



**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)

22799



**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**

**LA MEDINA  
Sfax**

**Novembre 2002**

**Fondazione CUOA  
Italie**

**Bureau ACC  
Tunisie**

*La mission de diagnostic de mise à niveau de la société LA MEDINA, objet du présent rapport a été conduite dans le cadre du projet de coopération ONUDI – CNCC pour l'assistance technique à 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.</b>   | <b>SYNTHÈSE .....</b>   | <b>5</b>  |
| I.1.        | LES PRINCIPAUX CONSTATS.....  | 5         |
| I.2.        | SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA MEDINA ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS ..... | 6         |
| I.3.        | PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES .....                      | 7         |
| <b>II.</b>  | <b>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE .....</b>   | <b>8</b>  |
| II.1.       | IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE .....  | 8         |
| II.2.       | PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ LA MEDINA .....                            | 9         |
| <b>III.</b> | <b>ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....</b>   | <b>10</b> |
| III.1.      | LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE .....               | 10        |
| 1.          | <i>Principales caractéristiques globales du secteur des ICC .....</i>               | <i>10</i> |
| 2.          | <i>Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires .....</i>   | <i>11</i> |
| III.2.      | COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR GLOBAL DES ICC.....                                   | 12        |
| III.3.      | CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE.....                                 | 14        |
| 1.          | <i>Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production.....</i>      | <i>15</i> |
| 2.          | <i>Institutions de formation.....</i>   | <i>16</i> |
| 3.          | <i>Impact de l'accord de libre échange sur l'industrie des chaussures.....</i>      | <i>16</i> |
| 4.          | <i>Orientations stratégiques et objectifs .....</i>                                 | <i>16</i> |
| III.4.      | LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE.....  | 19        |
| 1.          | <i>Production et consommation.....</i>  | <i>19</i> |
| 2.          | <i>Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998).....</i>                                    | <i>20</i> |
| <b>IV.</b>  | <b>DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE LA MEDINA .....</b>                        | <b>23</b> |
| IV.1.       | PRÉSENTATION DES PRODUITS.....  | 23        |
| IV.2.       | EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ .....   | 23        |
| IV.3.       | STRUCTURE DES VENTES .....  | 24        |
| IV.4.       | ANALYSE DU PORTEFEUILLE CLIENTS.....  | 25        |
| IV.5.       | ORGANISATION COMMERCIALE.....   | 26        |
| <b>V.</b>   | <b>DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....</b>  | <b>28</b> |
| V.1.        | INTRODUCTION.....   | 28        |
| V.2.        | PRÉSENTATION ET DESCRIPTION DES PRODUITS.....                                       | 28        |
| 1.          | <i>Premier modèle .....</i>   | <i>28</i> |
| 2.          | <i>Deuxième modèle .....</i>  | <i>28</i> |
| 3.          | <i>Troisième modèle.....</i>  | <i>29</i> |
| 4.          | <i>Quatrième modèle .....</i>   | <i>29</i> |
| 5.          | <i>Cinquième modèle .....</i>   | <i>29</i> |
| V.3.        | PRÉSENTATION ET DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE.....                                    | 29        |
| 1.          | <i>Unité de production des semelles : .....</i>                                     | <i>29</i> |
| 2.          | <i>L'usine.....</i>   | <i>30</i> |
| 3.          | <i>Plan de l'entreprise .....</i>   | <i>31</i> |
| V.4.        | LES UNITÉS DE PRODUCTION DE LA MÉDINA.....  | 32        |
| 1.          | <i>L'unité de coupe .....</i>   | <i>32</i> |
| 2.          | <i>L'unité de piquage.....</i>  | <i>33</i> |
| 3.          | <i>Unité de montage.....</i>  | <i>33</i> |
| 4.          | <i>Unité de finissage .....</i>   | <i>34</i> |
| 5.          | <i>Plans actuels des différentes unités de l'entreprise LA MÉDINA .....</i>         | <i>35</i> |
| V.5.        | POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES .....  | 37        |
| 1.          | <i>Points forts .....</i>   | <i>37</i> |
| 2.          | <i>Points faibles .....</i>   | <i>37</i> |
| V.6.        | RECOMMANDATIONS.....  | 38        |
| 1.          | <i>Liste de machines à acquérir.....</i>  | <i>39</i> |
| 2.          | <i>Propositions pour une nouvelle organisation de l'usine .....</i>                 | <i>40</i> |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>VI.</b>   | <b>DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES.....</b>                                      | <b>43</b> |
| VI.1.        | ORGANIGRAMME.....   | 43        |
| VI.2.        | NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT.....                               | 45        |
| 1.           | <i>Taux de personnel indirect</i> .....   | 45        |
| 2.           | <i>Niveau d'instruction et Taux d'encadrement</i> .....                         | 45        |
| VI.3.        | PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER.....                                 | 46        |
| VI.4.        | POLYVALENCE ET FORMATION.....   | 47        |
| VI.5.        | RÉMUNÉRATION.....   | 47        |
| <b>VII.</b>  | <b>DIAGNOSTIC FINANCIER.....</b>  | <b>48</b> |
| VII.1.       | STRUCTURE DES BILANS.....   | 49        |
| VII.2.       | ANALYSE DU HAUT DU BILAN.....   | 50        |
| 1.           | <i>Les immobilisations</i> .....  | 50        |
| 2.           | <i>Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR</i> ..... | 50        |
| VII.3.       | ANALYSE DE GESTION.....   | 51        |
| VII.4.       | ANALYSE DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE.....   | 52        |
| VII.5.       | STRUCTURE DES PRIX.....   | 52        |
| VII.6.       | RATIOS DE RENTABILITÉ.....  | 53        |
| <b>VIII.</b> | <b>SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS.....</b>  | <b>54</b> |
| VIII.1.      | VOLET COMMERCIAL ET MARKETING.....  | 54        |
| VIII.2.      | VOLET FINANCIER.....  | 54        |
| VIII.3.      | VOLET TECHNIQUE.....  | 54        |
| <b>IX.</b>   | <b>PLAN DE MISE À NIVEAU.....</b>   | <b>56</b> |
| IX.1.        | OBJECTIFS.....  | 56        |
| IX.2.        | PLAN D'ACTION.....  | 56        |
| IX.3.        | PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL.....   | 56        |
| IX.4.        | SCHÉMA DE FINANCEMENT.....  | 57        |
| IX.5.        | EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE LA MEDINA.....                        | 58        |
| IX.6.        | RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE.....   | 58        |

## **I. SYNTHÈSE**

---

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

La société LA MEDINA a été créée en 1988 et s'est spécialisée dans la fabrication des :

- Claquettes EVA / PU
- Pantoufles EVA / PU
- Semelles injectées (depuis 1998).

LA MEDINA fabrique en outre et en plus petites quantités des sabots orthopédiques, des sandales et des chaussures soudées.

**Sur le plan commercial et marketing**, le CA réalisé en 2001 a atteint 1 million de dinars dont 120 kDT ont été réalisés à l'exportation. Les claquettes et les pantoufles constituent les principaux produits de la société.

En ce qui concerne les clients de LA MEDINA, les grossistes réalisent la plus grande part des ventes avec 60% du CA global suivis par les grandes surfaces avec 15% du CA.

La société ne dispose pas d'une force de vente. Ainsi, les clients de la région de Sfax et du Sud contactent directement l'entreprise. Pour les clients situés dans la région du Nord et du Grand Tunis, l'un des fils du gérant joue, occasionnellement le rôle de représentant commercial.

Par ailleurs, la marque commerciale «La Médina» jouit d'une bonne image de qualité sur le marché local.

Deux menaces se présentent pour les claquettes et les pantoufles, du fait de leur conception et de leur fabrication assez simples, à savoir la forte concurrence des artisans et les importations en provenance des pays asiatiques.

**Sur le plan financier**, les immobilisations de LA MEDINA sont couvertes à 65% par les fonds propres, ce qui est appréciable. Cependant, l'augmentation des immobilisations et le remboursement des emprunts LMT de la société ont généré, en 2001, un FdR négatif de -69 kDT.

La détérioration du FdR en plus du niveau élevé du stock des MP ont grevé la trésorerie globale située, en 2001, à -277 kDT.

**Sur le plan des ressources humaines**, LA MEDINA emploie 63 personnes. La main d'œuvre directe représente 83% de l'effectif total.

Par rapport aux moyennes nationales, le taux d'encadrement au sein de LA MEDINA est au-dessus de cette moyenne (5% par rapport à une moyenne de 4%).

**Sur le plan technique**, l'organisation de la production de LA MEDINA manque de rationalité et les méthodes de fabrication sont assez artisanales. Il n'y a pas une procédure efficace de contrôle du travail des ouvriers. En outre, nous avons constaté que les potentiels techniques dont dispose la société sont très peu exploités. En effet, le convoyeur sur la ligne de montage est souvent arrêté, la machine d'injection n'est pas bien exploitée par rapport à sa capacité. Ceci a généré un manque de productivité au niveau des ateliers. Par ailleurs, il n'y a pas assez d'innovation en matière de modèles (nouvelles tiges, nouveau design des semelles) qui pourrait améliorer davantage la compétitivité des produits de LA MEDINA.

Une utilisation plus efficace des moyens de production de LA MEDINA pourrait permettre un développement assez appréciable au cours des prochaines années.

En résumé, les forces et les faiblesses de LA MEDINA, ainsi que les menaces et opportunités peuvent être présentées comme suit :

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

### FORCES

- ☺ Grand savoir-faire technique du dirigeant
- ☺ Directeur technique dynamique et compétent
- ☺ Production des semelles en EVA intégrée
- ☺ Acquisition d'une machine d'injection GUSBI
- ☺ Atelier spacieux et clair
- ☺ Bonne maîtrise des produits
- ☺ Bon niveau d'encadrement
- ☺ Stabilité du personnel

### FAIBLESSES

- ☹ Manque d'organisation au niveau de la production
- ☹ Manque de certains équipements
- ☹ Manque de formation technique pour les ouvriers
- ☹ Faible productivité
- ☹ Pas de suivi des temps de production
- ☹ Manque de procédure de contrôle efficace
- ☹ Pas d'innovations en matière de modèles
- ☹ Produits peu élaborés
- ☹ Niveau de stock MP trop élevé
- ☹ FdR Négatif

### MENACES

- \* Concurrence des pays à bas prix (pays asiatique et pays de l'Europe de L'Est)
- \* Concurrence locale des artisans

### OPPORTUNITES

- ↪ Accords de partenariat avec des sociétés étrangères
- ↪ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production
- ↪ Possibilités d'exportation, si diversification des modèles et intégration de nouveaux designs
- ↪ Diversification des produits à travers la production d'articles injectés directement sur tige et ce pour assurer une meilleure pérennité

☛ **En conclusion,**

- Le grand potentiel de développement de LA MEDINA ;
- Les compétences techniques de son personnel ;
- Les capacités techniques importantes de l'entreprise ;
- ... ;

permettront à LA MEDINA de mener efficacement un programme de mise à niveau sous réserve de combler son léger déficit de FdR.

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

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

- Amélioration de la compétitivité des produits de LA MEDINA
- Consolidation de la position de l'entreprise sur les marchés actuels
- Développement de l'activité de l'entreprise en réalisant une croissance moyenne annuelle de **+10%** sur les marchés local et à l'exportation.

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

- Assistance technique d'un expert dans la fabrication des chaussures pour l'amélioration de l'organisation et de la gestion de production de l'entreprise.  
**Coût : 25 kDT**
- Assistance technique d'un modéliste européen (italien ou français).  
**Coût : 15 kDT**
  - Acquisition de nouvelles machines pour les lignes de piquage et de montage.  
**Coût : 33 kDT**

Le coût total des investissements pour la mise à niveau de LA MEDINA se situe à **73 kDT**. Ces investissements seront financés **en totalité par des fonds propres**.

L'étude prévisionnelle de l'évolution de l'activité de LA MEDINA dégage une bonne rentabilité (**TRI = 68%**).

## II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

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

|               |  |             |              |
|---------------|--|-------------|--------------|
| Société       | : LA MEDINA  |             |              |
| Adresse siège | : Route de Mahdia, km 4                                      |             |              |
| Code Postal   | : 3011   | Ville       | : Sfax       |
|               |  | Gouvernorat | : Sfax       |
| Téléphone     | : 74 236 962 / 74 238 869                                    | Fax         | : 74 237 580 |
| E-mail        | : <a href="mailto:lamedina@planet.tn">lamedina@planet.tn</a> |             |              |
| Adresse usine | : Idem.  |             |              |

### Informations générales

|                         |                    |                              |                     |
|-------------------------|--------------------|------------------------------|---------------------|
| Forme juridique         | : S.A.R.L.         |                              |                     |
| Année de création       | : 1988             | Année d'entrée en production | : 1988              |
| Capital Social          | : 163 000 DT       |                              |                     |
| Nombre d'emplois        | : 63               |                              |                     |
| Principaux responsables | : M. Mohamed DHOUB | :                            | Gérant              |
|                         | : M. Amine DHOUB   | :                            | Directeur technique |

### Produits Fabriqués

- Claquettes
- Sabots orthopédiques
- Pantoufles
- Sandales
- Chaussures soudées
- Semelles injectées

## **II.2. Présentation et historique de la société LA MEDINA**

La société LA MEDINA est une S.A.R.L. créée en 1988 et entrée en production la même année.

