



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

22797



**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**

**BEVERLY  
ELMAHARÈS**

**Novembre 2002**

**Fondazione CUOA  
Italie**

**Bureau ACC  
Tunisie**

*La mission de diagnostic de mise à niveau de BEVERLY, 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

<b>I. SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS.....</b>	<b>5</b>
I.1. LES PRINCIPAUX CONSTATS.....	5
I.2. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE BEVERLY .....	7
I.3. RECOMMANDATIONS POUR LA MISE À NIVEAU .....	8
<b>II. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>9</b>
II.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE .....	9
II.2. BREF HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ BEVERLY .....	10
<b>III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>11</b>
III.1. LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE .....	11
1. Principales caractéristiques globales du secteur des ICC .....	11
2. Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires .....	12
III.2. COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR ICC ET DES TIGES.....	13
1. Commerce extérieur des tiges.....	14
2. Caractéristiques des entreprises de la chaussure et accessoires .....	15
3. Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production.....	16
4. Orientations stratégiques et objectifs pour la branche chaussures et accessoires.....	16
III.3. LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE.....	17
1. Production et consommation.....	17
2. Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998).....	19
<b>IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE BEVERLY .....</b>	<b>21</b>
IV.1. PRÉSENTATION DES PRODUITS.....	21
IV.2. ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ .....	21
IV.3. ORGANISATION & CLIENTÈLE .....	22
IV.4. POSITIONNEMENT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE .....	24
<b>V. CALCUL DU PRIX &amp; ANALYSE DE LA RENTABILITÉ .....</b>	<b>25</b>
<b>VI. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>27</b>
VI.1. ORGANIGRAMME.....	27
VI.2. NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT.....	28
1. Taux de personnel indirect .....	28
2. Taux d'encadrement .....	28
VI.3. PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER .....	28
VI.4. POLYVALENCE ET FORMATION.....	30
VI.5. RÉMUNÉRATION .....	30
<b>VII. DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....</b>	<b>31</b>
VII.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....	31
VII.2. ÉTAT GÉNÉRAL DU LOCAL.....	31
VII.3. ÉTAT GÉNÉRAL DES ÉQUIPEMENTS .....	32
VII.4. GESTION ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION .....	36
VII.5. LAY-OUT .....	38
VII.6. GESTION DES MAGASIN MATIÈRES PREMIÈRES ET PRODUITS FINIS.....	40
VII.7. GESTION ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ.....	41
VII.8. HYGIÈNE ET SÉCURITÉ.....	42
VII.9. MAINTENANCE.....	41
VII.10. ASSISTANCE TECHNIQUE .....	42
VII.11. TRAVAUX EXTERNES .....	43
<b>VIII. DIAGNOSTIC FINANCIER.....</b>	<b>44</b>
VIII.1. STRUCTURE DES BILANS .....	45
VIII.2. ANALYSE DU HAUT DU BILAN .....	46
1. Les immobilisations .....	46
2. Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR .....	46
VIII.3. ANALYSE DE GESTION .....	47

VIII.4.	ANALYSE DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE .....	48
VIII.5.	STRUCTURE DES PRIX ET RENTABILITÉ .....	49
<b>IX.</b>	<b>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>51</b>
IX.1.	ORGANISATION ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE .....	51
IX.2.	VOLET RESSOURCES HUMAINES .....	51
IX.3.	VOLET FINANCIER .....	51
IX.4.	VOLET TECHNIQUE .....	52
1.	<i>Organisation du travail et gestion de la production.....</i>	<i>52</i>
2.	<i>Formation et assistance technique .....</i>	<i>52</i>
3.	<i>Machines à acquérir.....</i>	<i>52</i>
<b>X.</b>	<b>PLAN DE MISE À NIVEAU .....</b>	<b>53</b>
X.1.	OBJECTIFS .....	53
X.2.	PLAN D' ACTION.....	53
X.3.	PLAN D' INVESTISSEMENT GLOBAL .....	54
X.4.	SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	56
X.5.	EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE BEVERLY .....	56
X.6.	RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE .....	56

## **I. SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS**

### **I.1. Les principaux constats**

La société BEVERLY est une SARL qui a démarré son activité en 1991.

La société travaille pour l'export sous forme de sous-traitance dans les produits suivants :

- Tiges de chaussures (Homme)
- Montage et finissage de chaussures (Homme, Enfant)
- Chaussures de danse

BEVERLY fabrique aussi des **chaussures finies pour Bébé-Enfant** en cuir et semelle injectée en TR qu'elle commercialise sur le marché local sous les marques GIGA et YACHT. Dans une nouvelle stratégie, la société s'apprête à lancer **sa propre collection de chaussures Bébé-Enfant destinée à l'export**.

La société est tributaire de trois donneurs d'ordre français qui élaborent eux même les fiches techniques des modèles et fixent les temps et les coûts de fabrication (**coût minute vendue = 0,113 DT**).

Le CA de la société a atteint, en 2001, **308 kDT** (dont 65% réalisé à l'export) avec un **résultat légèrement bénéficiaire de 1 kDT**.

**Sur le plan des ressources humaines**, il est à noter la jeunesse du personnel et son niveau acceptable de savoir faire. La polyvalence est aussi assez développée chez BEVERLY.

Le taux d'encadrement est faible.

Notons que le rendement de la main d'œuvre doit être amélioré. Calculé sur la base du nombre des minutes produites rapporté au nombre de minutes de présence, ce **rendement est de l'ordre de 20%**. Ceci s'explique par la vétusté du matériel utilisé qui n'assure pas une cadence régulière du travail et ne garantit pas la continuité de la production, ainsi que par l'organisation du travail proprement dite.

**Sur le plan commercial**, BEVERLY dispose d'un représentant commercial installé dans le grand Tunis. Les chaussures Bébé-Enfant sont commercialisées sous les marques GIGA et YACHT bien connues sur le marché. Elles sont vendues dans plusieurs grandes boutiques et dans les centres commerciaux les plus connus. La politique de la société, pour cette gamme de produits, est de préserver la renommée de sa marque et de se positionner sur la gamme des chaussures de luxe.

**Sur le plan technique**, plusieurs machines (surtout celles de l'atelier de montage) sont **techniquement obsolètes**. Leur âge moyen est de 20-25 ans et elles ne garantissent plus ni la continuité de la production, ni la qualité, ni la sécurité contre les accidents.

L'organisation des espaces de travail dans les différentes sections de l'atelier n'est pas faite d'une manière optimale et ne permet pas une circulation correcte du flux de travail.

L'espace de travail a été récemment aménagé et dispose d'une assez bonne luminosité et aération naturelles. Cet espace est suffisant pour contenir de nouveaux équipements suggérés dans ce rapport.

**Sur le plan Financier**, BEVERLY a réalisé des résultats nets positifs sur toute la période 1999-2001. Le **FdR est aussi positif** sur la période de référence et il atteint 78 kDT en 2001.

Les capitaux permanents sont constitués à **100% par des fonds propres** (absence de dettes bancaires).

Le taux d'amortissement des immobilisations est de 74% en 2001 et la société n'a presque pas réalisé de nouveaux investissements au cours des dernières années.

**➤ En conclusion, l'entreprise BEVERLY présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau.**

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

## I.2. Synthèse des forces et faiblesses et des menaces et opportunités de BEVERLY

### FORCES

- ☺ Flexibilité et réactivité
- ☺ Un niveau de qualité acceptable
- ☺ Atelier aéré et clair
- ☺ Assez bon savoir-faire
- ☺ Personnel jeune et faible taux de Turn-Over
- ☺ Fonds propres couvrant 100% des immobilisations
- ☺ FdR positif
- ☺ Crédibilité des donneurs d'ordre étrangers
- ☺ Assistance des donneurs d'ordres étrangers
- ☺ Marque connue sur le marché national
- ☺ Bonne polyvalence

### FAIBLESSES

- ☹ Faible productivité
- ☹ Equipement incomplet et obsolète
- ☹ Manque d'encadrement
- ☹ Postes de travail mal aménagés
- ☹ Marge sur le prix de revient faible
- ☹ Manque de gestion informatisée
- ☹ Local loué et non adaptable aux agrandissements
- ☹ Pas de maintenance préventive

### 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

- Nouvelle collection Bébé-Enfant propre à la société et destinée à l'export
- Renforcement des relations avec les donneurs d'ordre étrangers
- Accords de partenariat avec d'autres sociétés étrangères
- Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production et le renouvellement des équipements



### I.3. Recommandations pour la mise à niveau

Les recommandations générales ci-dessous constituent la synthèse de celles formulées dans les différentes analyses et diagnostics de ce rapport. Nous suggérons, néanmoins, de retenir et d'implémenter toutes les recommandations spécifiques détaillées dans les différents paragraphes.

D'une façon générale, l'équipement de la société BEVERLY est assez vieux. Il est donc primordial d'acquérir de nouvelles machines et de renouveler d'autres pour pouvoir assurer une production continue avec une qualité qui répond aux exigences des donneurs d'ordres.

De plus, BEVERLY doit réaménager l'espace de travail avec une nouvelle implémentation des machines et équipements pour optimiser les flux de travail et améliorer la productivité. Quelques matériels informatiques (PC et imprimantes) et certains logiciels de gestion (suivi production, commercial, paie) sont aussi indispensables pour le bon fonctionnement de la société.

Par ailleurs, dans une nouvelle stratégie, BEVERLY s'apprête à lancer sa propre collection de chaussures Bébé-Enfant destinée à l'export. Pour cela, plusieurs actions doivent être réalisées :

- La création d'un atelier de conception et l'acquisition de l'équipement nécessaire à son fonctionnement. De plus, une formation pour la personne en charge du développement des modèles et des séries doit être prévue.
- Le développement d'un plan promotionnel complet intégrant différents outils de communication (participation régulière à des salons nationaux et internationaux, site Web, voyages de prospections,...).
- Le dépôt de la marque de BEVERLY à l'étranger.

Enfin, le personnel de BEVERLY dispose d'un bon niveau de technicité. Toutefois, nous recommandons de mener des actions de formations spécifiques visant à renforcer le savoir-faire technique des ouvriers de montage pour garantir ainsi une meilleure qualité du travail. Nous recommandons également une action de formation sur les méthodes de gestion de la production pour les responsables d'ateliers. Cette formation leur permettra de gérer et de suivre d'une façon plus efficace le processus de production.

La réalisation des actions susmentionnées nécessite un investissement de **547.000 DT** dont **474.000 DT pour l'acquisition de nouveaux équipements.**

Le développement **des actions de formation** nécessite un budget prévisionnel de **25.000 DT.**

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

L'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité de BEVERLY dégage une rentabilité assez acceptable. Le **TRI** (Taux de rentabilité Interne) est de **30%**.

## II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

### II.1. Identification de l'entreprise

Société	: BEVERLY		
Adresse siège	: Zone industrielle ELMAHARES		
Ville	: ELMAHARES	Gouvernorat	: SFAX
Téléphone	: 74 291 489	Fax	: 74 291 490
Adresse usine	: Idem.		

### Informations générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Année de création	: 1991		
Capital Social	: <i>Montant</i>	: 100 000 DT	
	100% tunisien		
Principaux responsables	: M. Yassine MNIF	: Gérant	
	M. Elyes CHAKER	: Directeur technique	

### Les produits fabriqués

**Tiges de chaussures (Homme)**  
**Montage et finissage de chaussures (Homme, Enfant)**  
**Chaussures finies (Bébé-Enfant)**  
**Chaussures de danse**

## **II.2. Bref historique et présentation de la société BEVERLY**

La société BEVERLY a été créée en 1991. Son activité principale consistait alors en la sous-traitance de tiges de chaussures pour l'export.

En 1996, BEVERLY a engagé un partenariat avec la société française MINIBELL pour la fabrication d'une collection de chaussures Bébé-Enfant (pointures allant de 18 à 34) commercialisée sur le marché local. Après quelques années, des raisons financières ont contraint la société MINIBELL à arrêter son activité. Le partenariat entre les deux sociétés a donc été rompu.

BEVERLY a, ensuite, changé de partenaire pour travailler, depuis 1999 et jusqu'à nos jours, avec la société française MOD'8 toujours pour une collection de chaussures enfants commercialisée sur le marché local sous les marques bien connues GIGA et YACHT.

En 2000, BEVERLY a commencé de faire le montage et finissage de chaussures Homme et Enfant en sous-traitance pour la société française ERAM. Les tiges à monter sont produites par la société tuniso-française IMBRERT-MNIF.

Par ailleurs, la société BEVERLY fabrique également des chaussures de danse classique pour le compte de la société REPETTO et ceci depuis l'année 1995.

Enfin, en Mai 2002, BEVERLY a entamé avec l'aide d'un styliste-modéliste français la conception de sa propre collection de chaussures pour enfants destinée à l'export. Cette collection a été récemment exposée à la célèbre foire internationale GDS en Allemagne. Les résultats sont, à priori, très encourageants.

