique).

Enfin, nous recommandons à l'entreprise de faire appel à l'assistance technique d'un expert qui accompagnera la société dans toutes les actions de mise à niveau (formation, réorganisation, ...)

X. PLAN DE MISE A NIVEAU

X.1. Objectifs

Ce plan de mise à niveau vise à :

- Doter MWM cuir de plus d'autonomie par l'intégration d'une unité de coupe
- Améliorer la qualité du travail et développer l'activité de la société. Le but est de doubler le CA dans 3 à 4 ans.

X.2. Plan d'action

Ces objectifs seraient atteints moyennant la mise en place des actions proposées dans le présent rapport, et qui concernent notamment:

- Mise en place d'une unité de coupe au sein de MWM Cuir et acquisition de 2 nouvelles presses.
- Acquisition de nouvelles machines pour compléter la ligne de piquage afin de garantir une meilleure productivité et une meilleure qualité de travail.
- Faire appel à l'assistance technique d'un expert. L'intervention de cet expert concernera différents volets tels que, organisation, « savoir-faire » technique des ouvriers et du responsable de la production, contrôle qualité ... etc.

X.3. Plan d'investissement global

A l'exception de la machine de rempliage dont l'acquisition doit être anticipée. Tous les autres investissements préconisés pour la mise à niveau de la société MWM Cuir sont à réaliser sur une période de 2 ans (2003- 2004) - voir tableau suivant :

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR MWM Cuir
--

N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 002	2 003	2 004
1	2 presses à couper oléodynamiques à bras rotatif avec fin de course automatique, plan de coupage 900x430 mm, bras 370 mm, 20 t., nouvelles, extra CE	10		10	
2	1 machine à refendre électronique, lumière 420 mm. Display auto-diagnose, automatique, ressorts spéciaux, à longue durée, récupération automatique usure lame, change lame rapide, double pied-de-biche, doubles aspirateurs, nouvelle CE	26			26
3	1 transporteur à cassettes - 20 m – avec moteur et équipement	24		24	
4	3 machines à coudre à colonne à une aiguille, normal transport à pointe d'aiguille, inférieur à griffe rotative, supérieur pied-de-biche à roulette, équipées de table, moteur, nouvelles	6		2	4
5	1 machine à perforer à air	1		1	
6	1 machine à plier au thermoplastique (remplieuse)	4	4		
7	2 machines à piliers à deux aiguilles, normal transport inférieur à griffe rotative, supérieur pied-de-biche à roulette, équipées de table, moteur, nouvelles	4		2	2
8	1 machine applique œillets, pneumatique remise à nouveau	2		2	
9	1 machine applique œillets auto-perforante à moteur adapte pour divers types d'œillets. La machine permet la régulation de la distance entre les œillets. La machine peut être équipée avec un projecteur optique pour centrer le point d'application	6			6
10	1 Equipement informatique	3		3	
	Investissements immatériels				
11	Assistance technique d'un expert production (15 H*j)	10		5	5
	Total des investissements	96	4	49	43
	<i>dont matériels</i>	86	4	44	38
	<i>dont immatériels</i>	10	-	5	5

X.4. Schéma de financement

Le schéma de financement des investissements préconisés ci-dessus se présente comme suit :

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)	
Investissement total	96
SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)	
Fonds propres : 30%	29
Crédits MT : 70%	67

X.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de MWM CUIR

Grâce aux actions de mise à niveau nous estimons que MWM Cuir pourra porter sa production au double dans 3 à 4 ans.

Nous avons supposé en plus qu'à partir de 2008 l'activité de MWM cuir aura une moyenne de croissance annuelle de +10%.

En suivant les recommandations concernant l'élimination de certaines opérations en amont du piquage (encollage – voir diagnostic technique) et l'amélioration de la productivité des ouvriers, les achats et les frais du personnel pourraient évoluer vers la baisse.

Nous estimons que les frais de personnel rapportés à la production passeraient de 70% à 65% et que les achats diminueraient de 4% à 2% de la production

Notons que nous avons gardé les différentes charges d'exploitation au même niveau que l'année 2001 et que les amortissements ont été calculés sur la base des prévisions réelles d'amortissement.

X.6. Rentabilité prévisionnelle

En tenant compte de l'évolution prévisionnelle de l'activité de MWM CUIR, nous avons étudié la rentabilité de l'investissement sur la période 2002 - 2012 en calculant le TRI (Taux de Rentabilité Interne).

Le calcul du TRI a été fait sur la base du cash flow additionnel qui correspond au surplus de cash flow généré par le nouvel investissement.

Le surplus de cash flow représente la différence entre le cash flow dégagé dans le cas où MWM CUIR procède à l'investissement et celui généré dans le cas où MWM CUIR

continuerait à opérer de la même façon qu'actuellement et ne procéderait pas à l'investissement.

Nous avons supposé que, sans investissement, le cash flow serait maintenu au même niveau que celui de l'année 2001.

Avec ces hypothèses nous obtenons un **TRI de 43% ce qui assez acceptable.**

MWM Cuir : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sous-traitance des tiges	121	133	160	192	230	264	304	335	368	405	445	490
Production totale	121	133	160	192	230	264	304	335	368	405	445	490
Achats	5	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Charges de personnel	85	69%	68%	67%	66%	66%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Autres charges d'exploitation	17	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Cash flow	14	16	24	32	40	49	58	64	70	78	85	94
F.F. Financ. Actuels	0	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Autres Charges financières	2	9	9	9	9	9	2	0	0	0	0	0
Dot.amorti. hors Nv Invest	10	9	9	9	9	9	2	0	0	0	0	0
Charges de financ. Nv Invest		0	3	6	6	4	3	2	2	1	0	0
Amort. Nv Amort.		1	8	14	14	14	14	13	12	5	0	0
Autres	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4
Résultat net	3	5	1	0	8	18	36	45	54	67	80	87
Cash flow prolongation situation actuelle		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Cash flow additionnel		2	10	18	26	35	44	50	56	64	71	80
TRI Nouvel Inv	43%	-2	-39	-25	26	35	44	50	56	64	71	80

Schéma de remboursement des crédits

Investissement	96
Fonds propres	29 30%
Crédits	67

	2002	2003	2004
	4	49	43
	4	15	13
	0	34	30

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinancé											
Total des Crédits MT	67	0	0	7	13	13	13	13	6	0	0
Taux	0	34	64	57	44	32	19	6	0	0	0
INFLATION	0%	3	6	6	4	3	2	1	0	0	0

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinancé											
Crédit MT 2003		0	0	7	7	7	7	7			
Taux		34	34	27	20	14	7	0	0	0	0
INFLATION		3	3	3	2	1	1	0	0	0	0

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinancé											
Crédit MT 2004			0	0	6	6	6	6	6		
Taux			30	30	24	18	12	6	0	0	0
INFLATION			3	3	2	2	1	1	0	0	0