Le capital social de la société, 100% tunisien, était de 30 kDT lors de la création et est passé à 60 kDT pour se situer actuellement à 163 kDT.

LA MEDINA est spécialisée dans la fabrication des claquettes, sabots orthopédiques, pantoufles, sandales et chaussures.

Suite à la réalisation d'un premier programme de mise à niveau en 1998, la société a acquis une machine d'injection rotative à 30 postes. La valeur de cet investissement s'est élevée à ~211 kDT.

Cette machine sert à l'injection des semelles qui sont désormais entrées dans la gamme de produits de la société.

### III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

##### 1. 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.

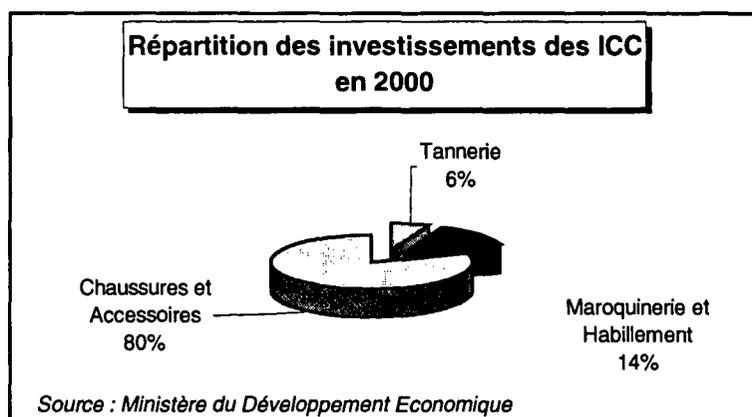
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

| 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

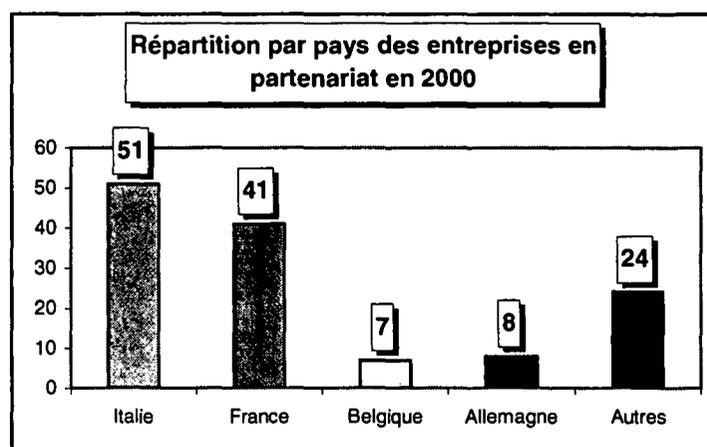
Les **investissements** réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

| 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 chaussures 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 chaussures** est passée de 274 millions de dinars en 1995 à 399 millions de dinars en 1999, soit une **croissance annuelle moyenne de 10%**.

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. Egalement, les quantités produites d'accessoires de chaussures 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

### III.2. 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% en 2001 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. Dans cette catégorie, et selon les données du CNCC, la progression a été plus marquée pour les chaussures finies avec un accroissement des exportations s'élevant à 37%. Le développement des ventes à l'export des tiges a enregistré, quant à lui un taux de croissance de 22%.

➔ Ceci dénote d'un intérêt de plus en plus accru des donneurs d'ordre internationaux à la chaussure finie tunisienne.

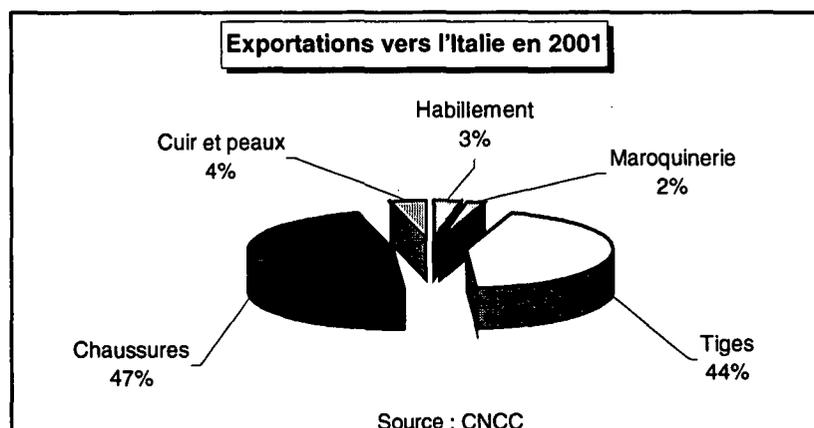
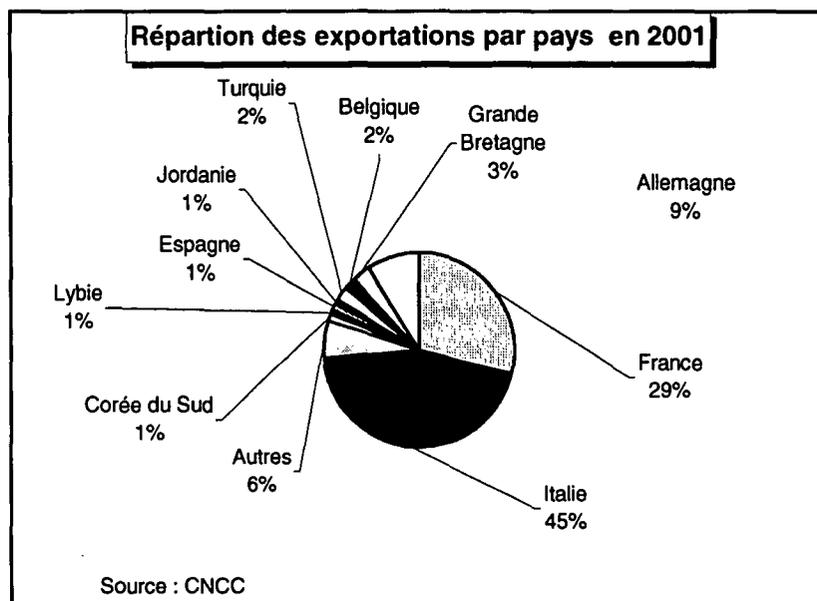
| Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT) |            |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Branche  | 1995       | 1996       | 1997       | 1998       | 1999       | 2000       | 2001       |
| <b>Cuir et peaux</b>   | 9          | 12         | 12         | 15         | 16         | 47         | 47         |
| <b>Chaussures / accessoires</b>                                  | 165        | 212        | 255        | 276        | 315        | 360        | 466        |
| <b>Maroquinerie / Habillement</b>                                | 36         | 32         | 36         | 37         | 40         | 49         | 67         |
| <b>Pellaterie</b>  | 3          | 3          | 6          | 5          | 2          | 12         | 1          |
| <b>Industries annexes</b>  | 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.

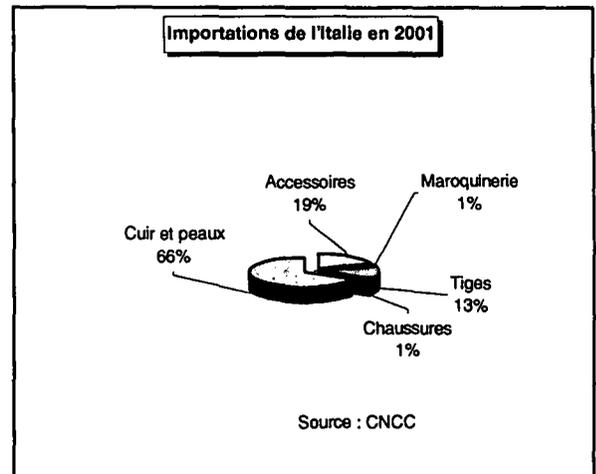
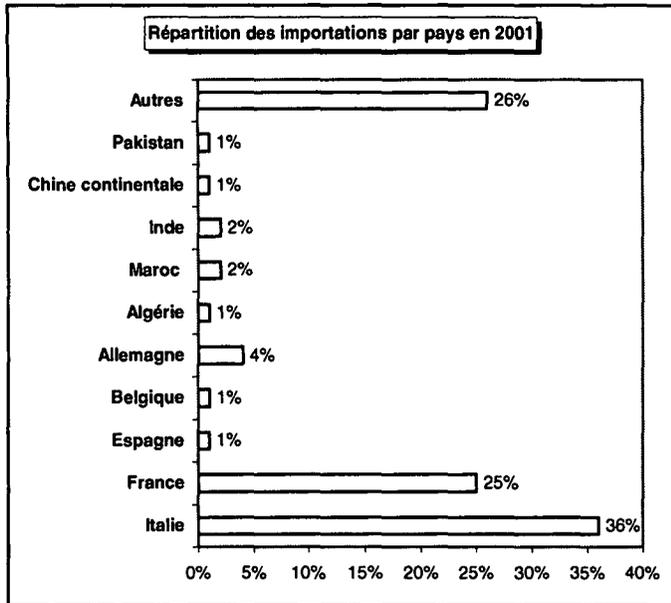
La ventilation des exportations du secteur ICC par pays se présente comme suit :

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



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%).

Au niveau des importations, et en plus de l'Italie et la France, les principaux pays fournisseurs sont l'Allemagne, l'Inde, le Maroc, l'Algérie, la Belgique, l'Espagne, la Chine continentale et le Pakistan.



### III.3. Caractéristiques des entreprises de la branche

L'étude du CEPI a suggéré de segmenter les entreprises tunisiennes de la branche 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)

Nous allons dans ce qui suit nous intéresser aux deux premières catégories d'entreprises en présentant leurs principales caractéristiques :

- **Entreprises à rayonnement local** : ces entreprises sont de type artisanal et existent essentiellement au travers du réseau de distribution national. La petite taille de ces structures leur confère un potentiel de réactivité important.

Toutefois, ces entreprises souffrent de plusieurs faiblesses :

- Absence de créneaux porteurs identifiés : en effet, ces entreprises fonctionnent au rythme des fêtes et n'ont pas une charge de travail régulière. L'on remarque pour la majorité l'absence de spécialisation et de démarche de créativité
- Manque de qualification du personnel : ceci est dû à l'absence d'une culture de formation chez les dirigeants d'entreprises, à l'absence de politique de fidélisation du personnel (turn-over important), et à la faiblesse du taux d'encadrement (1 à 2%)
- Manque d'équipements de production compétitifs : ces entreprises souffrent d'un manque de mécanisation plu ou moins important, ce qui affecte leur productivité d'une façon considérable : la productivité au sein de ces entreprises se situe entre 35 et 50% au-dessous des ratios européens.

- Manque d'organisation : 80% de ces entreprises ont une dimension artisanale, et continuent à utiliser des méthodes de travail artisanales.
- Productivité faible : due au manque de qualification du personnel, au niveau assez faible de la technologique des équipements utilisés, et à l'absence d'une programmation efficace du planning de production
- Utilisation de matières premières locales de qualité souvent irrégulière.
- Niveau de qualité bas : à cause notamment des MP utilisées, du manque de qualification du personnel, et du niveau technologique des équipements.

Ce n'est pas au travers du développement de cette catégorie de petites entreprises que l'industrie tunisienne renforcera sa position. Ce type d'activité, confronté à des aspects de coûts, risque de s'amenuiser au fil du temps.

- **Entreprises nationales ou peu exportatrices** (catégorie à laquelle nous pouvons classer la société LA MEDINA) : ces entreprises possèdent les atouts suivants :
  - 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 plus ou moins acceptable pour la majorité des entreprises.