Depuis sa création, le capital de la société s'élève à 100 000 DT. Il est détenu à 100% par des associés tunisiens (familles CHAKER et MNIF).

Juridiquement, la société BEVERLY avait le statut de SA lors de sa création. Ce n'est qu'en 1996 qu'elle a été transformée en SARL. En 2001, M. MNIF a été nommé gérant de la société. Il est à signaler que M. MNIF est aussi gérant de la société IMBRERT-MNIF créée depuis 1975 et spécialisée dans la fabrication de tiges et chaussures finies pour l'export (capacité de production : 5000 paires / jour). Il dispose donc d'une longue et solide expérience dans le domaine de la chaussure.

### 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.

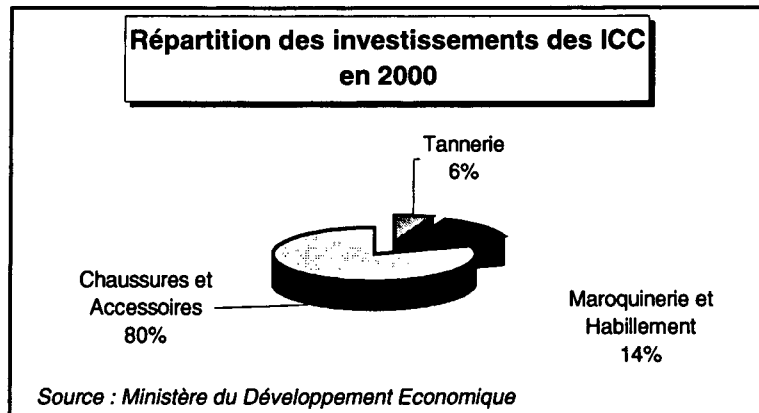
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

□ **Les investissements dans l'ensemble du secteur ICC**

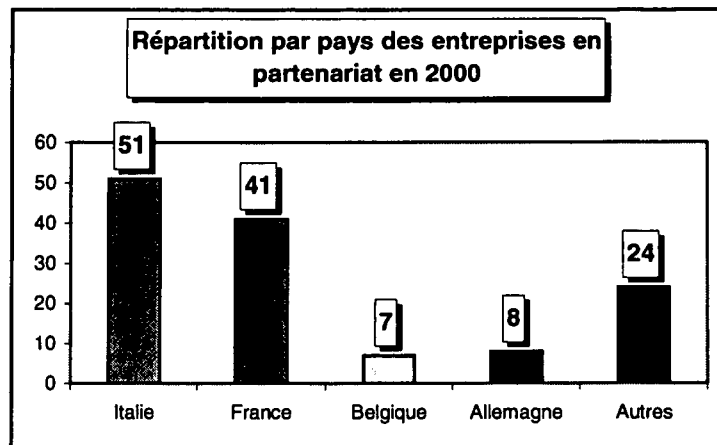
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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
<b>Chaussures (millions de paires)</b>	30,8	31,0	34,1	35,4	38,2	7,9%
<b>Accessoires de chaussures (mille tonnes)</b>	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** 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%.<sup>1</sup>

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%.

<sup>1</sup> Source : CNCC.

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

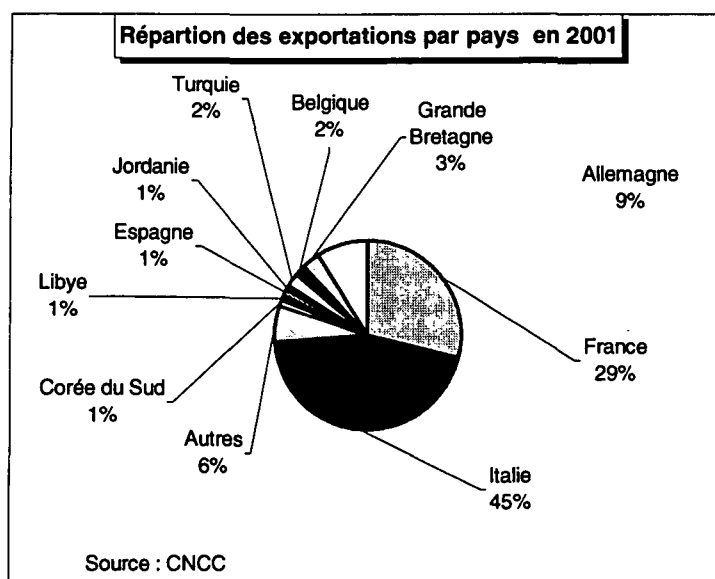
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pellerterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2	2	3	3	5
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>261</b>	<b>311</b>	<b>335</b>	<b>376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

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.

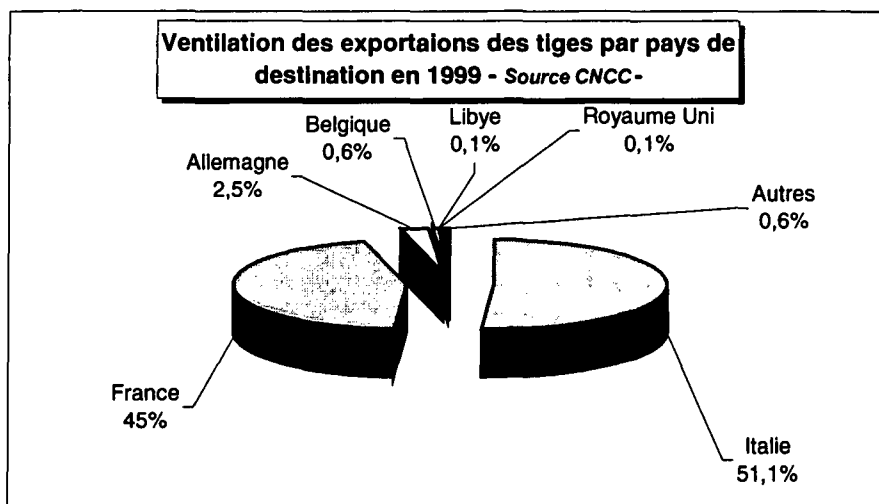
NGP	Désignation	Année	Importation		Exportation	
			Poids	Valeur (kDT)	Poids	Valeur (kDT)
6406101910	Tiges de chaussures, en cuir naturel	1999	291	6 620	3 371	132 852
		2000	595	11 845	3 726	153 919
6406109020	Tiges de chaussures en autres matières que le cuir naturel	1999	311	4 841	778	27 863
		2000	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 totale<sup>2</sup> de 470 MDT. Avec 174 MDT les exportations de tiges représenteraient 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)
- 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)

<sup>2</sup> Source : CNCC.



La société BEVERLY 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

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 BEVERLY, tributaire elle de trois clients ; 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 BEVERLY (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 :

- 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
- la concurrence des pays de l'Europe de l'Est sur les marchés Européens : **C'est là un enjeu pour la société BEVERLY**
- les performances industrielles en dessous des moyennes internationales
- le niveau de qualité perfectible.

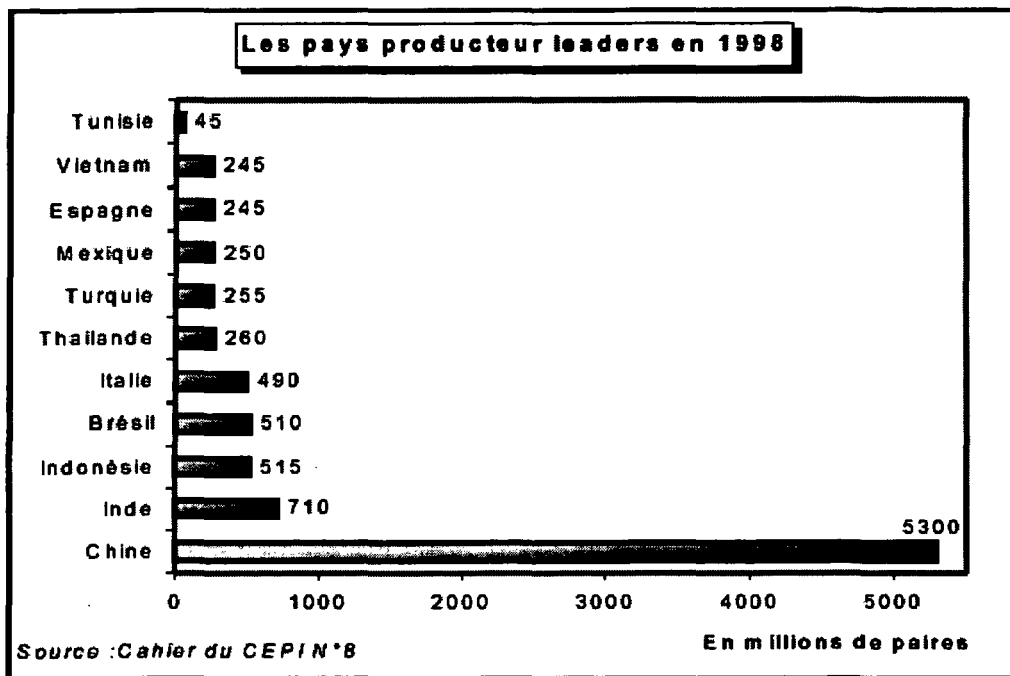
### **III.3. Le marché mondial de la chaussure**

#### **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.

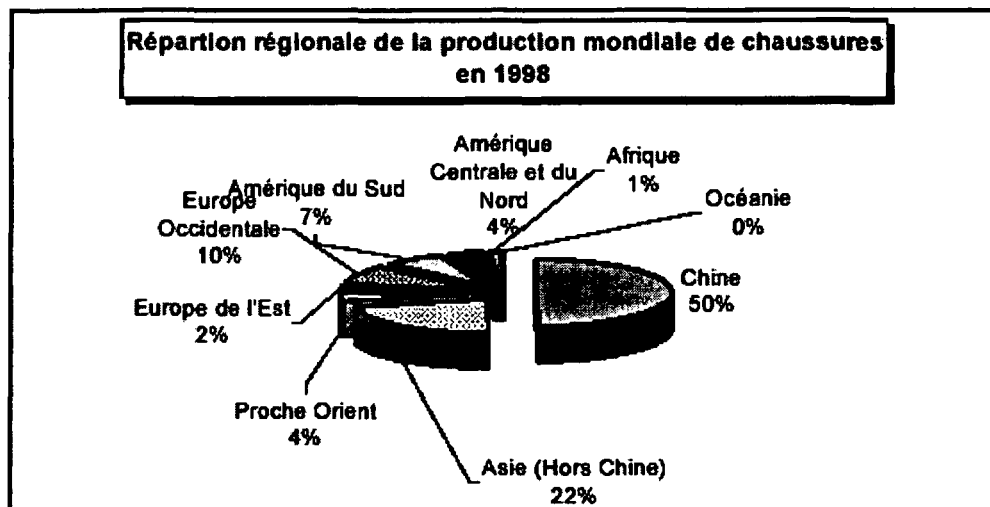
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

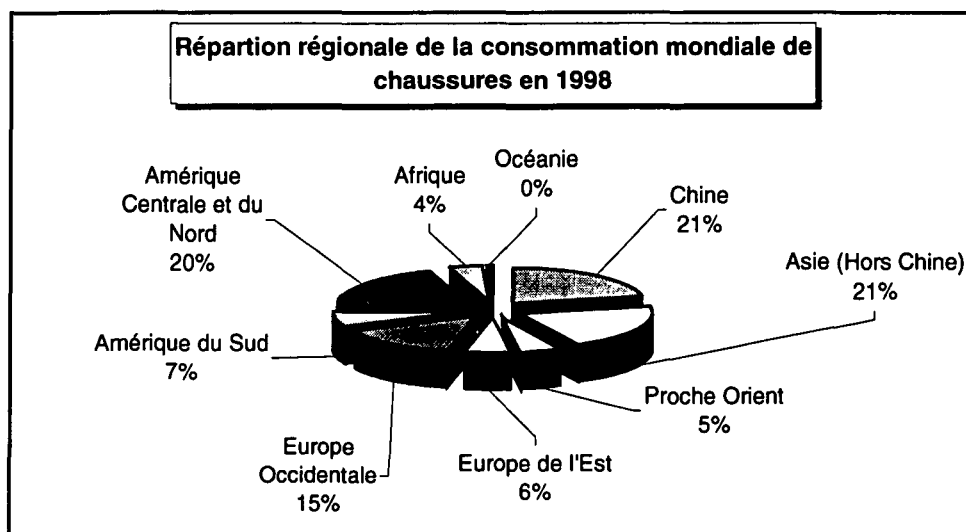
La chine reste le principal pays producteur avec environ 50% de la production mondiale. C'est aussi le plus grand consommateur mondial de chaussures. L'Inde vient en deuxième position suivie de l'Indonésie, le Brésil et l'Italie.