*Toutefois, leur développement se trouve freiné en raison des points faibles suivants :*

- Manque de qualification du personnel dû à l'absence d'une culture de formation et d'une politique de fidélisation du personnel (Turn-over élevé)
- Le taux d'encadrement, bien que supérieur à celui des entreprises à rayonnement local, demeure inférieur au niveau européen et notamment sur les plans technique et commercial : 5% pour ces entreprises contre 8% au Portugal, 10% en Italie, et 12% en France.
- Peu de savoir-faire en création, mise au point, méthodes
- Outils et savoir-faire en gestion de production faibles
- Proportion de non-qualité importantes à cause de l'absence d'un système de contrôle efficace en cours de fabrication.
- Maîtrise des coûts et des délais insuffisante
- Démarche commerciale et Marketing non structurée
- Sources d'approvisionnement médiocres ou éloignées
- Absence de politique de maintenance

### 1. Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production

Pour les **entreprises à rayonnement local**, il s'agit des profils suivants :

- Ouvriers qualifiés : dans la coupe / préparation piquage / piquage / montage
- Responsable de production
- Modéliste – patronnier
- Agent méthode
- Contremaître
- Technicien de maintenance

Pour les autres catégories d'**entreprises** :

- Ouvriers qualifiés dans le piquage
- Responsable de production

- Agent méthode
- Contremaître
- Technicien de maintenance

## 2. Institutions de formation

Il existe 4 centres de formation professionnelle pour la branche des chaussures, et qui assurent des formations de base diplômantes en CAP et BTP.

L'étude réalisée par le CENAFIF en 1999, montre qu'il existe un manque important de qualifications en chaussures, et qui est estimé à 240 postes en BTS, 420 en PTB, et 1990 en CAP.

Ainsi, il a été décidé de créer 2 nouveaux centres de formation (à Sfax et Nabeul), et d'étendre l'offre des centres déjà existants.

## 3. Impact de l'accord de libre échange sur l'industrie des chaussures

L'accord de libre échange conclu entre la Tunisie et l'UE concerne deux catégories de chaussures :

- Chaussures en caoutchouc ou plastique + chaussures à semelles extérieures en cuir naturel et de dessous constitués par des lanières en cuir naturel : Liste III de l'accord : démantèlement tarifaire progressif sur une période de 12 ans à partir de 1996
- Autres chaussures : Liste IV : démantèlement tarifaire progressif sur une période de 8 ans à partir de 2000.

Ceci signifie qu'à partir de l'an 2008, le marché tunisien des chaussures sera soumis à la concurrence des produits européens y compris ceux partiellement fabriqués dans les pays asiatiques.

## 4. Orientations stratégiques et objectifs

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

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

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

- Chaussure enfant : savoir-faire compliqué en terme de conception
- 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 qu'elle possède sur les segments de chaussures «ville soudée» et «sécurité», la Tunisie doit faire face à des menaces qui portent essentiellement sur :

- l'impact du démantèlement tarifaire, qui va ouvrir le marché intérieur,
- la concurrence des pays de l'Europe de l'Est sur les marchés européens ;
- les performances industrielles en dessous des moyennes internationales ;
- le niveau de qualité perfectible ;

et doit donc mener un plan de mise à niveau qui devrait comporter deux volets :

### □ Volet entreprise

Il regroupera toutes les actions concernant l'amélioration des performances de chaque entreprise.

Trois axes de progrès émergent et doivent constituer le fil directeur du plan de mise à niveau :

- augmentation de la productivité
- développement du savoir-faire en conception, mise au point, industrialisation
- amélioration de la qualité produit requise pour un niveau «moyenne gamme»

En tout état de cause, des estimations ont évalué à environ 30 % le nombre d'entreprises qui ne seraient pas capables de suivre cette mise à niveau et qui risquent de disparaître.

Les objectifs à atteindre consistent en :

#### 1. Gain de productivité :

Pour mémoire, la productivité moyenne tunisienne est de 10,6 paires par jour et par emploi par rapport à une valeur de 22 paires pour le Portugal ou la France. Ces chiffres intègrent toutes les familles de produit y compris l'article chaussant.

Pour une fabrication de type soudé moyenne gamme, la productivité européenne se situe plutôt autour de 16 paires par homme et par jour contre 8,5 pour la Tunisie.

La finalité poursuivie par l'industrie tunisienne doit être de parvenir à atteindre une productivité équivalente à celle des pays européens.

Toutefois, et dans un premier temps, la mise en œuvre de plans d'action permettrait d'ici à 5 ans, d'amener la productivité à 13 paires par jour et par personne, tout en amenant la production vers des articles de moyen de gamme.

Ceci implique des gains de productivité supérieurs à 50 %.

La réalisation de cet objectif est primordiale, car c'est à cette condition que la Tunisie maintiendra son attractivité vis-à-vis de ses coûts minute.

#### 2. Augmentation des exportations :

Le «gain de productivité» aura des répercussions directes sur la diminution des prix de revient et permettra à l'industrie tunisienne d'augmenter ses volumes à l'export.

De plus, l'augmentation du niveau de qualité ainsi que l'aptitude de la Tunisie à concevoir des produits finis devrait lui ouvrir des marchés européens supplémentaires.

A ce jour, l'Europe produit 770 millions de paires de chaussure par an. Compte tenu des différents arguments énoncés précédemment, une estimation raisonnable de 1,5 % de ce

marché pourrait se déplacer, en plus, vers la Tunisie dans les 5 à 10 années à venir (soit 11,5 millions de paires).

Le volume de paires produites pour l'exportation serait de 30,5 millions de paires en intégrant les 18,5 millions de paires déjà produites pour l'export soit 3 % du volume total des importations européennes.

Ces chiffres représentent un accroissement du taux d'exportation de 62 %

Pour atteindre ces objectifs, les **actions prioritaires** à mettre en œuvre sont les suivantes :

- Développer dans les entreprises un savoir-faire « méthode ». Cette fonction, peu présente, doit s'affirmer et servira de pilier aux actions liées à l'amélioration de la productivité. Deux actions seront à mener dans ce sens. Tout d'abord une action de formation visant à former les agents de méthode, puis une action d'accompagnement dont l'objectif sera d'assister les agents de méthode dans la mise en œuvre de leur nouvelle fonction. La priorité de cette fonction sera de travailler sur l'amélioration de la productivité
- Mettre en place des outils et savoir-faire en conception : l'industrie de la chaussure tunisienne doit renforcer son autonomie dans toutes les étapes concernant la conception, mise au point et industrialisation de nouveaux modèles. Pour ce faire, il convient de former le personnel et d'implanter dans les entreprises des outils de CAO.
- Acquérir outils et savoir-faire en gestion de production : la mise en place d'un suivi de production fiable et d'analyse des résultats est nécessaire. Pour ce faire deux types d'action sont à entreprendre : la formation du personnel sur les méthodes et outils à mettre en place pour organiser et suivre la production et l'implantation d'outils informatiques. Sur ce point, une action d'envergure est à entreprendre car le taux d'informatisation est faible. L'installation progressive d'outil de GPAO permettra de simplifier la mise en place d'une gestion de production.
- Le niveau des équipements est variable selon les entreprises. Toutefois, dans tous les cas le parc matériel est à moderniser en privilégiant l'acquisition de machines traditionnelles. Par contre, l'implantation des nouvelles technologies comme la découpe automatique ne semble pas opportune dans l'immédiat.

Ce plan devra être poursuivi avec des actions touchant :

- le management des hommes
- la mise en place de fonction marketing et commerciale.

□ **Volet horizontal : « La Branche Chaussure »**

Les efforts réalisés par les entreprises ne pourront porter leur fruit que s'ils sont accompagnés par les institutions d'appui.

Un programme, destiné à assurer, au sens le plus large, la promotion des produits fabriqués en Tunisie et à surveiller les produits circulant sur le marché intérieur, doit être initié très rapidement.

Cet aspect est essentiel pour asseoir le développement à l'export des entreprises tunisiennes, **les actions concrètes à entreprendre** sont les suivantes :

- Elargir les prestations proposées par les institutions techniques et sectorielles.

- L'offre doit être étendue en intégrant les domaines rattachés à la mode (tendance) et à l'intelligence économique.
- Les projets envisagés pour la formation doivent être poursuivis
- Accompagner financièrement les entreprises dans leur projet de développement qu'il touche l'outil, les hommes ou le produit.
- Développer une politique de normalisation permettant d'homogénéiser les critères d'évaluation des produits et composants, et ce, quelle que soit leur provenance.
- Valoriser le produit fabriqué en Tunisie en lui «imposant» des normes de qualité
- Promouvoir au travers d'accompagnement ou d'action de sensibilisation les projets et démarches de certification.
- Assurer une assistance logistique et financière aux industriels lors des manifestations européennes.
- Poursuivre les actions de communication auprès des responsables de mise sur le marché européen.
- Mettre à disposition des industriels des moyens d'information fiables

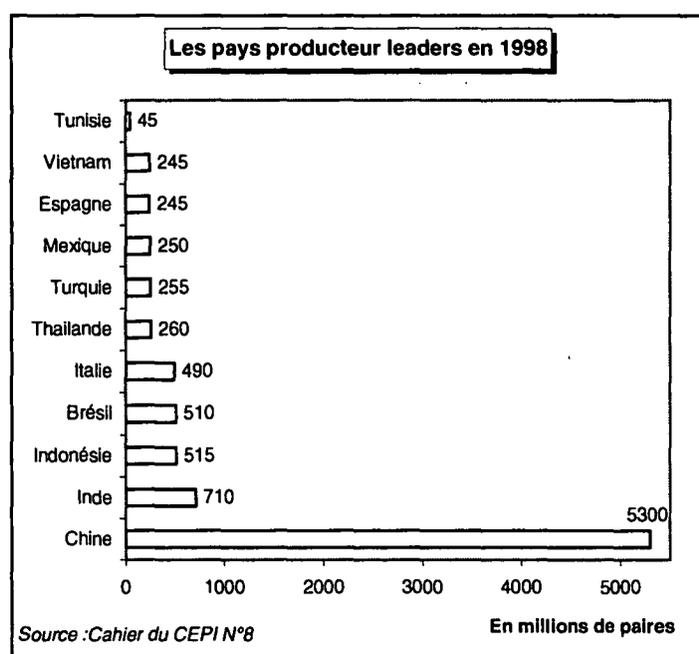
### III.4. Le marché mondial de la chaussure

#### 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.

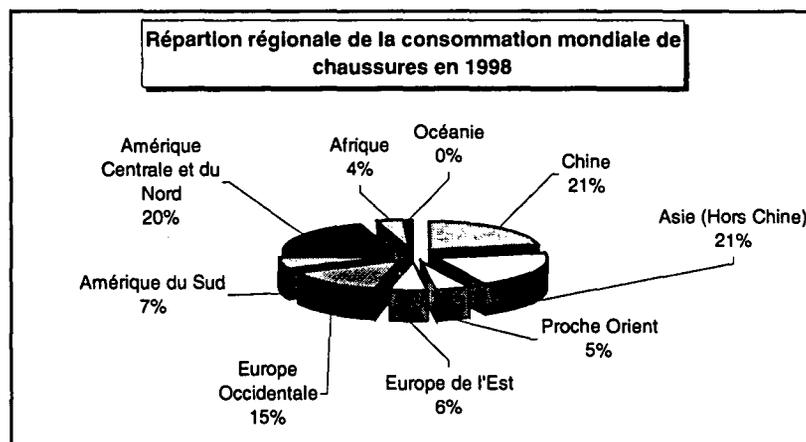
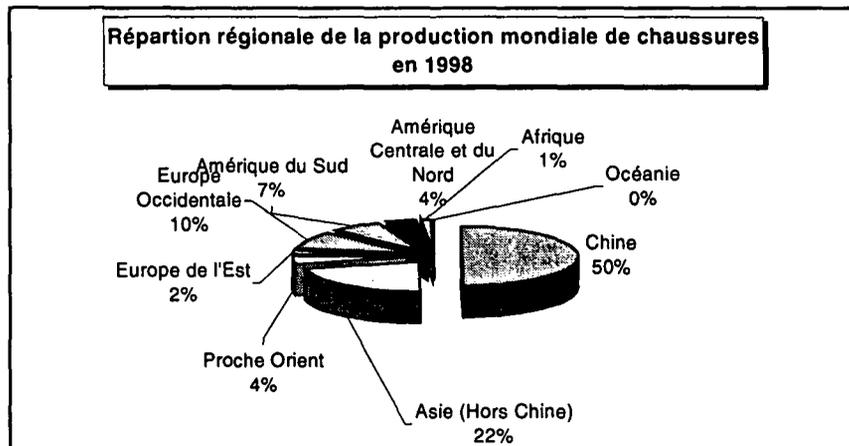
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

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 39 paramètres relatifs à 10 indicateurs de compétitivité : production et produits, service clientèle, prix de revient fabrication tiges, prix de revient fabrication produit fini, emploi, niveau technologique, organisation des usines, main d'œuvre, encadrement et disponibilité des matières premières.

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>Production &amp; Produit</b>                 |              |              |           |           |         |         |
| Production (millions de paires)                 | 45           | 49           | 104       | 245       | 490     | 135     |
| Exportations (millions de paires)               | 18,5         | 9,8          | 88,7      | 141,7     | 414     | 56      |
| Exportations (MDT)                              | 273          | 105          | 1 950     | 755       | 830     | 1 090   |
| Taux de croissance en 5 ans                     | +58%         | +26%         | +16%      | +32%      | -0,35%  | -10%    |
| Importations (millions de paires)               | 1            | -            | 23        | 41        | 148     | 153     |
| Importations (MDT)                              | 54           | -            | 156       | 211       | 1 690   | 3 120   |
| Taux de croissance en 5 ans                     | -30%         | -            | +17,6%    | -17%      | +8,2%   | +8%     |
| Productivité moyenne/emploi/jour                | 10,6         | -            | 22,2      | 26,4      | 16,1    | 23,4    |
| Qualité*  | 2            | 2            | 3,5       | 3,5       | 4,5     | 4,5     |
| <b>Service clientèle</b>                        |              |              |           |           |         |         |
| Marketing*                                      | 1            | 1            | 2         | 3         | 4       | 4       |
| respect des délais*                             | 3            | 3            | 3         | 3         | 4       | 4       |
| Collection propre                               | <25%         | <25%         | 30-35%    | 35-40%    | 85-90%  | 85-90%  |
| Orientation marketing                           | Faible       | Faible       | Faible    | Moyen     | Forte   | Forte   |
| 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>Prix de revient fabrication produit fini</b> |              |              |           |           |         |         |
| % main d'œuvre dans le PR                       | 20           | 20           | 25        | 30        | 35      | 40      |
| % matière dans le PR                            | 55-60        | 60-65        | 50        | 35        | 35      | 30      |
| % frais généraux dans le PR                     | 15           | 10           | 20        | 25        | 25      | 25      |
| <b>Emploi</b>                                   |              |              |           |           |         |         |
| Nombre d'emplois                                | 14 500       | 17 700       | 20 400    | 23 300    | 120 500 | 26 200  |
| Taux d'encadrement entre. EPE %                 | 5,3          | 5            | 8         | 7         | 10      | 12      |
| Taux d'encadrement entre. ETE %                 | 2,5          | 3            | 4         | 4         | 6       | 7       |
| <b>Niveau technologique</b>                     |              |              |           |           |         |         |
| Gestion de la production*                       | 1            | 1            | 3         | 3         | 4       | 4       |
| Découpe automatique                             | Peu          | Peu          | Moyen     | Moyen     | Moyen   | Moyen   |
| Planning et contrôle de production              | Très Peu     | Peu          | Peu       | Peu       | Assez   | Assez   |
| <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     | Élevée  | Élevée  |
| 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   |
| Commerciaux                                     | Faible       | Faible       | Faible    | Moyen     | Bonne   | Bonne   |
| Stylistes                                       | Faible       | Faible       | Faible    | Moyen     | Bonne   | Bonne   |
| Niveau technique et expérience                  | Moyens       | Moyens       | Moyens    | Bons      | Bons    | Bons    |
| <b>Disponibilité des matières premières*</b>    | 3            | 2            | 4         | 4         | 5       | 4       |

\* 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

EPE : Entreprises partiellement exportatrices ; ETE : Entreprises totalement exportatrices

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

- La Tunisie a un coût minute de production relativement bas (0,136 DT), sauf par rapport au Maroc et au Portugal,
- Le taux d'encadrement en Tunisie est relativement faible par rapport à celui des 4 pays européens,
- Le niveau de qualité des produits fabriqués en Tunisie est encore moyen, voir faible dans son ensemble,
- La productivité est également basse par rapport aux 4 pays européens,
- La Tunisie est le pays le moins importateur de chaussures (1million de paires), contre 148 millions de paires pour l'Italie et 135 millions de paires pour la France,
- 3 pays européens sur les 4 exportent plus de 77% de leur production, l'Italie (85%), le Portugal (85%) et l'Espagne (58%) contre (41%) pour la Tunisie et la France.

## IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE LA MEDINA

### IV.1. Présentation des produits

LA MEDINA possède une gamme de produits assez diversifiée composée de cinq grandes catégories avec plus de 23 références en deux collections d'hiver et d'été.

Les principaux produits sont :

- Claquettes EVA / PU,
- Pantoufles EVA / PU,
- Sabots orthopédiques,
- Sandales et chaussures soudées(en plus petites quantités)

LA MEDINA fabrique aussi des **semelles injectées**. Une partie de ces semelles est destinée à satisfaire les besoins propres de la société.

Ces produits sont commercialisés sous la marque «*la Médina*».

Cette marque commerciale présente l'avantage d'être réputée sur le marché tunisien pour sa qualité, la résistance et la solidité de ses produits.

Le cuir utilisé dans la fabrication des produits de LA MEDINA est acquis sur le marché local. Le Skaï et les tissus sont généralement importés de l'Italie et de l'Espagne.

### IV.2. Evolution de l'activité

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

| Evolution de l'activité de la société LA MEDINA |      |       |       |                    |       |       |
|---|------|-------|-------|--------------------|-------|-------|
|   | 1999 | 2000  | 2001  | Taux de croissance |       |       |
|   |      |       |       | 99/98              | 00/99 | 01/00 |
| Ventes Locales (kDT)                            | 856  | 742   | 952   |                    | -13%  | 28%   |
| Ventes à l'export (kDT)                         | 8    | 431   | 119   |                    | -     | -72%  |
| CA global (kDT)                                 | 864  | 1 173 | 1 071 | 61%                | 36%   | -9%   |

L'activité de LA MEDINA a connu une forte croissance sur les années 1999 et 2000, puis une régression de 9% en 2001.

C'est l'introduction de la fabrication des semelles injectées suite à l'acquisition de la machine rotative en 1998 qui a, en partie, généré la très forte croissance en 1999 (+61%) de l'activité de LA MEDINA.

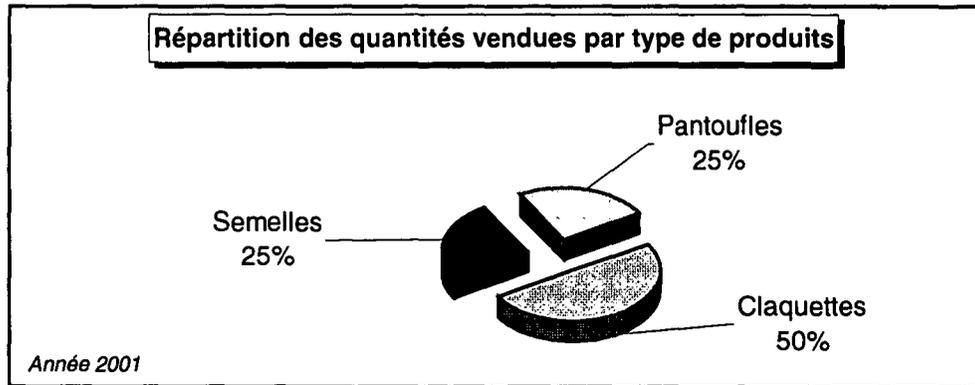
L'accroissement de l'activité en 2000 est dû notamment au développement très marqué de l'activité à l'exportation qui a représenté environ 37% du total des ventes alors qu'elle n'était qu'à 1% du CA global en 1999.

L'exportation concerne les pays maghrébins. La principale destination est le Maroc.

C'est d'ailleurs la régression importante de cette activité à l'exportation (-72%) qui a engendré, en 2001, la baisse de l'activité globale. Les ventes à l'export n'étaient plus qu'à 13% du CA global de la société. Notons cependant que les ventes locales ont enregistré en cette même année un accroissement de 28%.

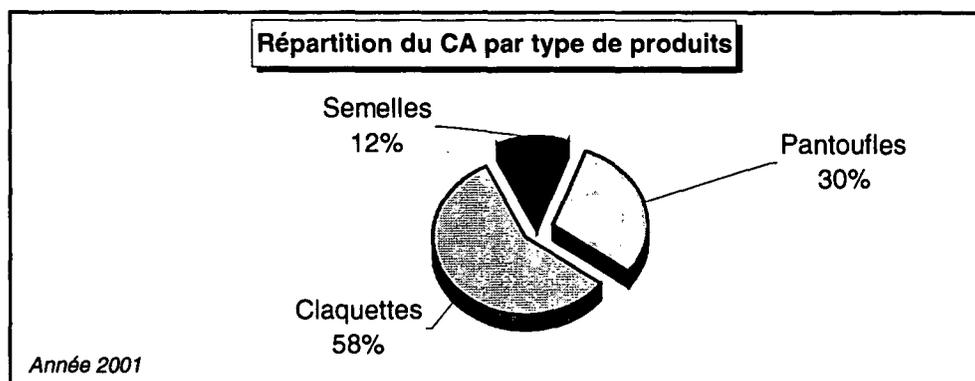
### IV.3. Structure des ventes

Le total des quantités vendues en 2001 par la société LA MEDINA s'élève à 260 000 paires. L'examen de la répartition de ces quantités par type de produits présentée par la figure ci-dessous montre que les claquettes représentent le plus grand nombre de paires vendues soit une part de 50%.



Les pantoufles et les semelles détiennent chacune une part de 25% dans le nombre total de paires vendues.

Par ailleurs, l'examen de la répartition du CA de LA MEDINA par type de produits (voir figure ci-dessous), fait ressortir qu'avec respectivement 58% du CA et 30% du CA les claquettes et les pantoufles constituent les principaux produits de la société.



Les ventes des sabots orthopédiques réalisent une part de ~ 4% du CA global et représentent, en quantité, moins de 2% du nombre total de paires vendues.

Cependant deux menaces se présentent pour les deux premiers types de produits (claquettes et pantoufles) :

- La forte concurrence des artisans
- Les importations en provenance des pays asiatiques

Il s'agit, en effet, de produits fabriqués avec des matériaux à faible coût, tels que textiles, semelles PVC, PU à conception et à fabrication assez simple, dont la mise en œuvre est peu

compliquée. C'est entre autres, la raison pour laquelle, nombre d'artisans se sont positionnés sur ce segment de produit<sup>2</sup>.

En outre, avec le démantèlement tarifaire, des pays à très faible coût de main d'œuvre et utilisant des process très industrialisés faisant appel à des productions de masse tels que les pays du sud-est asiatique, présentent une menace considérable.

Pour contrecarrer ces menaces et éviter une régression de la part de LA MEDINA sur le marché des claquettes et des pantoufles, la société devrait :

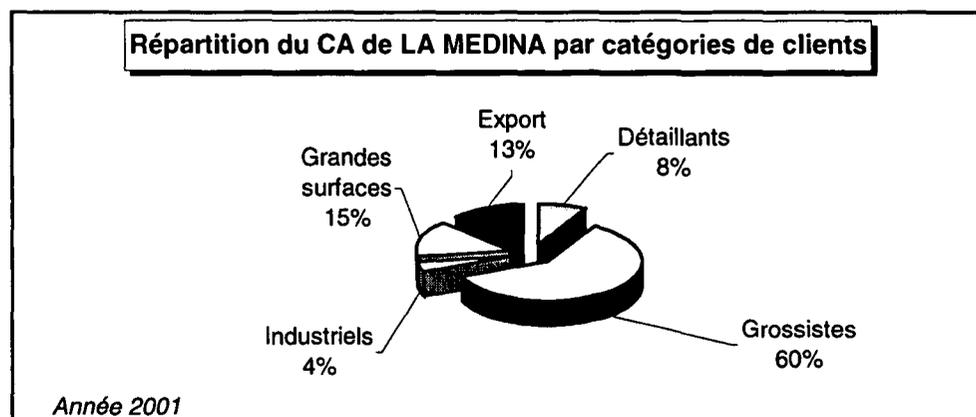
- garder une veille permanente sur le comportement de la concurrence tout en développant l'aspect service en étant plus rapproché de sa clientèle et en essayant d'anticiper les changements de modes et s'aligner toujours avec les tendances en matière d'innovation des modèles
- améliorer sa productivité afin de réduire les coûts de production
- introduire de nouveaux designs de semelles et de tiges

#### IV.4. Analyse du portefeuille clients

Le portefeuille clients de LA MEDINA est formé d'environ 300 clients (nous n'avons tenu compte que des clients réguliers). Cette clientèle est répartie entre :

- Détaillants
- Grossistes
- Industriels
- Grandes surfaces

Si nous rajoutons les exportations, la structure de la clientèle de LA MEDINA exprimée en % du CA se présenterait comme suit :



Il ressort de l'analyse du graphique ci-dessus que :

- Les grossistes réalisent la plus grande part des ventes à savoir 60% du CA global.
- Les grandes surfaces viennent en deuxième position en contribuant par 15% au CA.
- La part du CA réalisée par les ventes aux détaillants se situe à 8%.

Les clients industriels sont en général des fabricants de chaussures qui s'approvisionnent en semelles et réalisent 4% du CA de la société.

<sup>2</sup> Nous avons pu confirmer ce constat avec des visites effectuées, notamment, aux artisans de la vieille Médina de Sfax.