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
<b>Service clientèle</b>						
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
<b>Prix de revient fabrication tiges</b>						
% 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
<b>Organisation des usines</b>						
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%
<b>Main d'œuvre</b>						
Disponibilité	Bonne	Bonne	Forte	Forte	Forte	Forte
Dextérité et rapidité	Moyen	Moyen	Moyen	Bonne	Eléevée	Eléevée
Rendement	Faible	Faible	Moyen	Bon	Bon	Bon
Taux moyen d'absentéisme	8-12%	10-12%	5-7%	4-6%	2-3%	2-3%
<b>Encadrement</b>						
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 BEVERLY se situe à un peu moins que 0,111 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 BEVERLY**

### **IV.1. Présentation des produits**

L'activité de la société BEVERLY est assez diversifiée. Elle consiste en :

- La sous-traitance de tiges pour IMBERT MNIF ;
- La fabrication de chaussures finies Bébé-Enfant (pointures 18-34) pour le marché local ;
- La sous-traitance de montage et finissage pour ERAM.
- La fabrication de chaussures de danse pour REPETTO.

Les chaussures Bébé-Enfant sont en cuir et semelle injectée en TR. Il sont commercialisés sous les marques GIGA et YACHT bien connues sur le marché local. Ce sont des modèles conçus par la société MOD'8 et exploités par BEVERLY contre paiement d'une redevance.

Dans une nouvelle stratégie, la société s'apprête à lancer sa propre collection de chaussures Bébé-Enfant destinée à l'export. Cette collection a été conçue avec l'aide d'un styliste-modéliste français et a été récemment exposée à la célèbre foire internationale GDS en Allemagne. Les résultats sont, à priori, très encourageants.

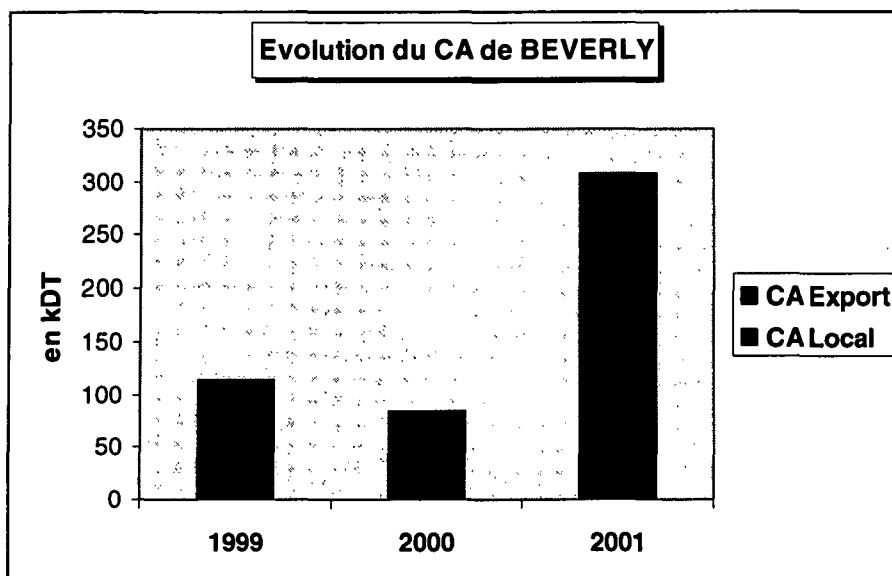
- *Pour préparer le lancement de sa propre collection de chaussures Bébé-Enfant destinée à l'export, BEVERLY doit effectuer le dépôt de sa marque à l'étranger. Ceci est important pour se protéger contre les risques de contrefaçon. Dans une étape première, nous recommandons d'effectuer le dépôt de marque dans cinq pays où BEVERLY compte écouler sa marchandise.*

*Le coût total de cette action est estimé à environ à 5 kDT, à raison de 1kDT par pays.*

### **IV.2. Evolution de l'activité**

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

<b>Evolution du CA de BEVERLY</b>			
		En kDT	
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>CA Local</b>	26	34	111
<b>CA Export</b>	89	50	197
<b>Total</b>	115	84	308
<b>Variation</b>	-	-27%	267%



Dans le tableau ci-dessus, on constate qu'en 2000 l'activité de BEVERLY a enregistré une baisse de 27% de CA. Cette baisse a surtout touché l'activité de l'exportation puisque le CA local a, quant à lui, légèrement progressé au cours de cette année. Il est à noter que l'activité de montage et finissage en sous-traitance pour ERAM n'était pas encore bien mise en place à cette date là. De plus, le partenariat assez récent avec la société MOD'8 était peu développé. C'est ce qui explique l'insuffisance de l'activité à l'export en 2000.

Après cette régression de 2000, le CA de la société a connu une augmentation spectaculaire au cours de l'année 2001 pour atteindre la valeur de 308 kDT. Cette augmentation a concerné aussi bien l'activité locale que celle à l'export. En effet, le CA local a presque triplé en 2001 grâce aux ventes importantes réalisées avec les grandes surfaces, notamment Carrefour. De même, le CA à l'export a quadruplé entre 2000 et 2001. Le développement de la sous-traitance du montage et finissage ainsi que celle des tiges sont à l'origine de cette progression.

Par ailleurs, on peut constater que l'activité à l'export représente la part la plus importante dans la réalisation du CA global de la société. Elle accumule, en effet, 65% du total du CA en 2001 et 60% en 2000. Les perspectives de consolidation et d'évolution pour cette activité d'export sont importantes surtout avec le lancement de la nouvelle collection propre à BEVERLY.

### **IV.3. Organisation & clientèle**

- **Organisation du commercial**

Concernant la vente sur le marché local, BEVERLY dispose d'un représentant commercial installé dans le grand Tunis. Celui-ci travaille aussi pour le compte d'autres fabricants de chaussures mais pour la gamme des chaussures Bébé-Enfant, il représente uniquement BEVERLY. Ce représentant s'occupe de la commercialisation des produits de BEVERLY auprès des grandes boutiques et dans les centres commerciaux les plus connus (Berges du Lac, 50 boutiques, Carrefour, La Marsa,..). La politique de la société est de préserver la renommée de sa marque et de se positionner sur la gamme des chaussures de luxe. Pour cela, ses produits sont disponibles uniquement chez un seul magasin dans chaque centre

commercial. A part le grand Tunis, les produits de BEVERLY sont vendus à Sfax dans la boutique « Nos enfants » spécialisée dans les articles pour bébés et enfants.

De plus, BEVERLY compte parmi ses clients certains distributeurs très connus sur le marché local et qui disposent d'une importante force de vente sur tout le territoire national comme par exemple Noumêm et Kinderland.

D'une façon générale, les produits de BEVERLY sont très appréciés pour leur qualité mais sont réputés être les plus chers sur le marché.

Par ailleurs, BEVERLY accorde généralement des remises de l'ordre de 10% pour ses clients lorsque le paiement est immédiat.

Notons enfin que le représentant commercial est payé par une commission sur les encaissements réalisés des ventes.

**Tout ceci montre que la politique de positionnement sur le marché est assez cohérente, et que BEVERLY a maintenu une orientation conforme à l'image qu'elle désire avoir sur le marché.**

Cependant, il y a lieu d'améliorer la gestion des ventes, de manière à faire face à l'augmentation probable des ventes. Si, aujourd'hui, la société a pu gérer ses ventes de manière plus ou moins empirique, il faudrait qu'à l'avenir, elle mette au point un système informatisé de gestion des ventes.

- *Pour une gestion plus efficace de la fonction commerciale et pour un meilleur suivi des clients, l'acquisition d'un logiciel de gestion commerciale intégrant des fonctionnalités de gestion du stock est recommandée à la société BEVERLY.*

**Le coût de ce logiciel est évalué à environ 2 kDT.**

Pour ce qui est des clients à l'export, la démarche commerciale de BEVERLY repose sur la participation aux foires nationales et internationales et sur les connaissances personnelles de ses dirigeants disposant d'une longue expérience dans le domaine des chaussures. Par ailleurs, la société bénéficie parfois de l'intermédiation de IMBERT-MNIF.

- *Pour améliorer l'efficacité de sa force de vente (surtout lors du lancement de sa propre collection de chaussures Bébé-Enfant destinée à l'export), BEVERLY doit développer un plan promotionnel complet intégrant différents outils de communication (participation régulière à des salons nationaux et internationaux, site Web, voyages de prospection,...). En outre, nous estimons indispensable de faire appel à l'assistance d'un expert en matière de marketing opérationnel pour qu'il puisse introduire des méthodes de prospection efficaces et accompagner l'entreprise dans leur mise en œuvre.*

**Le coût total de ces actions est estimé à environ 20 kDT.**

#### • Les clients

Actuellement, les clients étrangers de BEVERLY sont tous des fabricants français de chaussures. Malgré les efforts de diversification, le nombre de ces clients reste encore assez réduit (environ 3 clients).

Les clients locaux sont constitués par des boutiques de vente de chaussures. Ces boutiques étaient au nombre de 60 il y a quelques années mais ce nombre a été réduit à 15 boutiques seulement (les plus crédibles) suite à des problèmes de non-paiement, ainsi que pour préserver l'image de marque et éviter la banalisation du produit (ce qui est une bonne chose, pour un produit positionné dans la gamme luxe).



- *Pour garantir une production continue et assurer la pérennité de son activité d'export, BEVERLY doit essayer de diversifier davantage sa clientèle étrangère. Dans ce sens, l'assistance d'un expert en marketing opérationnel préconisée dans le paragraphe précédent serait d'une grande utilité.*

*Délais de paiement* : Les délais de paiement des clients sont généralement de l'ordre de 30 jours pour les clients étrangers et de 90 jours pour les clients locaux. Ces délais nous semblent assez corrects.

- **Distribution et livraison**

Pour ce qui est de l'activité de sous-traitance, il n'y a aucune intervention d'intermédiaires dans le circuit de distribution des produits de BEVERLY. Tous ses clients étrangers sont, en effet, des clients directs.

Pour les clients locaux, la distribution se fait par l'intermédiaire de transporteurs privés pour les grandes commandes. Lorsqu'il s'agit de petites commandes, elle se fait par envoi de colis (par train, louage...) ou par les propres moyens de BEVERLY (voiture utilitaire).

Par ailleurs, l'entreprise assure des délais de livraison assez courts. Ces délais sont généralement de l'ordre d'une semaine pour l'export.

#### **IV.4. Positionnement à l'échelle internationale**

Le coût minute pratiqué par BEVERLY et fixé par le donneur d'ordre est en moyenne de l'ordre de 0,113 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 productivité assez faible de BEVERLY).

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.

- *BEVERLY doit renforcer les avantages compétitifs dont elle dispose. L'atteinte de cet objectif nécessite l'amélioration de la qualité pour répondre aux exigences des donneurs d'ordres européens, l'augmentation de la productivité et le développement de l'efficacité de l'organisation.*

## V. CALCUL DU PRIX & ANALYSE DE LA RENTABILITE

Nous allons présenter dans la suite, le calcul du prix de revient de la minute productive relatif au mois de Juillet 2002. Ce mois est, selon le gérant, représentatif de l'activité normale de l'entreprise.

Le total des charges englobe les charges du personnel, les dotations aux amortissements, les charges de location et divers autres charges (électricité, eau, entretien, frais divers...).

Le nombre d'heures de présence est calculé directement à partir des fiches de suivi du personnel relatives au mois considéré.

Pour calculer le nombre d'heures théoriques productives, on a considéré les temps estimés par les donneurs d'ordre (disponible sur les fiches techniques) pour chaque modèle de la période multipliés par les quantités produites relatives. C'est sur la base de ces temps que BEVERLY facture ses ventes.

Le coût de la minute de présence correspond au ratio suivant :

- Total charges / Nombre de minutes de présence

Le coût théorique de la minute produite correspond au ratio :

- Total charges / Nombre théorique de minutes produites

Le taux de rendement est égal au ratio :

- Nombre théorique de minutes produites/ Nombre de minutes de présence

Par ailleurs, le prix de vente de la minute productive est calculé en divisant le CA du mois de juillet par le nombre de minutes productives effectives.

Le tableau suivant regroupe le calcul des coûts et du prix de vente :

Nombre d'heures de présence direct	9 862
Nombre d'heures productives théoriques	2 002
<b>Rendement</b>	<b>20%</b>
Total des charges (DT)	13 300
• Charges personnel direct	9 200
• Total autres charges	4 100
CA de la période (DT)	13 627
Coût minute de présence	0,022 DT
<b>Coût minute productive</b>	<b>0,111 DT</b>
<b>Prix de vente de la minute produite</b>	<b>0,113 DT</b>

On constate que le prix de vente de la minute produite, qui est égal à 0,113 DT, est légèrement supérieur à son coût de revient (de l'ordre 0,111 DT). Les ventes arrivent juste à couvrir les charges de la société et la marge pratiquée est faible (~2%).