## IV.5. Organisation Commerciale

Le service commercial est chapeauté par le gérant de l'entreprise. Il assure avec la collaboration du directeur technique l'élaboration des prévisions commerciales, le traitement des commandes, la planification des livraisons, le suivi des recouvrements, ...etc.

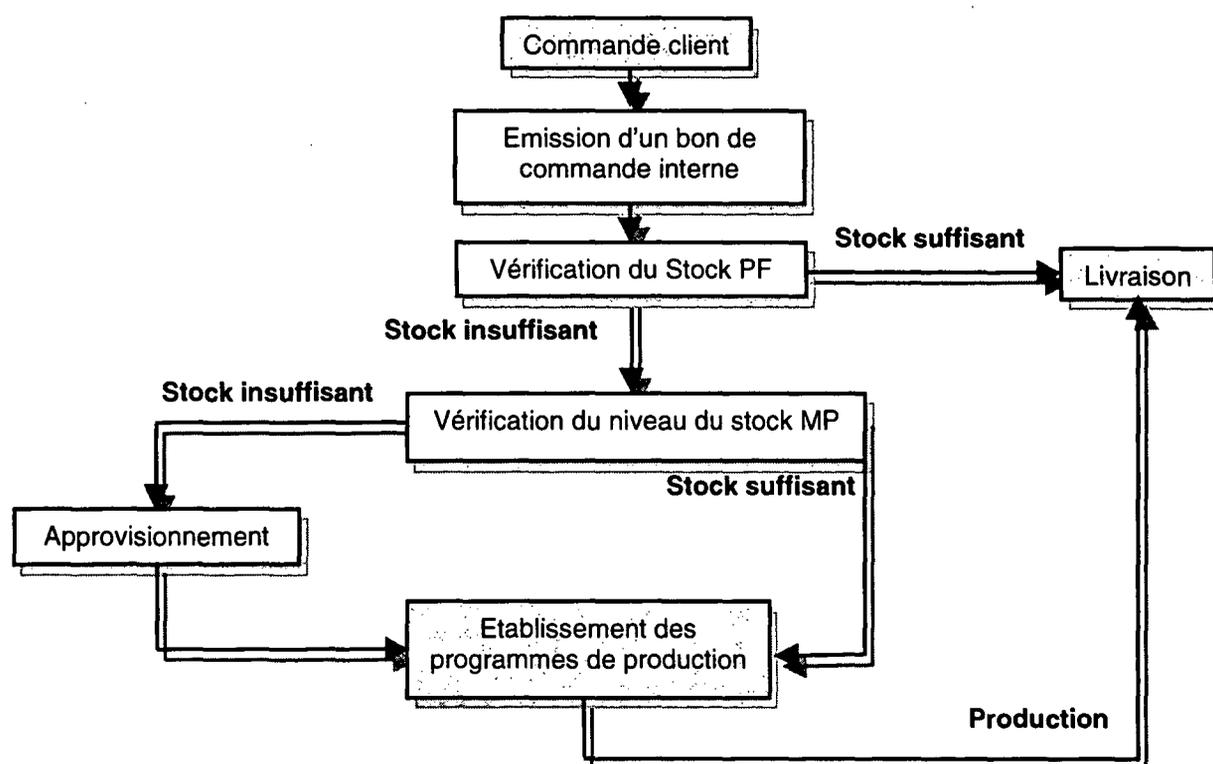
Outre les tâches qui sont de son ressort, la secrétaire assiste le gérant dans certaines fonctions commerciales telles que l'achat et l'approvisionnement.

### □ Traitement des commandes et suivi de la production

LA MEDINA dispose d'un cahier de suivi des commandes et des facturations qui permet aux responsables de la société d'établir des prévisions de vente par type de produit. Sur la base de ces prévisions l'entreprise procède à l'approvisionnement en matières premières ainsi qu'à la production pour le stock de certains articles et en quantités bien déterminées. Ce stock sera préparé en début de saison pour aider à avoir des délais de livraison acceptables pour les clients. Si les ventes se font sur stock au début de chaque saison, pour tout le reste de la saison la société fait de la production à la commande.

Les commandes sont souvent matérialisées par fax et même acceptées par téléphone pour les clients fidèles (le traitement de ces commandes se fait selon le schéma présenté ci-dessous).

La production se fait, selon des programmes hebdomadaires (le délai de livraison est souvent d'une semaine). Le suivi est, normalement, formalisé par le biais de fiches journalières élaborées par le chef de l'atelier et qui soulignent les quantités produites par ouvrier.



## Conditions générales de vente

Les délais de paiement varient généralement entre 0 et 90 jours et sont décidés souvent suite à des négociations avec le client. Les clients qui payent au comptant bénéficient d'une remise de 5%.

Pour mieux fidéliser sa clientèle et développer son activité avec LA MEDINA, la société pourrait mieux affiner sa stratégie en termes de conditions de ventes et ce à travers la définition de critères selon lesquels seront formalisés délais de paiements, ristournes, ... etc.

Ces critères pourraient être, par exemple, l'importance de l'activité du client (CA réalisé), la croissance de son activité, sa nature (détaillant, grossiste, industriel, ...), sa situation géographique, ...

La mise en place d'une telle stratégie nécessiterait alors une gestion des clients plus élaborée. La société devrait, en effet, disposer de dossiers clients qui intègrent en plus de l'historique des commandes, des dates de facturation et des autres informations d'identification des informations relatives à l'évolution du CA, la structure de ce chiffre par gamme, la part de LA MEDINA dans l'activité du client, ...

Par ailleurs ces informations aideront à une meilleure connaissance des clients et par suite à l'adaptation et l'amélioration du service offert à chacun, volet très important, comme nous l'avons mentionné auparavant, dans le renforcement des avantages concurrentiels de LA MEDINA sur des produits de fabrication très simples et qui sont par voie de conséquence, très concurrencés par les artisans et les pays asiatiques.

## Force de vente

La société ne dispose pas d'une force de vente. Les clients de la région de Sfax et du Sud se rendent directement à l'entreprise pour s'informer des nouvelles collections et pour passer leurs commandes. Pour la clientèle de la région du Nord et du grand Tunis, le fils du gérant joue occasionnellement le rôle de représentant commercial. Les visites sont planifiées par le gérant et ont en général pour but la présentation de la collection, le démarchage et le suivi du recouvrement. Les rapports des visites sont verbaux et ne sont pas formalisés. Nous jugeons nécessaire que les informations recueillies lors de ces visites fassent l'objet de rapports synthétiques qui peuvent être exploités ultérieurement pour l'élaboration des dossiers clients afin de mieux répondre à leurs besoins et attentes et prendre les dispositions adéquates pour contrer la concurrence.

## Actions promotionnelles et de prospection

Ces actions se limitent en général à :

- L'élaboration de catalogues commerciaux contenant l'historique et une brève présentation de l'entreprise en mettant en valeur les qualités de ses produits. Ces catalogues présentent une trentaine de références des différentes gammes fabriquées par LA MEDINA.
- La visite des foires nationales et internationales ; durant les trois dernières années LA MEDINA a notamment participé à une foire en Algérie (1999) et à des foires au Maroc, au Bénin et en France (2000).

Notons qu'en 2000, les responsables de l'entreprise ont créé une société multi-services « médina NEGOCE » au Maroc. Cette société s'occupe entre autres de la commercialisation des produits de LA MEDINA.

## **V. DIAGNOSTIC TECHNIQUE**

### **V.1. Introduction**

L'entreprise fabrique deux produits principaux utilisant un process similaire : claquettes pour l'été et pantoufles pour l'hiver.

La production n'a pas eu de grands changements pendant les dernières années et il est vrai que les produits d'aujourd'hui sont presque les mêmes depuis plusieurs années, c'est-à-dire des produits très économiques et peu techniques. On pense que l'entreprise pourrait commencer à produire des mocassins avec construction tubulaire à injection directe sur tige mais jusqu'à maintenant seulement des échantillons ont été effectués sans aucun résultat et sans aucune répercussion dans les ventes.

Le personnel employé se compose de **52 personnes** comme suit :

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| <b>Coupe</b>               | <b>5 personnes</b>  |
| <b>Préparation piquage</b> | <b>5 personnes</b>  |
| <b>Piquage</b>             | <b>7 personnes</b>  |
| <b>Montage</b>             | <b>20 personnes</b> |
| <b>Finissage</b>           | <b>10 personnes</b> |
| <b>Injection</b>           | <b>5 personnes</b>  |

### **V.2. Présentation et description des produits**

Comme mentionné auparavant, l'entreprise s'occupe de la production de claquettes et sandales pour l'été et pantoufles en tissu pour l'hiver. Actuellement, la collection d'été est composée de 5 modèles ; la matière première utilisée pour les tiges est en tissu importé de l'Italie et de l'Espagne. Les produits de LA MEDINA sont de fabrication assez simple. Au niveau du design, nous pouvons distinguer cinq types de fabrication selon le modèle produit :

#### **1. Premier modèle**

La tige se compose d'une seule pièce. La marque brodée sur la toile pourrait être prise pour celle de FILA. La semelle en contact avec le pied est en EVA THERMOMOULEE, la partie centrale de la semelle est une couche lisse en EVA colorée mais pas THERMOMOULEE et la partie inférieure de la semelle est en EVA avec un design qui existe déjà sur le marché.

#### **2. Deuxième modèle**

Ce modèle est aussi fabriqué en tissu mais, à la différence du premier modèle, on utilise comme tiges des bandes en tissu de 35 mm de largeur (achetées sous formes de rouleaux). Elles sont coupées de façon à tenir compte de la largeur et de la forme du pied. Au centre de cette première bande, on attache une deuxième bande en tissu de 15 mm de largeur qui devrait passer entre le gros orteil et le deuxième orteil du pied.

La partie supérieure, où se pose le pied, est formée d'une première couche d'EVA THERMOMOULEE et d'une seconde couche d'EVA lisse utilisée comme décoration.

La semelle est aussi en EVA THERMOMOULAGE avec un design existant déjà sur le marché et utilisé par plusieurs autres fabricants.

### 3. Troisième modèle

Le troisième modèle est fabriqué en cuir avec deux bandes autour des orteils et du pied afin d'assurer une meilleure stabilité des sandales portées. La semelle utilisée est en POLYURÉTHANNE MONODENSITE et elle est produite au sein de l'atelier d'injection de la société.

La particularité de la première utilisée est que, pendant la coulée du polyuréthane, il y a insertion de « croûte ». Cette croûte est en contact direct avec le pied et a la qualité d'absorber la sueur. De plus cette opération d'insertion améliore l'aspect final des sandales. Pour donner plus de qualité à ce modèle, la tige est cousue à la semelle tout autour avec une machine spéciale qui s'appelle MAC-VALL.

### 4. Quatrième modèle

Le quatrième modèle est une sandale avec tige en CUIR PLEINFLEUR, première en texon recouverte d'un matériel POLYURETHANNIQUE utilisé avant d'encoller la tige sur la semelle. La semelle de ce modèle est en POLYURÉTHANNE MONODENSITE et est produite au sein de l'atelier d'injection de LA MEDINA.

### 5. Cinquième modèle

Ce modèle est une sandale pour femmes composée d'un coin très haut. La tige est fabriquée en matériel synthétique et la décoration est à base de fleurs en matériel synthétique aussi ; la talonnette de propreté est en cuir.

La semelle de ce modèle est en POLYURÉTHANNE et est produite au sein de l'atelier d'injection de LA MEDINA.

## V.3. Présentation et description de l'entreprise

L'entreprise est localisée dans une zone industrielle.

L'entrée de cet établissement est bien rangée et accueillante.

A droite il y a un petit établissement de deux étages pour l'administration.

### 1. Unité de production des semelles :

Derrière l'établissement administratif, il y a un très petit hangar qui est utilisé pour le thermoformage des parties supérieures des sandales. Cette opération est réalisée selon deux méthodes :

#### EVA THERMOMOULEE

- Machine utilisée pour la production : Machine BGM à deux stations.
- Année de fabrication : 1994.
- Régulation : 200/250 degrés pour le pressage.
- Temps nécessaire pour le thermoformage de 4 paires de semelles : environ 3 minutes dans les deux stations.

## ❑ Thermoformage à froid

Avec ce procédé, on a seulement la possibilité de faire des thermoformages de petites profondeurs (petits reliefs). Les machines employées sont construites par LA MEDINA. Elles ont été copiées de machines économiques de BGM. Ce type de thermoformage est employé pour des produits économiques.

Près du petit hangar de thermoformage de l'EVA, se trouve un hangar construit récemment, pour l'installation de la machine GUSBI d'injection polyuréthane mono-densité, achetée en 1998 ; c'est ici que se fait le moulage de toutes les semelles en polyuréthane nécessaires pour la production de l'usine. La capacité de production de cette machine est de 4.320 semelles en 24 heures, mais elle n'est pas bien exploitée par rapport à sa capacité.

## 2. L'usine

L'usine de LA MEDINA, est quant à elle composée d'un bloc de forme rectangulaire qui comporte trois étages :

### ❑ Le rez-de-chaussée

A gauche, se trouvent les bureaux de production ; au centre se trouve la porte principale et à son côté un monte-charge qui sert à transporter tous les matériaux aux magasins produits finis et matières premières au deuxième étage. A droite il y a un dépôt de grandes boîtes et tout près se trouve l'entrée pour les ouvriers ; au-dessus il y a les vestiaires.

Au centre, se trouve un convoyeur assez long et qui peut assurer une bonne production mais qui n'est presque jamais utilisé. Même lors de sa mise en marche, il est utilisé d'une façon peu appropriée à cause du manque de compétence du chef de production qui n'est pas suffisamment formé sur son utilisation. Ce convoyeur est assez long pour préparer une bonne production.

A gauche du convoyeur se trouve l'unité de coupe et au-dessus, grâce à un échafaudage, il y a l'unité de piquage.

A droite du convoyeur se trouvent des tables pour le montage des sandales sur lesquelles travaillent des groupes de deux personnes ou plus. Ces tables sont disposées sans suivre la logique de production du convoyeur.

A la fin du convoyeur il y a deux presses ATOM et près d'elles se trouvent, sans logique particulière, deux machines à coudre à pilier PFAFF : l'une à une aiguille et l'autre à border, leur position n'est pas du tout appropriée.

Au fond de l'atelier il y a une porte qui s'ouvre sur deux salles assez grandes : l'une est pleine de matériaux obsolètes et déchets de matériaux trop vieux pour être utilisés ; l'autre est utilisée pour la réparation des machines et pour apporter des modifications sur les emportes - pièces. Cette salle sert aussi pour accueillir les pièces de rechange des machines utilisées.

Au fond de l'atelier se trouvent aussi deux tables pour le finissage, placées là de façon peu rationnelle ; il y a également un petit endroit pour l'assemblage des boîtes. A côté du finissage et de l'assemblage des boîtes, il y a une petite salle utilisée pour le fraisage des semelles en EVA des pantoufles et claquettes ; cet endroit est choisi pour l'exécution de cette opération pour ne pas répandre les poudres dans l'environnement de l'usine. Toutefois pour une disposition plus logique, nous recommandons de transporter les fraises vers la ligne de montage en ajoutant des aspirateurs appropriés.

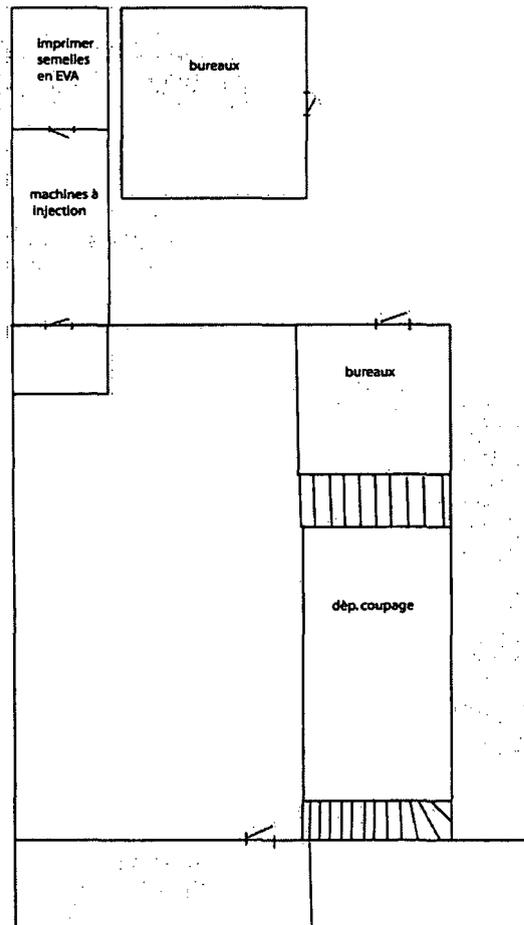
### □ Le premier étage

L'accès à cet étage se fait par l'intermédiaire d'un escalier situé entre l'unité de coupe et les bureaux de production. Dans cet étage se trouve l'unité de piquage est l'unité de préparation des sandales en cuir.

### □ Le deuxième étage

A ce niveau se trouvent (comme mentionné auparavant) le magasin des produits finis et le magasin des peaux et synthétiques qui contient un trop petit nombre d'étagères pour accueillir tous les matériaux qui sont actuellement empilés les un sur les autres. En plus, **il y a des vieilles formes qui pourraient bien être éliminées, ce qui permettrait un gain d'espace.**

### 3. Plan de l'entreprise



## V.4. Les unités de production de LA MEDINA

Nous allons présenter dans ce qui suit les différentes unités de production avec les schémas de leur organisation actuelle. Et nous allons proposer les modifications nécessaires à entreprendre pour améliorer cette organisation et rationaliser la production.

### 1. L'unité de coupe

Les espaces utilisés pour cette unité ne semblent pas être suffisants puisque :

- Les composants des semelles en EVA sont assez volumineux et ils nécessitent donc un espace assez grand ;
- Il y a plusieurs composants des semelles à couper en différentes couleurs et épaisseurs ;
- Il n'y a pas de maîtrise suffisante de la gestion de l'espace à disposition, il y a beaucoup de confusion entre les ouvriers qui ne semblent pas capable d'organiser leur travail. Cette unité ne dispose pas d'un chef. Quand cela est nécessaire, un ouvrier assure les tâches de chef d'unité.
- Ils existent deux escaliers qui portent de l'unité de coupe à l'unité de piquage ; nous recommandons d'enlever un des escaliers afin d'avoir l'espace nécessaire pour créer un petit magasin de tiges coupées, actuellement inexistant (voir plans proposés ci-dessous).
- Personnel de l'unité de coupe

Cette unité compte 3 ouvriers + 2 apprentis. Les apprentis s'occupent de la préparation des matériaux nécessaires afin de faciliter le travail aux coupeurs.

La productivité du personnel employé dans cette unité est assez faible. Il y a lieu d'exercer plus de contrôle sur les ouvriers de coupe de la part du responsable production et d'assigner au personnel des programmes de production hebdomadaires.

Nous avons noté aussi un manque d'organisation au niveau de l'approvisionnement de l'unité de coupe étant donné que les pièces à couper sont de différents types :

- Semelles avec différentes épaisseurs ;
- EVA avec différentes épaisseurs et couleurs ;
- EVA Thermoformée avec différentes épaisseurs et couleurs pour les parties supérieures en contact avec le pied.

Très souvent, l'un de ces composants se trouve en très grande quantité pour une épaisseur donnée et en quantités insuffisantes pour une autre épaisseur.

#### ▪ Production

Pour l'ensemble des cinq modèles en production, les **quantités journalières** produites sont en moyenne entre **650 paires et 700 paires**.

#### ▪ Machines de coupe

- 1 MAV-2 à pont avec porte-rouleaux ;
- 2 ATOM à pont ;
- 2 ATOM à drapeau.

Les cinq presses à couper sont en on état et pourraient être suffisantes et très productives, si on établit des programmes de production et on améliore l'efficacité des coupeurs.

## 2. L'unité de piquage

Cette unité a, elle aussi, besoin de la mise en place de programmes de production hebdomadaires.

Actuellement, cette unité réussit à satisfaire, sans grands problèmes, les exigences de production de l'entreprise, et ce pour les raisons suivantes :

- Faible productivité de l'unité de coupe ;
- Simplicité des modèles en production ;
- Encollage des pièces coupées par un groupe de 5 personnes avant de leur piquage (opération qui pourrait être éliminée pour éviter une perte de temps inutile).

Dans le cas où l'entreprise déciderait d'intégrer des modèles plus élaborés, les machines existantes ne seraient pas suffisantes et appropriées ; **dans ce cas, il serait nécessaire d'ajouter des :**

- Machines PFAFF à pilier à une aiguille ;
- Machines PFAFF à pilier à deux aiguilles ;
- Machine à parer ;
- Machine à refendre les peaux, indispensable pour la production à injection directe sur tige.
- Personnel de l'unité piquage

Cette unité compte 7 personnes : **5 ouvriers + 2 apprentis.**

- Production

La production moyenne se situe entre **600 paires et 800 paires/ jour.**

- Machines de piquage

- 1 machine PFAFF à une aiguille (conditions acceptables) ;
- 1 machine MINERVA à deux aiguilles (conditions acceptables) ;
- 1 machine MINERVA à une aiguille (conditions acceptables) ;
- 1 machine à parer pour cuir (obsolète) ;
- 1 machine cylindrique PFAFF à une aiguille (un peu plus neuve) ;
- 1 machine PFAFF 9593 à une aiguille (obsolète) ;
- 1 machine PFAFF 118 Zig-Zag (conditions acceptables) ;
- 1 machine PFAFF à border à une aiguille (conditions acceptables) ;
- 1 machine PFAFF à une aiguille (très vieille) ;
- 1 machine PFAFF à border à une aiguille (obsolète) ;
- 2 Strobel (conditions acceptables).

## 3. Unité de montage

Dans cette unité le personnel est disposé en groupes de travail mal organisés qui ne suivent pas une logique rationnelle de production.

Pour une meilleure organisation de cette unité, et une utilisation plus efficace du convoyeur, il faudrait préparer un stock de tiges d'au moins trois jours de travail pour chaque modèle en production.

En plus, il faudrait avoir à disposition tous les composants nécessaires : les semelles les accessoires, ... etc.

▪ Personnel de l'unité de montage

Une vingtaine de personnes travaillent au sein de cette unité.

Les produits fabriqués sont extrêmement simples et ne nécessitent pas de qualifications spécifiques des ouvriers.

Etant donnée la simplicité de la fabrication actuelle, l'unité de montage pourrait être facilement réorganisée, sans que cela implique un très grand effort, pour la production de plus grandes quantités avec le personnel déjà existant.

▪ Machines de montage

La plupart des opérations sur la ligne de montage se font manuellement ce qui explique le nombre très limité de machines dans cette unité. Certaines machines doivent être changées. Nous avons constaté en outre le manque de hottes aspirantes pour le fraisage des semelles en EVA.

Les machines présentes sont :

- 1 Râpe semelles (obsolète) ;
- 1 Machine CERIM pour le montage (acceptable) ;
- 1 Four chauffe semelles (acceptable) ;
- 1 Presse vieille mais qui fonctionne encore bien, utilisée pour presser les semelles des pantoufles et claquettes (acceptable) ;
- 2 Machines à carder les semelles pour sandales en Eva - papier de verre lourd ;
- 1 Papier de verre léger (acceptable) ;
- 1 Machine avec résistance à chaud pour griffer la marque sur le cuir (obsolète)
- 1 Table finissage ;
- 1 Vieille presse (à éliminer) ;
- 1 Machine MAC-VAL pour coudre les tiges aux semelles (bonnes conditions) ;
- 1 Machine à parer pour pièces d'EVA (acceptable) ;
- 2 Machines pour le fraisage des semelles en EVA (elles se trouvent dans une salle à part qui a un petit aspirateur) (acceptable).