De plus, le rendement de BEVERLY est insuffisant (20%). Ceci s'explique d'une part par la vétusté du matériel utilisé qui n'assure pas une cadence régulière du travail et ne garantit pas

la continuité de la production, et d'autre part par l'organisation de la production (voir § diagnostic technique) .

- *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. Le renouvellement et l'amélioration du matériel de production est, dans ce sens, d'une certaine importance pour la société.*

## VI. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

L'effectif de la société BEVERLY est de **59 personnes** dont **55 productives**.

Parmi le personnel direct nous pouvons compter 29 apprentis.

BEVERLY dispose aussi de **60 ouvriers à domicile** qui se chargent de la couture à main des mocassins.

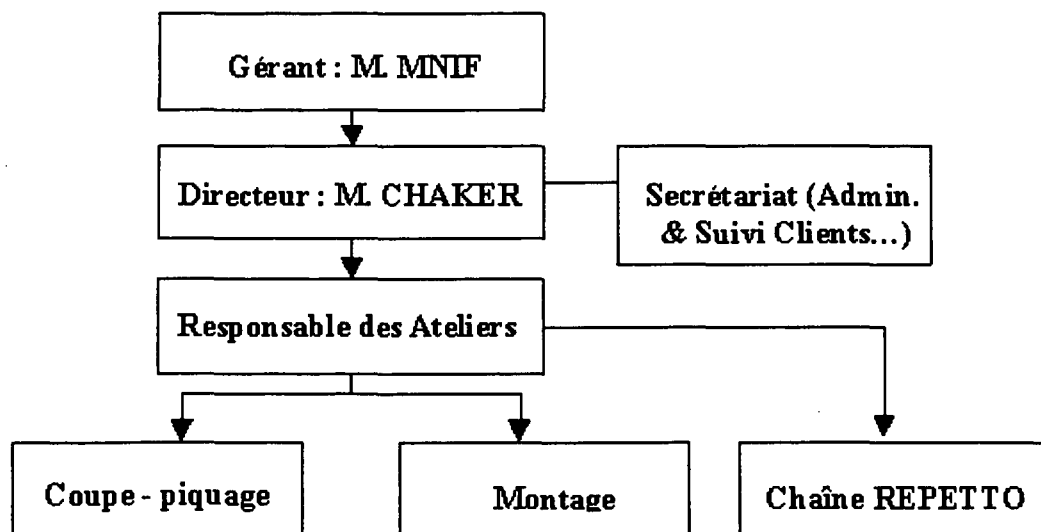
La majorité du personnel est constituée par des opérateurs et ouvriers non qualifiés recrutés directement dans la région d'ELMAHRES. Ils sont ensuite formés sur le tas.

Le responsable des ateliers est, à l'origine, un ancien ouvrier qui dispose d'une assez bonne expérience dans le domaine.

### VI.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.



A la tête de la structure, on trouve le gérant (M. MNIF) puis le directeur (M. Chaker).

M. MNIF s'occupe des tâches administratives et financières.

M. Chaker s'occupe des fonctions commerciale et technique ainsi que de la gestion du magasin. Il est aidé par une secrétaire qui se charge du suivi des clients, du pointage, etc... ainsi que par un magasinier.

Un responsable des ateliers s'occupe de la chaîne de chaussures REPETTO (qui emploie 12 ouvriers) et supervise les ateliers suivants :

- Atelier Coupe et piquage : il comporte 28 ouvriers.
- Atelier montage-finissage : il fonctionne avec 15 ouvriers.

La comptabilité est sous-traitée.

## VI.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 (sans tenir compte des ouvriers à domicile) répartis par fonctions et classés en personnels indirects et directs :

Fonction	Main d'œuvre directe	Main d'œuvre indirecte	Total
Coupe	1	0	1
Piquage	27	0	27
REPETTO	11	1	12
Montage	15	0	15
Administration, technique...	0	3	3
Magasin	1	0	1
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>59</b>
%	93%	7%	100%

On constate que le total du personnel indirect s'élève à 4 personnes, soit 7% de l'effectif total. Ce taux semble assez correct si nous nous référons aux standards nationaux et européens (< 10%)<sup>3</sup>.

### 2. Taux d'encadrement

BEVERLY est une société de sous-traitance au service d'une clientèle assez réduite. Ceci expliquerait le taux d'encadrement relativement bas qui est de l'ordre de 3%. D'une façon générale, cette situation se retrouve chez plusieurs entreprises de sous-traitance à l'exportation en Tunisie dont le taux d'encadrement moyen ne dépasse pas 2%<sup>4</sup>

La plupart des ouvriers ont un niveau primaire mais ils disposent d'une certaine expérience dans le domaine des chaussures.

## VI.3. Pyramide des âges, Ancienneté et Turn-Over

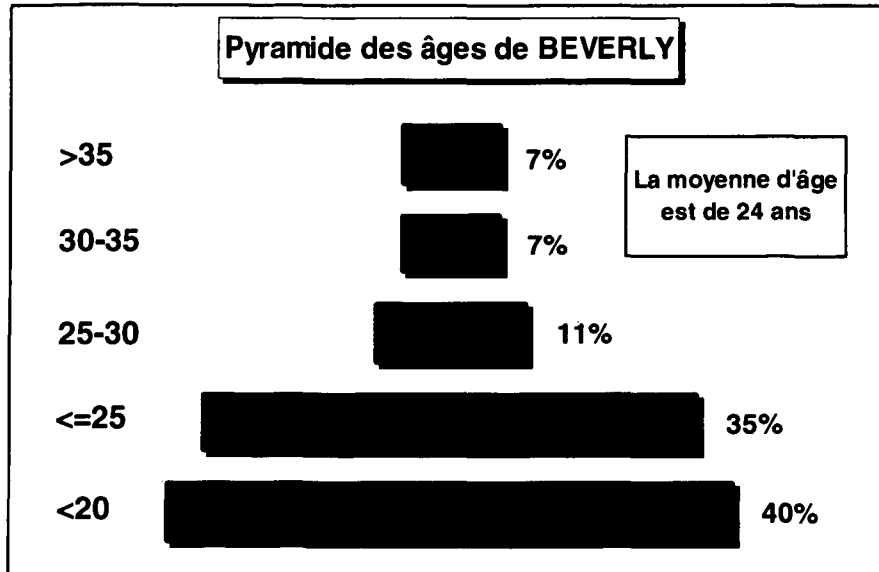
Le personnel est assez jeune. Sa moyenne d'âge est de 24 ans et 86% de l'effectif a moins de 30 ans.

Age	<20	20-25	25-30	30-35	>35	Total
Nombre de personnes	43	6	4	1	3	57
% de l'effectif	40%	35%	11%	7%	7%	100%

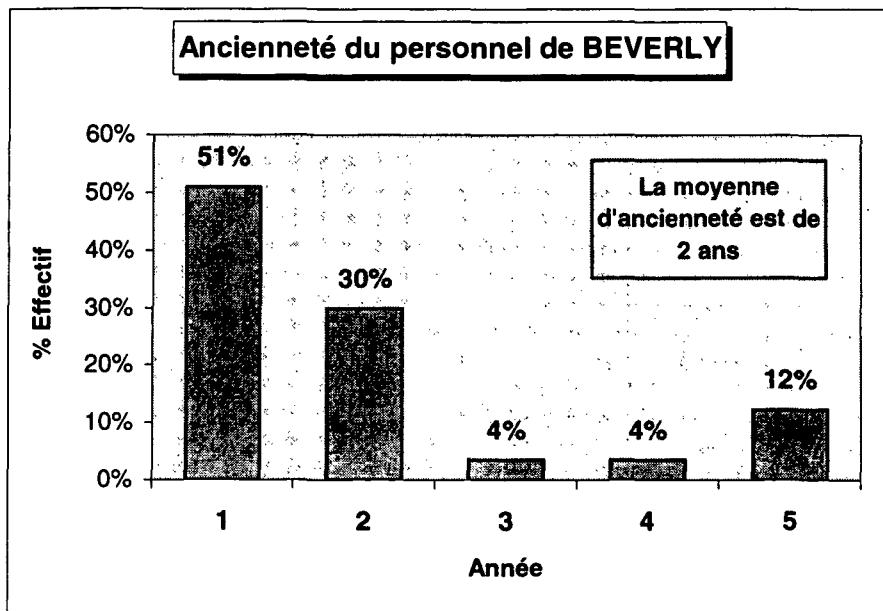
<sup>3</sup> Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

<sup>4</sup> Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

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



Par ailleurs, l'ancienneté maximale au sein de BEVERLY ne dépasse pas 5 ans. D'après le graphe ci-dessous, on peut constater que la moyenne d'ancienneté est de 2 ans et que 51% de l'effectif total de la société dispose d'une ancienneté d'un an. Les ouvriers qui travaillent à BEVERLY depuis 3 ans et plus représentent 20% de l'effectif.



Enfin, la société présente un faible turn-over. En effet, sur les trois dernières années, il n'y a eu que 1 à 2% environ de départs.

La société ne présente pas également de problèmes majeurs d'absentéisme : Il n'existe pas de données précises sur le taux d'absentéisme mais, selon les estimations du directeur, ce taux ne devrait pas dépasser 3% et il atteint un pic pendant la saison estivale.

## VI.4. Polyvalence et Formation

### □ Degré de Polyvalence

Pour estimer la polyvalence au sein de BEVERLY, nous avons considéré la répartition suivante :

- ouvriers pouvant travailler au moins sur 5 opérations différentes : 37% de l'effectif
- ouvriers pouvant travailler au moins sur 7 opérations différentes : 32% de l'effectif
- ouvriers pouvant travailler sur toutes les opérations : 32% de l'effectif

Le degré de polyvalence au sein de BEVERLY est donc assez développé. En effet, 32% du total des ouvriers peuvent travailler sur toutes les opérations. Ce qui est assez appréciable.

### □ Formation

Les ouvriers de BEVERLY ont bénéficié de plusieurs actions de formation données sous forme d'assistance technique par des techniciens-formateurs issus des sociétés donneurs d'ordres. Ces actions sont engagées selon la complexité du modèle à fabriquer et suivant les exigences et les recommandations du donneur d'ordres.

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

## VI.5. Rémunération

Il existe au sein de BEVERLY un système de motivation lié au rendement de l'ouvrier et à son assiduité au travail.

La rémunération horaire des ouvriers est en moyenne de 1,250 DT (SMIG). Pour les responsables d'ateliers, elle est de l'ordre de 2,300 DT. Quant aux apprentis, ils reçoivent un salaire mensuel de 30% du SMIG durant le premier semestre de travail avec une augmentation de +10% par semestre.

- *Pour une meilleure gestion de la paie et du personnel d'une façon générale, nous recommandons l'acquisition d'une pointeuse et d'un logiciel de paie.*

***Le coût du logiciel est évalué à environ 2 kDT.***

***Le coût de la pointeuse est évalué à environ 1 kDT.***

## VII. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

### VII.1.Présentation générale

La capacité de production déclarée par les responsables de l'entreprise est la suivante :

- 300 paires/jour pour la ligne de montage et finissage ;
- 1.000 paires/jour pour la ligne réservée aux chaussures REPETTO ;
- 150 paires/jour de chaussures finies Bébé-Enfant (pointures 18 à 34) ;
- 800/1000 paires/jour de tiges seulement bordées, sans coupage parce qu'on n'a pas l'équipement nécessaire pour le coupage de la tige ;

Par ailleurs, il existe quatre ateliers de production au sein de la société BEVERLY mais aucune séparation physique ne permet de les identifier clairement :

- Atelier de coupe
- Atelier de préparation au jointage (piquage)
- Atelier de piquage
- Atelier de montage-finissage

Actuellement, BEVERLY ne dispose pas d'un atelier de conception puisque les modèles fabriqués sont fournis par la société MOD'8 contre paiement d'une redevance.

➤ *Dans le cadre de sa nouvelle stratégie qui consiste à lancer sa propre collection Bébé-Enfant destinée à l'export, on recommande de travailler avec un styliste étranger et de créer un petit atelier de conception. Bien évidemment, une personne qualifiée doit être recrutée (et formée si nécessaire) en vue de prendre en charge le développement des modèles et des séries. L'atelier de conception doit être équipé avec le matériel nécessaire suivant :*

- |  |         |
|--|---------|
| - 1 pantographe pour développement série   | 7.000 € |
| - 1 petite presse à couper pour modélistes | 700 €   |
| - 1 étau pour modélistes                   | 270 €   |

*Le coût total de ces machines s'élève à environ 7.970 €, soit près de 11 kDT.  
Le coût de la formation du modéliste est estimé à environ 10 kDT.*

### VII.2.Etat général du local

En 1995, la surface occupée était de 300 m<sup>2</sup>. Actuellement, elle est de 660 m<sup>2</sup>.

Cette superficie inclue :

- La zone de l'unité de production
- Les bureaux
- Les magasins matières premières et produits finis
- Le bloc sanitaire



Le bâtiment est loué. Il a été récemment aménagé et dispose d'une assez bonne luminosité et aération naturelles.

L'espace est suffisant pour contenir de nouveaux équipements nécessaires pour assurer la continuité de la production actuelle et pour réaliser de nouvelles productions résultant des stratégies futures de l'entreprise.

### **VII.3.Etat général des équipements**

Nous analysons dans le paragraphe suivant l'état actuel des équipements dont dispose BEVERLY pour les différentes fonctions tout en formulant les recommandations adéquates :

#### **□ Coupage**

- 1 presse à couper à chariot mobile hydraulique

Origine : italienne, marque FIPI

Âge : assez vieille

Etat de fonctionnement : bon

Cette machine est adéquate pour le coupage des matières synthétiques en rouleaux ou en feuilles mais très peu adéquate pour couper les peaux. Elle peut donc servir pour couper les bouts, les contreforts et les premières de montage.

- *Afin de bien exécuter les travaux de sous-traitance des tiges, la société BEVERLY doit s'équiper avec le système nécessaire au coupage des peaux et des doublures. Ce système, qui n'est pas disponible actuellement, doit comprendre les machines suivantes :*

- *6 presses à couper hydrauliques à bras rotatif de 20 t.*

***Le coût total de ces investissements s'élève à environ 22.800 €, soit près de 32 kDT.***

#### **□ Préparation au jointage**

- 1 machine à parer les bords de tige

Origine : taiwanaise

Âge : assez vieille

Etat de fonctionnement : bon

- 1 machine à plier à colle thermofusible

Cette machine n'était pas présente dans l'unité de production au moment de la visite de diagnostic mais on nous a affirmé qu'elle est en bon état.

- 1 machine pour œillets

Cette machine n'était pas présente dans l'unité de production au moment de la visite de diagnostic mais on nous a affirmé qu'elle est en bon état.

- 1 machine pour marquer à chaud

Âge : très vieille

Etat de fonctionnement : difficultés à bien fonctionner

Cette machine n'a pas les éléments nécessaires pour faire les marques de référence dont les tiges ont besoin (doublures)

- 1 machine à appliquer les bouts  
Âge : très vieille  
Etat de fonctionnement : difficultés à bien fonctionner

➤ *Du point de vue équipements, cette section n'est pas complète. Pour cela, on suggère l'achat de certaines machines indispensables pour assurer son bon fonctionnement. De même, certaines machines doivent être renouvelées parce qu'elles ne sont plus capables d'assurer la productivité et la qualité requises. Les machines recommandées sont les suivantes :*

<i>1 machine à refendre peaux de précision</i>	<i>12.770 €</i>
<i>1 machine à parer les bords de tige</i>	<i>2.510 €</i>
<i>1 machine à composter tiges à 18 disques</i>	<i>2.950 €</i>
<i>1 machine à appliquer bouts à deux places</i>	<i>1.350 €</i>
<i>1 machine pour œillets avec centreur laser</i>	<i>4.540 €</i>
<i>2 machines thermo-plieuses à colle fusible</i>	<i>13.400 €</i>

***Le coût total de ces investissements s'élève à environ 37.520 €, soit près de 53 kDT.***

#### □ Jointage

- 3 machines à coudre à colonne à une aiguille  
Origine : allemande, marque Pfaff modèle 491  
Âge : assez récentes  
Etat de fonctionnement : bon
- 2 machines à coudre à colonne à une aiguille  
Origine : allemande, marque Pfaff modèle 471  
Âge : assez récentes  
Etat de fonctionnement : bon
- 1 machine à coudre à colonne à une aiguille  
Origine : marque Minerva modèle 72406-1021  
Âge : assez récente  
Etat de fonctionnement : bon
- 1 machine à coudre à colonne à une aiguille  
Origine : allemande, marque Pfaff modèle 1293  
Âge : assez récente  
Etat de fonctionnement : bon
- 1 machine à coudre plane à une aiguille  
Origine : allemande, marque Pfaff modèle 487  
Âge : récente  
Etat de fonctionnement : bon

- 1 machine à coudre type Zig-Zag  
 Origine : allemande, marque Pfaff modèle 418  
 Âge : récente  
 Etat de fonctionnement : bon
- 1 machine à border  
 Origine : allemande, marque Pfaff modèle 335  
 Âge : récente  
 Etat de fonctionnement: bon
- 1 machine à plier les cousues et à appliquer le ruban de renfort  
 Origine : allemande, marque marque Albeko type 122CP  
 Âge : très vieille (~20 ans)  
 Etat de fonctionnement : Médiocre

Cette machine est non fiable.

- 3 machines à encoller à pistolet (pistolet et récipient à pression)  
 Origine : allemande, marque BIMA  
 Âge : Assez vieilles  
 Etat de fonctionnement : elles ne fonctionnent pas

✦ *Les machines à coudre sont en bon état de fonctionnement. Toutefois, la ligne n'est pas complète et quelques machines doivent être remplacées parce qu'elles ne garantissent pas la continuité de la production. Nous recommandons donc les équipements suivants :*

<i>1 machine à appliquer renforts</i>	<i>3.225 €</i>
<i>1 machine battage-pliage</i>	<i>1.500 €</i>
<i>1 machine batte-couture et applique ruban de renfort</i>	<i>4.910 €</i>

*Le coût total de ces investissements s'élève à environ 9.635 €, soit près de 13 kDT.*

□ **Montage et finissage**

- 1 machine pour monter les bouts à colle  
 Origine : anglaise, marque USM modèle BUPL  
 Âge : très vieille (> 30 ans)  
 Etat de fonctionnement : médiocre

Cette machine est techniquement obsolète. Elle ne donne pas de garanties de fonctionnement continue.

- 1 machine pour monter les emboîtages à colle  
 Origine : italienne, marque Cerim modèle K.58  
 Âge : Vieille (> 20 ans)  
 Etat de fonctionnement : assez bon

Cette machine fonctionne mais elle n'est pas fiable pour une production continue et à bonne cadence.

- 1 machine pour monter les emboîtages à colle  
Origine : allemande, marque Schom modèle 64EG  
Âge : Vieille (> 20 ans)  
Etat de fonctionnement : ne fonctionne pas toujours  
Cette machine n'est pas fiable pour une production continue et à bonne cadence.
- 1 humidificateur pour bouts  
Origine : italienne, marque Sigma  
Âge : très vieille  
Etat de fonctionnement: assez bon
- 1 machine à carder le fond de chaussure (modèle ancien à tampon avec toile abrasive, sans contrôle de la vitesse et sans aspirateur).  
Origine : italienne  
Âge : très vieille  
Etat de fonctionnement : mauvais, technologie dépassée
- 1 machine à presser les semelles à la chaussure (modèle à membrane à deux places de travail)  
Origine : allemande  
Âge : Vieille (> 20 ans)  
Etat de fonctionnement : mauvais
- 2 fours pour réactiver la colle  
Origine : marque inconnue  
Âge : très vieille  
Etat de fonctionnement : mauvais, technologie dépassée
- 1 machine à broser et cirer (modèle à deux places, avec une seule vitesse et sans aspirateurs incorporés)  
Origine : italienne, marque inconnue  
Âge : très vieille  
Etat de fonctionnement: mauvais, technologie dépassée
- 1 aspirateur avec moteur et filtre  
Origine : italienne, marque inconnue  
Âge : récente  
Etat de fonctionnement : bon
- 2 compresseurs CAD, 500 litres, 7,5 HP  
Etat de fonctionnement : bon

Notons enfin que l'usine ne dispose pas de transporteurs qui permettent de mécaniser le mouvement dans le département montage.

- *Presque toutes les machines de la section montage-finissage sont techniquement obsolètes. Leur âge moyen est de 20-25 ans et elles ne garantissent plus ni la continuité de la production ni la qualité ni la sécurité contre les accidents. Dans le cadre du programme de mise à niveau de la société BEVERLY, nous recommandons de changer entièrement les machines de cette ligne. Ceci peut être fait sur plusieurs étapes dans l'espace de trois ans. Les machines recommandées ont des caractéristiques technologiques adaptées aux besoins de production de la société dans le court et moyen terme. Aussi, elles ne sont pas trop sophistiquées pour éviter de mettre les ouvriers en difficulté. Voici la liste recommandée :*

<i>1 transporteur mécanique motorisé longueur 20 m. avec chariots spéciaux</i>	<i>12.000 €</i>
<i>1 machine à appliquer les premières à la forme avec outil pour ébarber l'excès</i>	<i>5.420 €</i>
<i>1 machine à conformer talonnettes à 4 stations, 2 réchauffées et 2 de refroidement</i>	<i>12.500 €</i>
<i>1 humidificateur pour bouts</i>	<i>1.395 €</i>
<i>1 machine à monter bouts à colle thermo-fusible et avec 9 pinces, hydraulique</i>	<i>58.787 €</i>
<i>1 humidificateur pour emboîtages</i>	<i>1.500 €</i>
<i>1 machine pour monter les flancs et les emboîtages, hydraulique</i>	<i>69.538 €</i>
<i>1 four pour la stabilisation</i>	<i>7.230 €</i>
<i>1 machine à rebattre le fond</i>	<i>5.150 €</i>
<i>1 machine à carder</i>	<i>2000 €</i>
<i>1 machine à rebattre le fond</i>	<i>5.150 €</i>
<i>1 machine à carder le fond</i>	<i>2.000 €</i>
<i>1 machine à carder le bord de chaussure montée</i>	<i>3.700 €</i>
<i>1 machine à carder semelles a boîte</i>	<i>3.700 €</i>
<i>1 four de séchage et réactivation</i>	<i>12.440 €</i>
<i>1 machine à presser les semelles à la chaussure avec système à membranes siliconées, à deux places de travail</i>	<i>12.600 €</i>
<i>1 petite brosse à nettoyer le fil de colle</i>	<i>2.170 €</i>
<i>1 four pour vieillir rapidement la chaussure</i>	<i>13.000 €</i>
<i>1 machine à broser et à cirer à deux vitesses</i>	<i>2.117 €</i>
<i>1 machine à tirer les formes</i>	<i>4.910 €</i>
<i>1 machine à coudre bord semelle côté externe</i>	<i>14.977 €</i>
<i>1 coulisseau avec petits fers pour repasser</i>	<i>1.500 €</i>
<i>1 soufflet avec petit rouleau pour repasser</i>	<i>2.000 €</i>

*Le coût total de ces investissements s'élève à environ 255.784 €, soit près de 358 kDT.*

#### **VII.4. Gestion et organisation de la production**

Toutes les commandes, et celles qui concernent les travaux de sous-traitance et celles qui concernent la fabrication de produit fini, sont accompagnées par des fiches qui indiquent :

- Le cycle de fabrication
- Le temps de fabrication
- Les instruments à employer
- Les fils à utiliser, les aiguilles, etc.

Toutefois, l'organisation actuelle ne prévoit pas la saisie régulière et la centralisation de ces informations dans une base de données. Elle ne permet donc pas leur exploitation efficace et régulière.

- *Nous recommandons à la société BEVERLY l'acquisition d'un logiciel simple de suivi de la production pour mieux organiser cette fonction et exploiter les fonctionnalités d'un tel logiciel en vue de maîtriser le processus de fabrication et d'améliorer la productivité.*

*Le coût de ce logiciel est évalué à environ 3 kDT.*

- *Nous recommandons également une action de formation sur les méthodes de gestion de la production pour les responsables d'ateliers. Cette formation leur permettra de gérer et de suivre d'une façon plus efficace le processus de production.*

*Le coût de cette action de formation est estimé à 15 kDT.*

Par ailleurs, le processus de production des tiges (jointage) et du montage-finissage n'emploie pas de transporteurs mécaniques. En effet, le mouvement s'effectue manuellement en utilisant des corbeilles en plastique.