#### 4. Unité de finissage

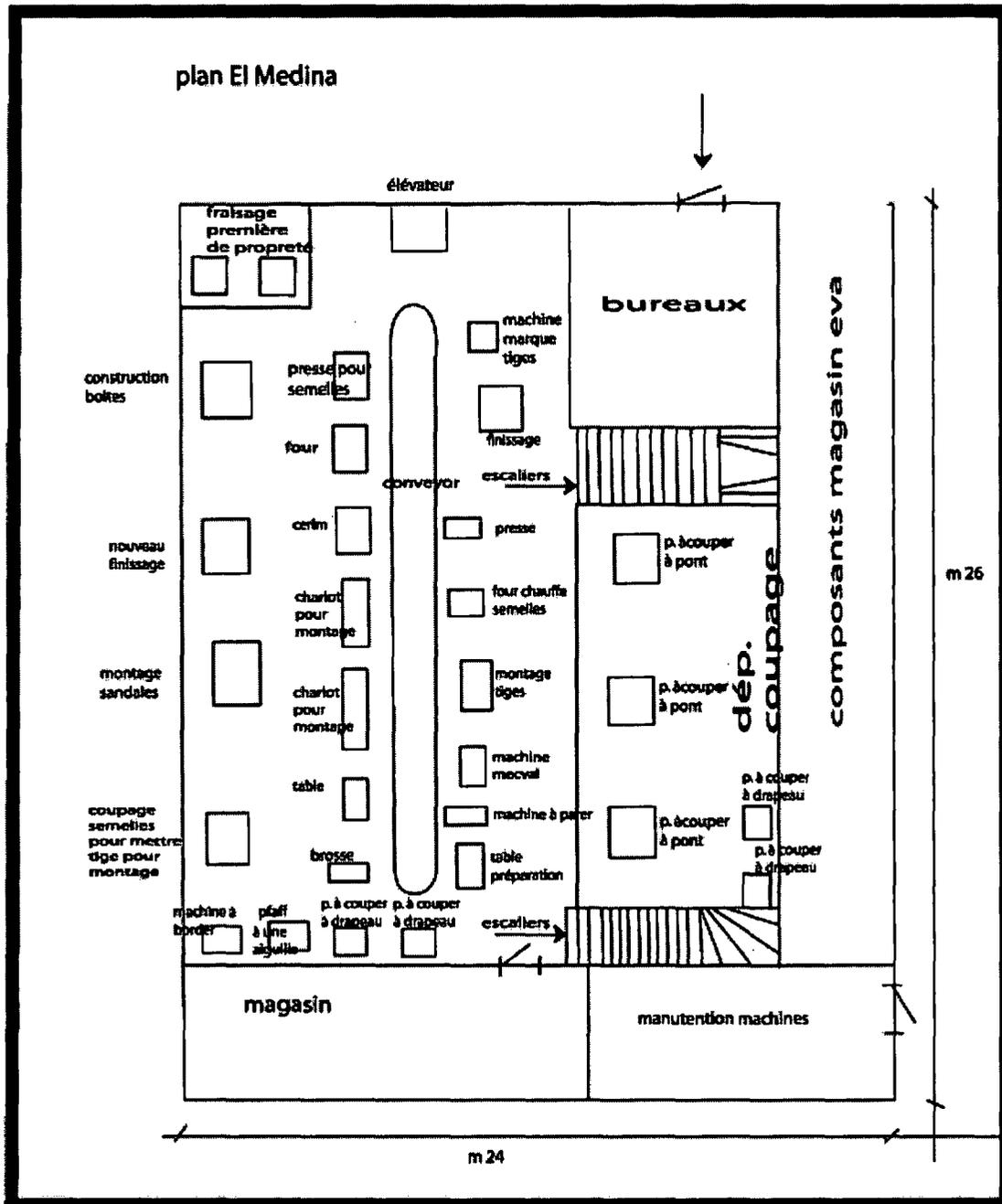
Le personnel dans cette unité s'occupe du nettoyage des produits et de leur mise en boîtes. Cependant, l'opération de nettoyage se répète deux fois. En effet, suite au nettoyage des articles montés, ils sont mis dans une grande caisse d'où ils sont repris pour être encore travaillés et donc salis à nouveau. Une deuxième opération de nettoyage par conséquent nécessaire.

L'unité de finissage ne nécessite pas d'équipements spéciaux. Cependant, nous constatons l'absence de brosses de nettoyage ; la fabrication actuelle se fait de manière très artisanale qui, pour ce type de produits, pourrait être acceptée. Dans l'éventualité de l'intégration d'autres types de modèles en cuir, les capacités techniques actuelles des ouvriers ne seraient pas suffisantes. Il serait nécessaire de disposer de personnel plus formé en matière de finissage du cuir.

5. Plans actuels des différentes unités de l'entreprise LA MEDINA

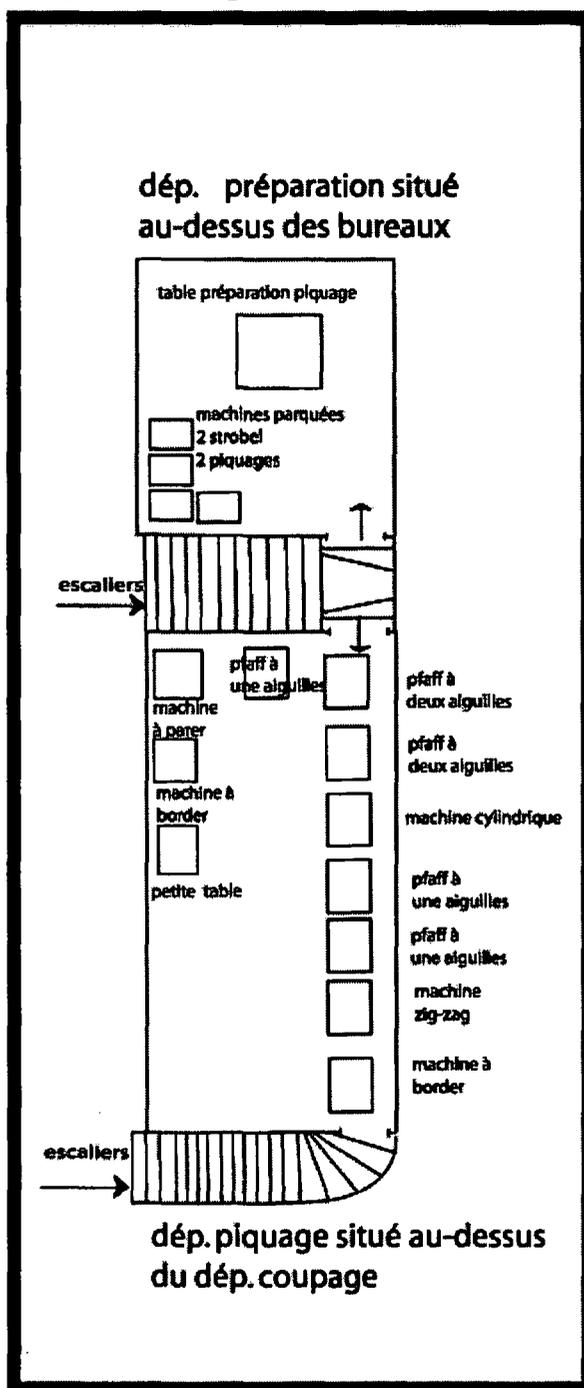
- Plan des unités de coupe, montage et finissage

rez-de-chaussée

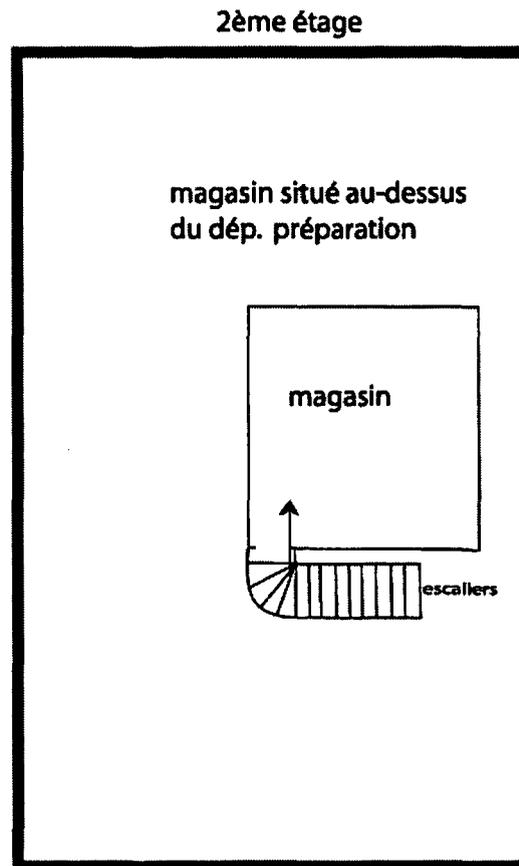


▪ Plan de l'unité de piquage

premier étage



- Plan du magasin des produits finis



## V.5. Points forts et points faibles

### 1. Points forts

- Possibilité de produire toutes les semelles en EVA THERMOMOULEE grâce aux machines déjà existantes : l'une de fabrication locale et l'autre de la BGM ;
- Possession d'une machine GUSBI à injection directe sur tige qui avec une meilleure utilisation pourra améliorer la qualité de travail des produits LA MEDINA.

### 2. Points faibles

- Absence d'organisation dans toutes les unités ;
- Faible productivité dans toutes les unités ;
- Absence d'ouvriers formés pour une meilleure organisation de la production et une meilleure productivité des différentes unités ;
- Absence d'un atelier qui puisse créer des nouveaux INPUTS pour le produit déjà en production dans les collections de sandales et pantoufles ;
- Absence de modèles pour faire fonctionner plus efficacement la machine à injection GUSBI (recherche de formes et tiges nouvelles ; décorations de tiges) ;

- Absence d'ouvriers bien formés pour le travail des articles à semelles injectées directement sur tiges.

## V.6. Recommandations

Pour mieux exploiter la capacité de production de LA MEDINA et la dextérité et le savoir-faire des ouvriers dans les opérations manuelles, il serait profitable à l'entreprise d'augmenter la production de pantoufles pour l'hiver puisque la typologie de production est la même que celle adoptée pour les modèles d'été (claquettes).

Suite à l'acquisition de la machine GUSBI qui produit des semelles en polyuréthane mono densité, l'usine LA MEDINA jouit d'un potentiel de production assez important. Jusqu'à présent, cette machine est utilisée seulement pour la production des semelles et elle n'est donc pas exploitée efficacement par rapport aux potentiels qu'elle présente. En effet, elle pourrait être utilisée pour la production d'articles **avec injection directe sur tige**. Avec la machine GUSBI, LA MEDINA pourrait produire de grandes quantités d'articles à des prix compétitifs. Ainsi, une telle production représenterait une grande opportunité de développement de l'activité de LA MEDINA sur le marché local et sur le marché à l'exportation. Pour réaliser ce type de production il est nécessaire d'avoir :

- Des nouveaux modèles de semelles ;
- Des nouveaux modèles de formes ;
- Des nouveaux modèles de tiges pour Hommes et pour Femmes.

Par ailleurs, nous pensons qu'avec la production actuelle, à terme, LA MEDINA ne pourra pas continuer son activité claquettes en EVA. En effet, la concurrence sur ces produits est de plus en plus forte, notamment parmi les petits artisans (comme ceux que nous avons visités et qui se trouvent dans la vieille médina de Sfax).

Pour garantir une meilleure compétitivité de l'entreprise sur ces articles, il faudrait :

- Intégrer des nouvelles semelles en utilisant des nouvelles technologies ;
- Utiliser de nouveaux matériaux pour le thermomoulage et utiliser des nouvelles techniques de design des modèles ; ces dessins devraient être modifiés chaque 5 à 6 mois afin de contrecarrer le copiage des modèles par la concurrence.

En engageant de telles actions, l'entreprise pourra garantir une bonne rentabilité même avec des produits économiques.

Pour ce faire, **la société devrait faire appel à l'assistance technique d'un modéliste italien ou français qui accompagnera l'entreprise sur une période de deux ans.**

**Le coût d'une telle assistance est estimé à 15 kDT.**

En ce qui concerne l'activité à l'exportation, les produits fabriqués actuellement par LA MEDINA ne peuvent pas être commercialisés sur le marché européen. En effet, la Chine et autres pays asiatiques sont les premiers fournisseurs de l'Europe pour ce type d'articles (articles économiques tels que pantoufles, claquettes, ... etc.). Comme nous l'avons déjà mentionné, **l'entreprise ne pourra être compétitive sur le marché à l'exportation**, en particulier, le marché européen, **qu'en mettant en place les actions suggérées ci-dessus.**

En outre, nous considérons comme entraves pour le développement de l'activité à l'exportation l'absence de :

- Un bureau de ventes à l'étranger où pourra se faire un contact direct avec les clients ;
- Un bureau d'achats où travaillent des personnes qui peuvent gérer l'approvisionnement en matières premières et en tous les composants nécessaires ;

Compte tenu de la taille de LA MEDINA, la mise en place de telles structures ne peut pas être envisagée, sauf si l'entreprise noue un accord de partenariat avec une société déjà existante dans les marchés européens.

- Un bureau de programmation pour la production ;
- Une mentalité de production. En effet, produire ne signifie pas s'occuper seulement de la partie manufacturière, mais avoir une maîtrise complète de tout le cycle de production qui commence par l'achat des matières premières et se termine avec la livraison des produits dans les délais préfixés.