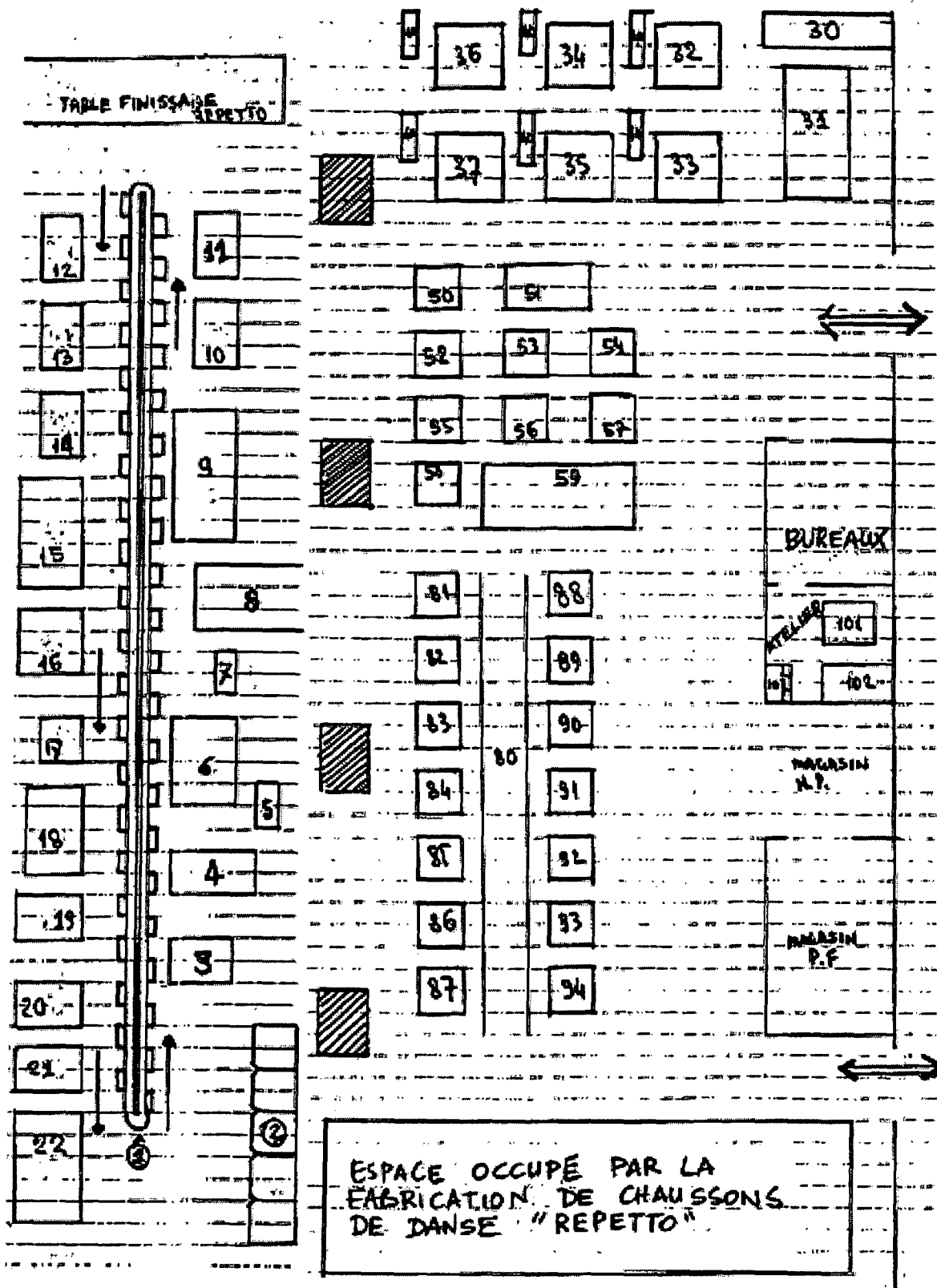
L'organisation des espaces de travail dans les différentes sections de l'atelier (coupage, préparation, jointage, montage et finissage) n'est pas faite d'une manière optimale et ne permet pas une circulation correcte du flux de travail.

Les places de travail ne sont généralement pas assignées avec une logique qui permet d'obtenir une productivité et une qualité optimales.

- *Pour remédier à ces lacunes, nous proposons dans le paragraphe suivant un lay-out qui prend en considération les aspects suivants :*
  - *une nouvelle organisation du travail avec une nouvelle implémentation des machines et équipements permettant une augmentation de la capacité de production ;*
  - *le renouvellement de quelques machines qui sont, actuellement, fonctionnelles mais qui ne sont pas fiables pour garantir la continuité du travail ;*
  - *un mouvement mécanisé*
  - *des machines de technologie adéquate aux besoins, c'est-à-dire qui ne sont pas hautement sophistiquées et qui n'entraînent pas une sur-production.*

### VII.5.Lay-out

Voici le nouveau lay-out proposé à BEVERLY et qui tient compte des nouveaux investissements recommandés :



## **Légende**

### **a) MONTAGE ET FINISSAGE**

1. Transporteur mécanique à chariots superposés, longueur 20 m.
2. Formière
3. Machine à appliquer premières à la forme avec outil pour ébarber
4. Machine à conformer talonnettes à 4 stations, 2 froides 2 chaudes
5. Humidificateur bouts
6. Machine à monter bouts à colle avec plaques de fermeture et pinces pour le montage de chaussures pour enfants, pointure de 18 à 34
7. Humidificateur emboîtement
8. Machine à monter flancs et emboîtages pour chaussures pour enfants, pointure de 18 à 34
9. Four de stabilisation chaussure montée
10. Machine à rebattre fond
11. Machine à carder fond
12. Machine à carder bord chaussure montée pour travail boîte
13. Machine à carder semelles à boîte
14. Table pour encollage à main semelles et fond chaussure montée avec hotte aspirante
15. Four pour sécher colle sur semelle et chaussure montée avec réactivation dans la partie finale
16. Presse à membrane à deux places
17. Petite brosse pour enlever fil de colle entre semelle et chaussure
18. Four pour vieillir
19. Machine à broser et cirer à deux vitesses
20. Machine à tirer formes
21. Machine à coudre semelle boîte bord latéral
22. Table finissage avec petits fers pour enlever plis, pour encollage première de nettoyage, soufflet de repasse, mise en boîtes

### **b) COUPAGE**

30. Emporte-pièces
31. Presse à couper à chariot mobile
32. Presse à couper à bras mobile
33. Presse à couper à bras mobile
34. Presse à couper à bras mobile
35. Presse à couper à bras mobile
36. Presse à couper à bras mobile
37. Presse à couper à bras mobile
40. Porte peaux et porte outils pré-formés

### **c) PREPARATION**

50. Machine à composter tiges
51. Machine à refendre peaux de précision
52. Machine à parer
53. Machine à parer
54. Machine à parer
55. Machine pour oeilletons
56. Thermo-plieuse
57. Thermo-plieuse
58. Machine à appliquer bouts



59. Table contrôle

*d) JOINTAGE*

- 80. Espace pour mouvement matériaux
- 81. Machine à appliquer renforts
- 82. Machine à coudre à colonne à une aiguille
- 83. Machine à coudre à colonne à une aiguille
- 84. Machine à coudre à colonne à une aiguille
- 85. Machine à coudre à colonne à une aiguille
- 86. Machine à rebattre et repasser
- 87. Machine à coudre à colonne à une aiguille
- 88. Machine à coudre à colonne à une aiguille
- 89. Machine à coudre plane à une aiguille
- 90. Machine à border
- 91. Machine à coudre type zigzag
- 92. Machine à coudre à colonne à une aiguille
- 93. Machine à plier cousues et appliquer ruban de renfort
- 94. Table contrôle

*e) ATELIER DE CONCEPTION*

- 101. Pantographe pour développement modèles
- 102. Table de travail
- 103. Table équipée avec coupoir et étai.

## **VII.6. Gestion des magasin matières premières et produits finis**

Etant donné que son activité principale relève de la sous-traitance, la société BEVERLY fonctionne avec un stock réduit. En effet, les matières premières qui arrivent sont mises en production immédiatement sans passer par le magasin. De même, les produits finis sont directement emballés et envoyés au client. Il est rare que les produits finis passent par le magasin, seulement si la commande est très grande.

Physiquement, les deux magasins existent et couvrent une surface de 50-60 m<sup>2</sup>.

Les matières premières utilisées par BEVERLY sont généralement importées. L'approvisionnement s'effectue directement auprès de fournisseurs étrangers ou par l'intermédiaire d'importateurs locaux.

Les matériaux importés directement sont :

- les peaux
- les doublures
- les semelles
- les colles.

Les matériaux achetés auprès d'importateurs locaux sont :

- les premières
- les contreforts
- les bouts.

L'origine de ces matériaux est, dans la plus part des cas, l'Italie, la France ou l'Espagne.

L'accord avec la société Mod'8 pour la production de chaussures pour enfants prévoit d'acheter de la société française les produits suivants :

- modèles
- formes
- semelles.

Notons enfin que, dans sa politique d'approvisionnement et suite à quelques expériences négatives, BEVERLY évite d'acheter des matières premières produites localement. Selon les responsables de la société, les causes à l'origine de cette politique sont les suivantes :

- La qualité de ces matières n'est pas toujours adéquate pour confectionner un produit haut de gamme. D'une façon générale, les échantillons sont excellents mais les livraisons suivantes ne sont pas de qualité acceptable.
- Le non-respect des temps de livraison est devenu une pratique courante chez les fournisseurs locaux. A l'inverse, les fournisseurs étrangers accordent beaucoup d'attention à cet aspect.

### **VII.7. Gestion et contrôle de la qualité**

Un système de contrôle de la qualité est mis en place afin de signaler les éventuels problèmes qui peuvent surgir dans chaque phase du travail.

Ce contrôle porte essentiellement sur les fonctions suivantes :

- La confection de la tige
  - a) Contrôle des peaux et des doublures avant le coupage
  - b) Contrôle des tiges coupées avant la préparation
  - c) Contrôle des tiges préparées avant le bordage
  - d) Contrôle final
  
- Le montage et finissage des chaussures
  - a) Contrôle à chaque phase de travail
  - b) Contrôle final du produit

Une personne est chargée du suivi de tous ces contrôles : elle doit reproduire les constats sur un formulaire spécial puis les signaler au directeur technique.

### **VII.8. Maintenance**

L'organisation de la société BEVERLY n'a pas prévu un service de maintenance. Néanmoins, il existe un petit magasin de pièces de rechange de première nécessité.

En cas de problème technique, BEVERLY fait appel à l'intervention externe des techniciens de la société Imbert-Mnif.

Il n'existe pas de procédures de maintenance préventive.

## VII.9. Hygiène et sécurité

D'une façon générale, l'environnement de travail au sein de BEVERLY est assez satisfaisant. En effet, l'atelier est spacieux, lumineux et bien aéré. Il est relativement bien nettoyé et dispose d'un bloc sanitaire bien entretenu. Concernant les déchets de fabrication, ils sont quotidiennement collectés et emportés par le service municipal.

Toutefois, nous avons relevé quelques aspects qui doivent être améliorés :

- Quelques postes de travail relatifs aux opérations manuelles ne sont pas correctement aménagés. En effet, la hauteur des sièges n'est pas toujours convenable par rapport à celle de la table de travail ;
- Les gaz et les odeurs dégagés par l'utilisation des produits collants ne sont pas rejetés à l'extérieur du bâtiment mais parmi les ouvriers du département préparation et montage ;
- Comme il a été mentionné auparavant, l'équipement utilisé est assez vieux. Certaines machines ont plus de 30 ans, d'autres ont 20 ou 25 ans. La plupart de ces machines ne sont pas conformes aux normes de sécurité et elles n'assurent pas la protection des ouvriers contre les accidents de travail.

## VII.10. Assistance technique

Comme il a déjà été mentionné dans les paragraphes précédents, le savoir-faire à BEVERLY est d'un assez bon niveau. En effet, les partenaires et donneurs d'ordres Eram, Repetto, Mod'8 et Minibell ont toujours apporté leur savoir-faire et leur assistance technique à la société à travers plusieurs actions de formation menées par des experts français. De plus, ce sont ces donneurs d'ordres qui élaborent les fiches techniques des modèles et fixent les temps et les coûts de fabrication.

- *Malgré le niveau acceptable de technicité, nous recommandons de mener des actions de formations spécifiques visant à renforcer le savoir-faire technique des ouvriers de montage pour garantir ainsi une meilleure qualité du travail. Ces formations doivent être focalisées sur la maîtrise des procédés notamment le montage des bouts et le montage flanc et arrière. Ces actions peuvent être réalisées, comme il est d'usage dans BEVERLY, sous-forme d'assistance technique disposée directement dans l'usine par un technicien-formateur issu de l'une des sociétés donneurs d'ordres.*

***Le coût de ces actions de formation est estimé à 15 kDT.***

Par ailleurs, en cas de besoin et pour exécuter les opérations nécessitant des machines avec lesquelles elle n'est pas équipée, la société BEVERLY a la possibilité d'emprunter certaines machines de ces donneurs d'ordres ainsi que de la société Imbert-Mnif.

A titre d'exemple, au moment où nous avons visité l'entreprise, les machines suivantes étaient à la disposition de la société BEVERLY :

- 1 monteuse pour bouts de fabrication italienne, marque Molina e Bianchi. Cette machine a été empruntée pour le montage des chaussures pour hommes Eram.

- 1 ligne complète de machines (à encoller, à coudre, à presser, à agraffer, aussi qu'un transporteur) pour la production des chaussures de danse classique REPETTO.
- 1 machine à coudre la semelle latéralement.

### **VII.11.Travaux externes**

Pour les travaux de couture à main des mocassins, la société BEVERLY fait recours aux services externes de quelques ouvriers à domicile. Cette opération ne demande, en effet, aucun usage de machines. En revanche, elle nécessite beaucoup de patience et de savoir-faire manuel.

En tenant compte des besoins actuels de BEVERLY, nous ne recommandons pas de s'équiper avec une machine à coudre les mocassins à cause de son coût élevé et de la difficulté de son utilisation.

## 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 BEVERLY et aboutir à une représentation réelle de sa situation, nous avons procédé à un retraitement préalable qui consiste en l'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif en 1999 et inversement en 2000 et 2001.

**VIII.1. Structure des bilans**

Suite au retraitement mentionné plus haut nous avons obtenu la structure synthétique suivante des bilans financiers de BEVERLY :

<b>STRUCTURE DU BILAN</b>		<b>BEVERLY</b>		
		1 999	2 000	2 001
<b>Actif Immobilisé</b>	Immobilisations	33 650	26 001	22 628
	Participations	1 872	0	1 438
	<b>Total</b>	<b>35 522</b>	<b>26 001</b>	<b>24 066</b>
<b>Actif Circulant</b>	Stocks	60 220	50 365	77 581
	Clients	55 833	57 168	80 743
	Autres actifs	16 470	15 911	3 963
	<b>Total</b>	<b>132 523</b>	<b>123 444</b>	<b>162 287</b>
<b>Tréso. Actif</b>	<b>Total</b>		<b>4 476</b>	<b>19 378</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>Total</b>	<b>168 045</b>	<b>153 921</b>	<b>205 731</b>
<b>Capitaux Permanents</b>	Capital	100 000	100 000	100 000
	Rés. antérieurs	-67 715	-62 522	902
	Résultat	5 193	13 424	1 188
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	<i>37 478</i>	<i>50 902</i>	<i>102 090</i>
	DLMT	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>37 478</b>	<b>50 902</b>	<b>102 090</b>
<b>Passif Circulant</b>	D. fournisseurs	40 456	17 764	60 832
	Autres passifs	80 489	85 255	42 809
	<b>Total</b>	<b>120 945</b>	<b>103 019</b>	<b>103 641</b>
<b>Trésorerie Passif</b>	Financ. CT			
	Trésor. négative	9 622		
	<b>Total</b>	<b>9 622</b>		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>Total</b>	<b>168 045</b>	<b>153 921</b>	<b>205 731</b>

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

<b>Analyse des immobilisations : BEVERLY</b>			
<i>en kDT</i>			
Année	1999	2000	2001
Immobilisations brutes	82	82	86
Cession	-	-	3
Investissement	-	-	6
Investissement net	-	0	3
<b>Immobilisations nettes</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>23</b>
Taux d'amortissement	<b>59%</b>	<b>68%</b>	<b>74%</b>

Le taux d'amortissement du matériel est en croissance continue depuis 1999. Ceci est dû au fait que la société n'a pas réalisé de nouveaux investissements au cours des dernières années hormis l'achat de deux machines de production d'une valeur de 6 kDT en 2001.

Ainsi, le taux d'amortissement a atteint la valeur de 74% en 2001. Cette valeur élevée montre que l'actif immobilisé de BEVERLY est assez vieux. Ceci est encore valable pour le matériel de production dont la moyenne d'âge dépasse les dix ans, et la majorité des machines peuvent être considérées comme obsolètes (voir § diagnostic technique).

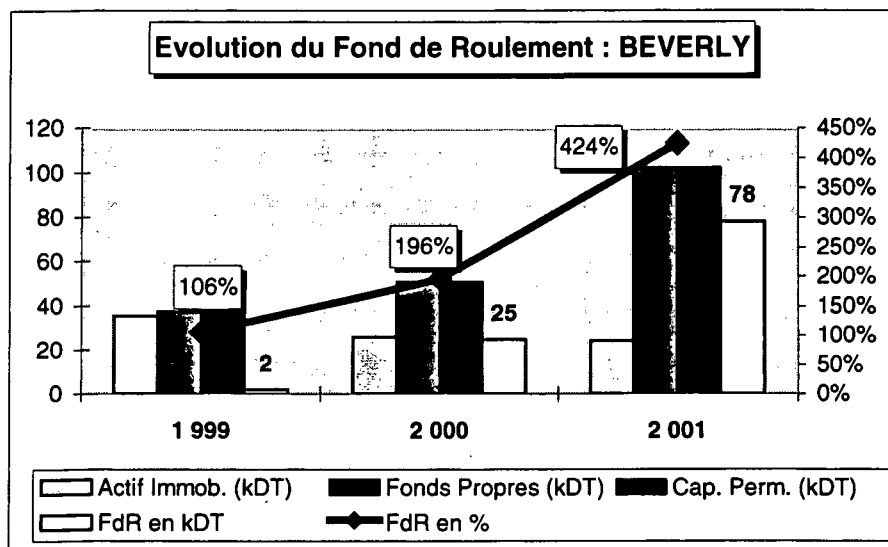
- *Pour assurer une production continue qui répond aux exigences qualitatives et quantitatives de ses clients, la société BEVERLY se doit d'investir, le plus rapidement possible, dans un matériel nouveau et moderne.*

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

La figure ci-dessous présentant l'évolution du fonds de roulement de BEVERLY montre que les capitaux permanents de la société assurent largement la couverture des immobilisations sur toute la période étudiée (1999-2001).

Ce taux de couverture qui se situait à un niveau correct en 1999 (106%) s'est considérablement amélioré sur les exercices suivants pour atteindre 424% en 2001. Ceci s'explique principalement par l'amélioration des résultats réalisés en 2000 et 2001, et par l'absorption des résultats déficitaires reportés des années précédentes par les comptes courants associés.

Il est également important de noter que les DLMT sont nulles. Ainsi, **les capitaux permanents de la société sont constitués à 100% par des fonds propres**, ce qui est appréciable, et dénote d'un bon niveau de capitalisation.



### VIII.3. Analyse de gestion

L'analyse de gestion traitera des crédits clients et des crédit fournisseurs, ainsi que des niveaux des stocks.

L'examen du tableau ci-dessous montre que :

- Le délai de paiement des crédits clients est de l'ordre de 3 mois de CA en 2001. Ce délai s'est nettement amélioré par rapport aux années précédentes où il se situait entre 6 et 8 mois de CA.  
Sur le plan pratique, ce délai est de l'ordre de 1,5 mois à l'export (activité représentant 65% du CA en 2001). En revanche, ils dépassent assez souvent les 6 mois pour les clients locaux.
- *Ainsi, les délais de paiement des crédits clients sont, en moyenne, assez acceptables. Cependant, il faudrait améliorer l'efficacité du système de recouvrement au niveau local en essayant de faire respecter les délais prédéfinis.*
- Pour les crédits fournisseurs, les délais de règlement semblent aussi très corrects en comparaison avec les délais de paiement des clients. En effet, les crédits fournisseurs d'exploitation se situent à environ 6 mois d'approvisionnement en 2001. Ils ont nettement régressé par rapport à 2000 où ils étaient de l'ordre de 9 mois d'approvisionnement.



Analyse de Gestion :		BEVERLY		
	1999	2000	2001	
Achats TTC (kDT)	25	22	111	
CA TTC (kDT)	115	85	308	
Crédit client (jours C.A. TTC)	175	243	94	
Crédits fournisseurs d'exploitation (jours C.A. TTC)	43	76	71	
Crédits fournisseurs d'exploitation (jours Approv TTC)	194	289	197	

Pour ce qui est des niveaux de stocks, le tableau ci-dessus permet de constater que :

- Le stock de PF représente en 2001 15 jours de CA. En effet, en assurant une à deux livraisons à l'export par semaine, BEVERLY fonctionne avec un stock PF très réduit.
  - En revanche, le stock de MP est assez élevé. Il représente en 2001 7 mois d'approvisionnement. Ceci s'explique par deux faits principaux : d'une part, la société reçoit de ses clients des petites commandes pour lesquelles elle est obligée d'acheter des MP disponibles uniquement en lots de grandes quantités (surtout lorsque l'activité était faible). D'autre part, presque 30% du stock de MP est constitué par un stock rosignol de matières importées qui font l'objet d'un litige avec la société de transport.
- + *La gestion du stock des MP nécessite une plus grande attention de la part des responsables de BEVERLY. En particulier, les MP non utilisables doivent être utilisés ou liquidés le plus rapidement possible.*

#### BEVERLY : Niveaux des stocks MP et PF

	MP	PF
Stocks en kDT	64	13
Stocks en J. Appro. / J. CA	208 j	15j

### VIII.4. Analyse du BFR et de la trésorerie

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

**Fonds de Roulement et Besoins en FdR : BEVERLY**

	<i>En kDT</i>		
	1 999	2 000	2 001
FdR en kDT	2	25	78
FdR en %	106%	196%	424%
BFR (kDT)	12	20	59
BFR en jours de C.A.	36	87	69
Trésor. globale (kDT)	-10	4	19

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

- Le niveau relativement élevé des crédits clients et des stocks a généré un BFR global positif sur toute la période de référence. Ce BFR s'est situé à environ 2 mois du CA en 2001 ce qui est assez important.
- A l'exception de l'exercice 1999, la trésorerie a été légèrement excédentaire sur les années 2000 et 2001 grâce à un FdR positif important, ce qui est appréciable, et témoigne d'une bonne gestion de la trésorerie de BEVERLY.

### VIII.5. 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 : BEVERLY**

	1999	2000	2001
<b>Production (DT)</b>	114 723	84 542	307 674
<b>Achats consommés</b>	22%	26%	36%
<b>Frais de Personnel</b>	34%	43%	44%
<b>Autres charges d'exploitation</b>	27%	28%	15%
<b>Charges financières</b>	3%	1%	1%
<b>Amortissements</b>	10%	9%	3%

Pour ce qui est des achats, leur part dans le CA a continuellement progressé durant les trois dernières années pour présenter, en 2001, 36% du total de la production. Ceci s'explique par l'augmentation de la part du CA local dans le CA total ; la MP étant fournie par le donneur d'ordres pour la sous-traitance à l'export.

La part des charges de personnel dans le CA a augmenté entre les années 1999 et 2000. Ceci est dû principalement à la régression de l'activité de BEVERLY en 2000.

En 2001, les charges de personnel sont restées au même niveau que l'année précédente (environ 44% de la production) malgré la nette amélioration du CA. En effet, depuis l'année

2001, les charges des travailleurs à domiciles (ouvriers pour coudre les mocassins) sont désormais incorporées dans le poste des charges de personnel et ne sont plus considérées comme charges extérieures de sous-traitance.

Pour cette même raison, le poste des « autres charges d'exploitation » a enregistré, quant à lui, une nette régression par rapport aux années précédentes où il se situait à environ 28% du CA. Ainsi, ce poste représente en 2001 15% seulement du total de la production.

Enfin, le RBE s'est situé à 9% du CA en 2001 témoignant ainsi d'une nette amélioration de la rentabilité par rapport à l'année 2000.

## **IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS**

L'ensemble des recommandations que nous allons citer ci-dessous présente la synthèse de celles formulées tout au long de ce rapport :

### **IX.1. Organisation et positionnement stratégique**

Pour renforcer sa position sur le marché local, diversifier plus sa clientèle étrangère et réussir le lancement de sa nouvelle collection Bébé-Enfant destinée à l'export, nous recommandons les actions suivantes :

- Le dépôt de la marque de BEVERLY à l'étranger.

**Le coût de cette action est estimé à environ à 5 kDT.**

- L'assistance technique d'un expert en matière de marketing opérationnel qui accompagnera l'entreprise dans la mise en place de procédures de prospection efficaces et dans l'élaboration d'un plan marketing et promotionnel adéquat.

**Le coût de cette action est estimé à environ à 20 kDT.**

- L'acquisition d'un logiciel de gestion commerciale incluant la fonction de suivi du stock. Ceci permettra un suivi plus efficace de la clientèle de BEVERLY

**Le coût de ce logiciel est estimé à environ à 2 kDT.**

### **IX.2. Volet Ressources Humaines**

Le personnel de la société dispose d'un assez bon niveau de savoir-faire.

Pour une meilleure gestion de la paie et du personnel d'une façon générale, Nous recommandons l'acquisition d'une pointeuse et d'un logiciel de paie.

*Le coût du logiciel est évalué à environ 2 kDT.*

*Le coût de la pointeuse est évalué à environ 1 kDT.*

### **IX.3. Volet financier**

Au niveau des délais clients, BEVERLY doit améliorer l'efficacité de son système de recouvrement au niveau local en essayant de faire respecter les délais prédéfinis.

La gestion du stock des MP nécessite aussi une plus grande attention de la part des responsables de BEVERLY. En particulier, les MP non utilisables doivent être utilisés ou liquidés le plus rapidement possible.

Enfin, il faudrait améliorer la productivité des ateliers afin de pouvoir rentabiliser l'activité de la société.

## **IX.4. Volet Technique**

### **1. Organisation du travail et gestion de la production**

Pour une meilleure organisation du travail et une optimisation des flux dans les ateliers ainsi que l'amélioration du niveau de productivité, nous recommandons à l'entreprise de mener les actions suivantes :

- L'acquisition d'un logiciel suivi de la production en vue de maîtriser le processus de fabrication et d'améliorer la productivité.

*Le coût de ce logiciel est évalué à environ 3 kDT.*

- Une formation sur les méthodes de gestion de la production pour les responsables d'ateliers. Cette formation leur permettra de gérer et de suivre d'une façon plus efficace le processus de production.

*Le coût de cette action de formation est estimé à 15 kDT.*

- Le réaménagement de l'espace de production pour optimiser les flux de travail et améliorer le rendement. Un nouveau lay-out de l'usine incluant les nouvelles machines recommandées a été proposée dans ce rapport.

### **2. Formation et assistance technique**

Malgré le niveau acceptable de technicité, nous recommandons de mener des actions de formations spécifiques visant à renforcer le savoir-faire technique des ouvriers de montage pour garantir ainsi une meilleure qualité du travail. Ces formations doivent être focalisées sur la maîtrise des procédés notamment le montage des bouts et le montage flanc et arrière.

*Le coût de ces actions de formation est estimé à 15 kDT.*

Aussi, une personne qualifiée doit être recrutée (et formée si nécessaire) en vue de prendre en charge le développement des modèles et des séries

*Le coût de la formation du modéliste est estimé à environ 10 kDT.*

### **3. Machines à acquérir**

Un ensemble de matériel est à acquérir (voir § diagnostic technique) afin de :

- Créer un atelier de conception équipé avec le matériel adéquat
- Mettre en place d'un service complet de préparation de tiges (coupage - préparation - assemblage)
- Compléter et assurer le bon fonctionnement des ateliers de jointage et de préparation au jointage
- Renouveler et compléter la ligne de montage et finissage en vue de garantir une meilleure productivité et une meilleure qualité de travail.

**Le coût total de ces investissements s'élèvera à environ 468 kDT.**

## **X. PLAN DE MISE A NIVEAU**

### **X.1. Objectifs**

Les propos et les recommandations formulés dans ce plan de mise à niveau permettront à la société BEVERLY d'atteindre les objectifs suivants :

- Avoir une **ligne de montage complète** qui permettra d'augmenter la production de **300 à 700 paires par jour**
- Avoir une section coupage pour **tiges complètes** et donc offrir un service complet de préparation de tiges (coupage - préparation - assemblage) avec une capacité de **800/1000 paires par jour**
- Réussir le lancement de sa propre collection **Bébé-Enfant** destinée à l'export
- Augmenter sa capacité de production de **chaussures Bébé-Enfant** de 150 à **500/600 paires par jour** destinées aux marchés local et étranger
- Maintenir son niveau de production pour la gamme de **chaussures de danse** à **1000 paires par jour**
- Posséder un équipement conformes aux standards technologiques européens
- Avoir un atelier de conception indépendant
- Améliorer l'organisation et les conditions générales du travail
- Rentabiliser l'activité de la société et améliorer sa compétitivité par la réduction du prix de revient et l'amélioration de la qualité
- Diversifier plus la clientèle

### **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 :

- La création d'un atelier de conception équipé avec le matériel adéquat et recrutement (et formation si nécessaire) d'une personne chargée de prendre en charge le développement des modèles et des séries.
- La mise en place d'un service complet de préparation de tiges (coupage - préparation - assemblage) par l'acquisition des machines de coupe nécessaires ;
- L'acquisition du matériel nécessaire pour compléter et assurer le bon fonctionnement des ateliers de jointage et de préparation au jointage ;
- L'acquisition de nouvelles machines pour renouveler et compléter la ligne de montage et finissage en vue de garantir une meilleure productivité et une meilleure qualité de travail. Ces investissements peuvent être réalisés progressivement dans l'espace de trois ans.
- La mise en place d'un système de gestion informatisé pour le suivi de la production, le commercial et la paie ;

- Le renforcement de la technicité et de la formation notamment pour la qualité et les méthodes,
- Le réaménagement de l'espace de production pour optimiser les flux de travail et améliorer le rendement ;
- L'assistance technique d'un expert en matière de marketing opérationnel qui accompagnera l'entreprise dans la mise en place de procédures de prospection efficaces et dans l'élaboration d'un plan marketing et promotionnel adéquat ;
- Le dépôt de la marque de BEVERLY à l'étranger.

### **X.3. Plan d'investissement global**

Dans la mesure où il serait difficile d'atteindre les objectifs fixés par ce programme de mise à niveau en l'absence d'un outil industriel complet et d'un parc machines plus moderne et plus performant en termes de productivité et de qualité, nous avons estimé que les investissements matériels sont prioritaires. Les machines recommandées pour les ateliers de conception, coupage, jointage et préparation au jointage, sont à acquérir durant la première année du programme (2003). Celles recommandées pour l'atelier de montage peuvent être acquise progressivement dans l'espace de trois ans.

Le tableau suivant présente l'ensemble des investissements prévisionnels préconisés par ce rapport :

<b>INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR BEVERLY</b>
---

N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
	<b>Atelier de conception</b>				
1	1 pantographe pour développement série	10	10		
2	1 petite presse à couper pour modélistes	1	1		
3	1 étau pour modélistes	0,4	0,4		
	<b>Coupage</b>				
4	6 presses à couper hydrauliques à bras rotatif de 20 ton.	32	32		
	<b>Préparation</b>				
5	1 machine à refendre peaux de précision	18	18		
6	1 machine à parer borde tige	4	4		
7	1 machine à composer tiges à 18 disques	4	4		
8	1 machine à appliquer bouts à deux places	2	2		
9	1 machine pour œillets avec centreur laser	6	6		
10	2 machines thermo-plies à colle fusible	19	19		
	<b>Jointage</b>				
11	1 machine à appliquer renforts	5	5		
12	1 machine battage-pliage	2	2		
13	1 machine batte-couture et applique ruban de renfort	7	7		
	<b>Montage et finissage</b>				
14	1 transporteur mécanique motorisé longueur 20 m. avec chariots spéciaux	17	17		
15	1 machine à appliquer les premières à la forme avec outil pour ébarber l'excès	8	8		
16	1 machine à conformer talonnettes à 4 stations, 2 réchauffées et 2 de refroidement	18	18		
17	1 four pour la stabilisation	10	10		
18	1 machine à rebattre le fond	7	7		
19	1 machine à carder	3	3		
20	1 machine à rebattre le fond	7	7		
21	1 machine à carder le fond	3	3		
22	1 machine à carder le bord de chaussure montée	5	5		
23	1 machine à carder semelles a boîte	5	5		
24	1 petite brosse à nettoyer le fil de colle	3	3		
25	1 four pour vieillir rapidement la chaussure	18	18		
26	1 machine à brosser et à cirer à deux vitesses	3	3		
27	1 machine à tirer les formes	7	7		
28	1 machine à coudre bord semelle côté externe	21	21		
29	1 coulisseau avec petits fers pour repasser	2	2		
30	1 soufflet avec petit rouleau pour repasser	3	3		
31	1 humidificateur pour emboîtages	2		2	
32	1 machine pour monter les flancs et les emboîtages, hydraulique	97		97	
33	1 four de séchage et réactivation	17		17	
34	1 humidificateur pour bouts	2			2
35	1 machine à monter bouts à colle thermofusible et avec 9 pinces, hydraulique	82			82
36	1 machine à presser les semelles à la chaussure avec système à membranes siliconées, à deux places de travail	18			18
	<b>Matériel divers</b>				
37	3 PC + 3 imprimantes	6	4	2	
38	1 pointeuse	1	1		
	<b>Investissements immatériels</b>				
39	Dépôt de marque à l'étranger	5	5		
40	Mise en place d'un plan promotionnel et assistance technique d'un expert en matière de marketing opérationnel	20	8	6	6
41	Logiciels de gestion commerciale, de la paie et de suivi de la production	8	8		
42	Assistance technique à la maîtrise des procédés (30 H*)	15	5	5	5
	<b>Formations</b>				
43	Formation sur les méthodes et gestion de la production	15	5	10	
44	Formation du modéliste	10	5	5	
	<b>Total des investissements</b>	<b>547</b>	<b>289</b>	<b>145</b>	<b>113</b>
	<b>dont matériels</b>	<b>474</b>	<b>253</b>	<b>119</b>	<b>102</b>
	<b>dont immatériels</b>	<b>73</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>11</b>



#### X.4. Schéma de financement

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

<b>INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)</b>	
Investissement total	547
<b>SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)</b>	
Fonds propres : 30%	164
Crédits MT : 70%	383

#### X.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de BEVERLY

Grâce aux actions de mise à niveau nous estimons que l'activité de BEVERLY enregistrera une croissance progressive selon le tableau indiqué (voir § rentabilité).

En suivant les recommandations concernant l'amélioration de la productivité et de l'organisation, les frais personnel rapportés à la production pourraient passer de 44% à 40% et les achats diminueraient de 2% à 4% de la production.

Les autres charges d'exploitation enregistreront une baisse de 2 à 4% pour passer de 15% à 11% au cours des trois prochaines années.

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 BEVERLY, 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 BEVERLY procède à l'investissement et celui généré dans le cas où BEVERLY 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 30% ce qui assez acceptable.**

**BEVERLY : RENTABILITE PREVISIONNELLE**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>2001</b>										
Ventes locales	166	216	270	337	404	485	558	642	738	849
Ventes à l'export	295	383	479	598	718	861	991	1 139	1 310	1 507
<b>Production totale</b>	<b>460</b>	<b>599</b>	<b>748</b>	<b>935</b>	<b>1 122</b>	<b>1 347</b>	<b>1 549</b>	<b>1 781</b>	<b>2 048</b>	<b>2 356</b>
Achats	36%	34%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%
Charges de personnel	44%	42%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Autres charges d'exploitation	15%	13%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
<b>Cash flow</b>	<b>23</b>	<b>66</b>	<b>127</b>	<b>159</b>	<b>191</b>	<b>229</b>	<b>263</b>	<b>303</b>	<b>348</b>	<b>400</b>
F.F.Financ. Actuels	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Autres Charges financières	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0
Dot.amorti. hors Nv Invest										
Charges de financ. Nv Invest	20	30	34	28	21	13	5	2	0	0
Amort. Nv Amort.	43	66	82	82	82	75	70	32	0	547
Autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Résultat net avant impôts	-49	-40	-1	35	73	128	173	252	328	-169
Impôts										
<b>Résultat net</b>	<b>-49</b>	<b>-40</b>	<b>-1</b>	<b>35</b>	<b>73</b>	<b>128</b>	<b>173</b>	<b>252</b>	<b>328</b>	<b>-169</b>
Cash flow prolongation situation actuelle	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Cash flow additionnel	7	50	111	143	175	213	247	287	332	384
<b>TRI Nouvel Inv</b>	<b>-282</b>	<b>-95</b>	<b>-2</b>	<b>143</b>	<b>175</b>	<b>213</b>	<b>247</b>	<b>287</b>	<b>332</b>	<b>384</b>
<b>TRI Nouvel Inv</b>	<b>30%</b>									

### Schéma de remboursement des crédits

	2003	2004	2005
Investissement	289	145	113
Fonds propres	87	43	34
<b>Crédits</b>	<b>203</b>	<b>101</b>	<b>79</b>

Investissement	547
Fonds propres	164
30%	
<b>Crédits</b>	<b>383</b>

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinancé										
<b>Total des Crédits MT</b>	<b>383</b>									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembours	0	41	61	77	77	77	36	16	0
	Reliquat	203	304	282	205	128	52	16	0	
	FFF	20	30	28	21	13	5	2	0	

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinancé										
Crédit MT 2003	203									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembours	0	41	41	41	41	41	0	0	
	Reliquat	203	203	122	81	41	0	0	0	
	FFF	20	20	12	8	4	0	0	0	

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinancé										
Crédit MT 2004	101									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembours	0	0	20	20	20	20	20	0	
	Reliquat	101	101	81	61	41	20	0	0	
	FFF	10	10	8	6	4	2	0	0	

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinancé										
Crédit MT 2005	79									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembours	0	0	0	16	16	16	16	16	
	Reliquat	79	79	79	63	47	32	16	0	
	FFF	8	8	8	6	5	3	2	0	