Dans l'ensemble, il est nécessaire d'améliorer l'organisation actuelle de la production. Nous proposons dans ce sens le recours à **l'assistance technique d'un expert en matière de production de chaussures**. Cet expert travaillera en étroite collaboration avec le modéliste pour garantir un niveau optimal de la qualité de production. Il assurera, entre autres, la **formation des responsables production ainsi que des ouvriers travaillant sur les différentes lignes** et ce par des actions de formation sous formes d'accompagnement. **Le coût de cette assistance est estimé à environ 25 kDT.**

### 1. Liste de machines à acquérir

Suite aux différents constats relevés lors de ce diagnostic technique, la mise à niveau de l'outil industriel de la société LA MEDINA nécessite l'acquisition des machines suivantes :

#### Unité de piquage

| <i>Machines</i>   | <i>Coût estimé</i> |
|---|--------------------|
| ▫ 1 Machine à base plane à deux aiguilles, transport à pointe d'aiguille  | 2.405 €            |
| ▫ 1 Machine à bras cylindrique, complète avec palette de support et moteur normal   | 2.515 €            |
| ▫ 1 Machine à base plane à une aiguille, transport et moteur normal   | 1.165 €            |
| ▫ 1 Machine à border complète avec palette de support et moteur normal et un Bordeur  | 2.445 €            |
| ▫ 1 Machine électronique à refendre les peaux, lumière 420 mm, display auto-diagnostic, automatique, ressorts spéciaux à longue durée, récupération automatique de l'usure de la lame, changement rapide de lame, double pied-de-biche, doubles aspirateurs | 1.300 €            |
| ▫ 1 Machine à rabattre les coutures avec application des lacettes, bras universel   | 3.905 €            |
| <b>Total</b>  | <b>13.735 €</b>    |

#### Unité de montage

---

| <i>Machines</i>   | <i>Coût estimé</i> |
|---|--------------------|
| ▫ 1 Hotte aspirante   | 567 €              |
| ▫ 1 Machine à conformer les bouts des tiges à froid (2 stations),<br>équipée de 2 stations de pré-rechauffe | 10.700 €           |
| <hr/>   |                    |
| <b>Total</b>  | <b>11.267 €</b>    |

L'ensemble de ces machines nécessite un investissement total d'environ 25.000 €, soit 33.000 DT.

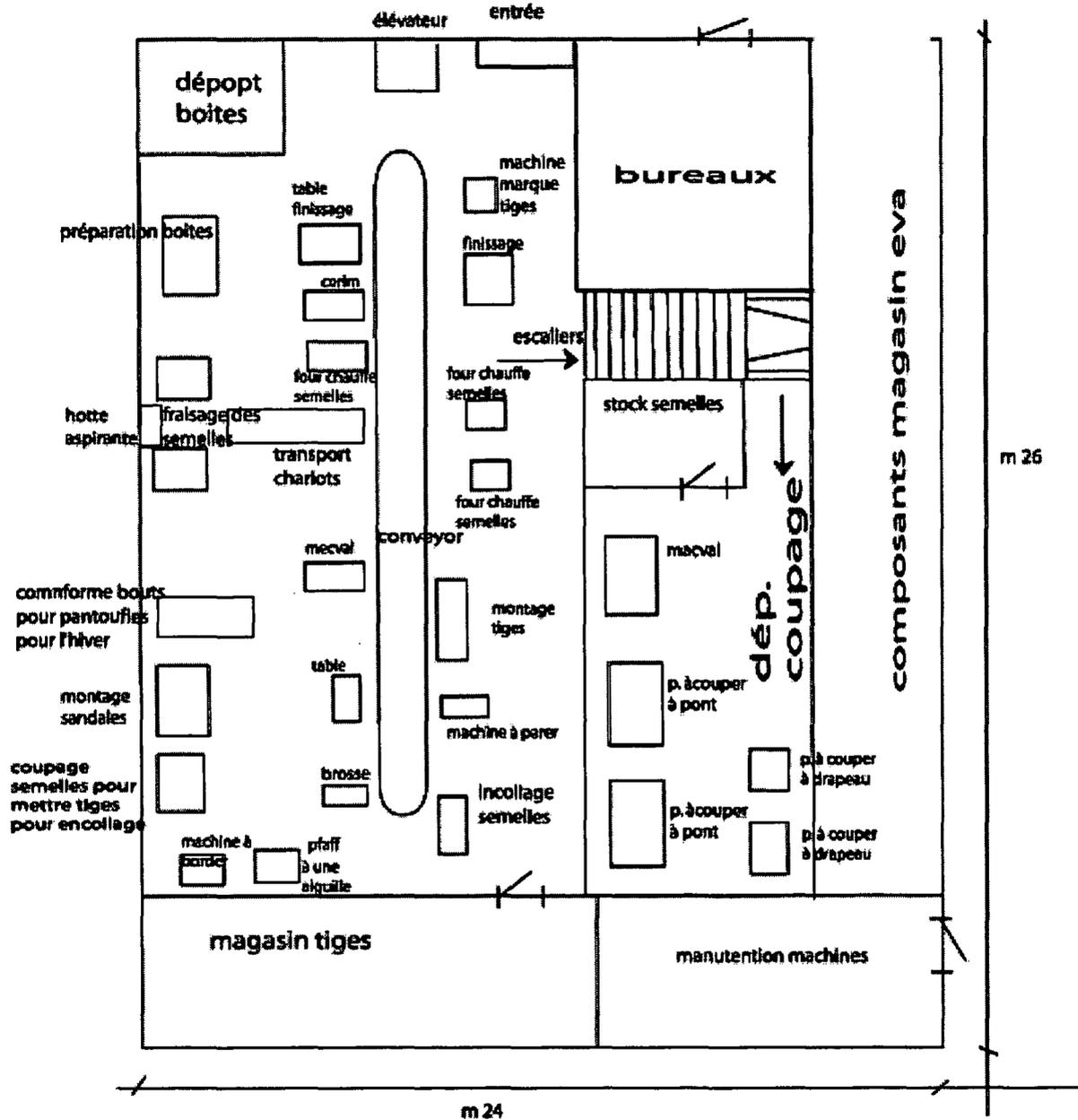
## 2. Propositions pour une nouvelle organisation de l'usine

Dans ce qui suit nous proposons une nouvelle organisation des ateliers de LA MEDINA qui intègre les nouvelles machines recommandées ci-dessus :

Plan suggéré pour la réorganisation des unités de coupe, de montage et de finissage

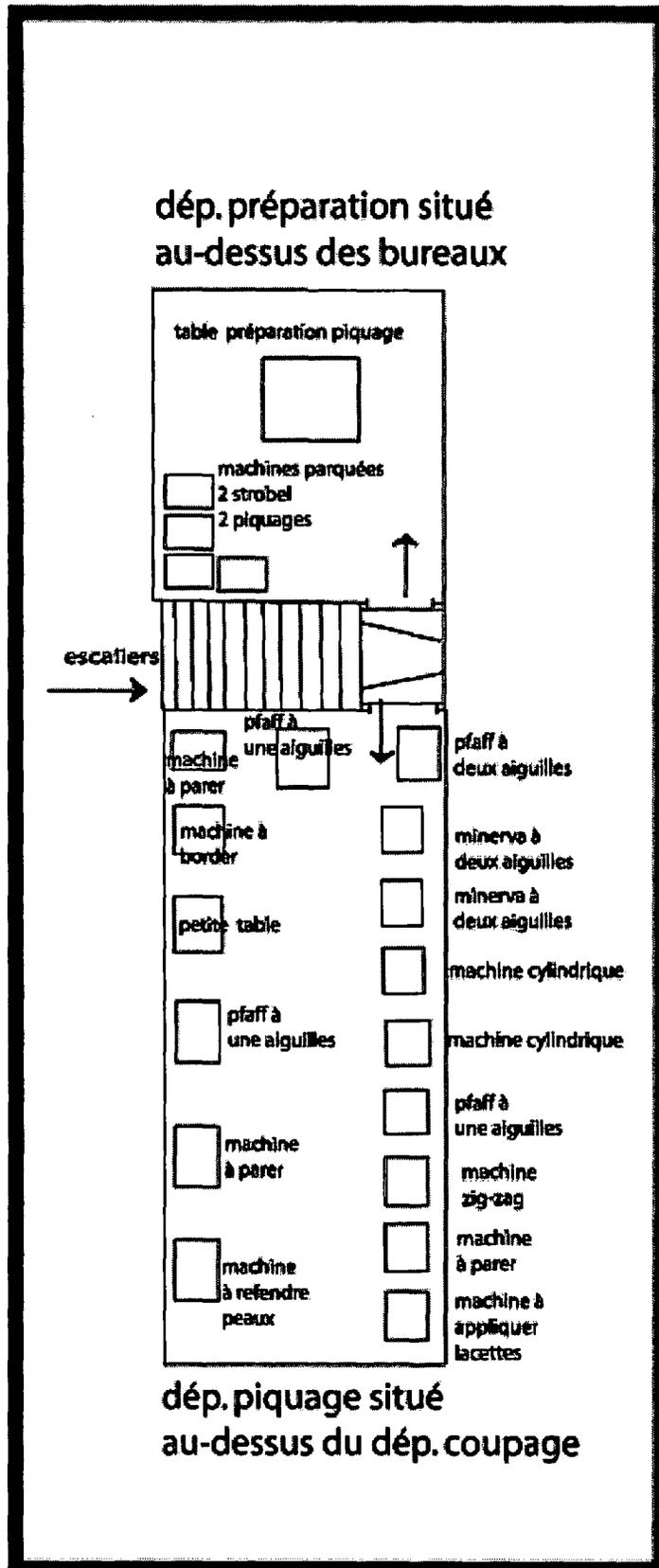
rez-de-chaussée

plan El Medina  
proposé



Plan suggéré pour la réorganisation des unités préparation piquage et piquage

premier étage plan proposé



## **VI. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES**

---

LA MEDINA compte **63 personnes dont 52 travaillant sur des postes de production.**

La grande majorité de la main d'œuvre directe de la société vient des ateliers des artisans de la région de Sfax et est recrutée par conséquent en ayant déjà un certain savoir-faire du métier.

En général l'apprentissage (et/ou le perfectionnement) des nouveaux employés est assuré par le chef de la production et les ouvriers qualifiés.

### **VI.1. Organigramme**

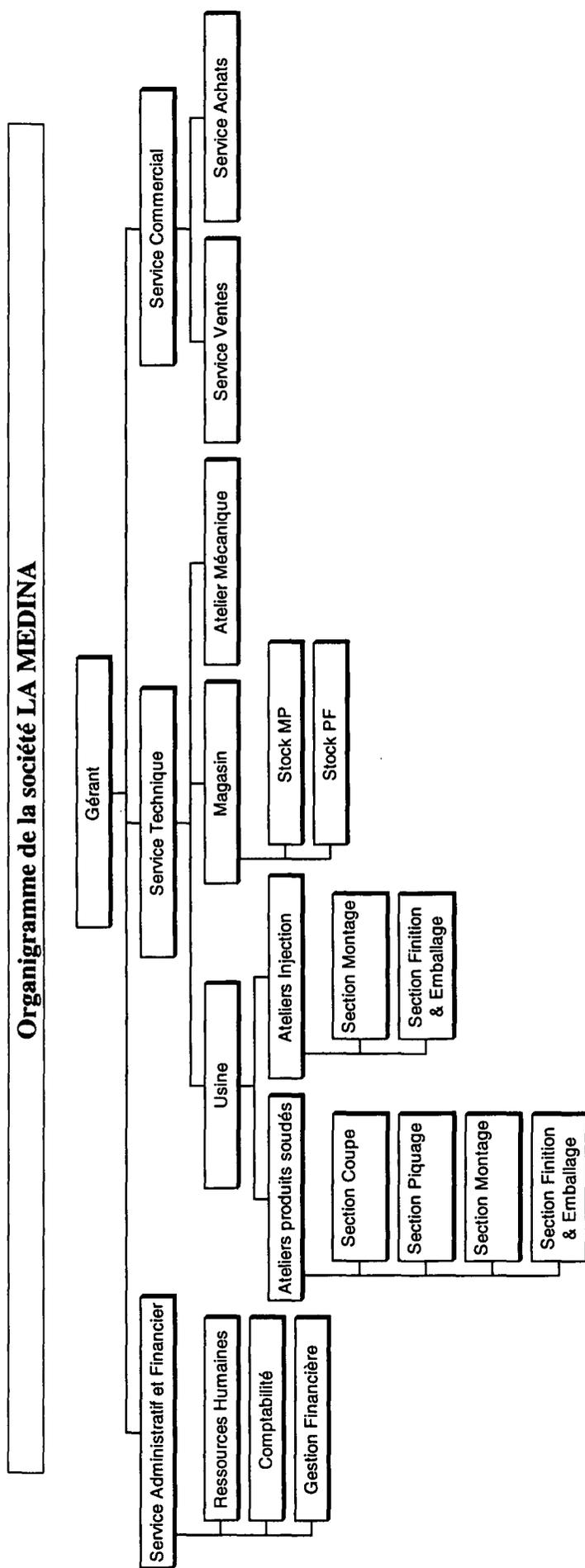
La société ne dispose pas d'organigramme formalisé.

Nous avons reconstitué cet organigramme, en fonction des responsabilités qui ressortent de la situation actuelle (voir page suivante).

La direction technique est supervisée par l'un des deux fils du gérant.

La gestion des services achats et ventes est centralisée au niveau de la secrétaire et c'est le gérant qui supervise toutes les opérations commerciales.

Un comptable a été recruté récemment (au cours de l'année 2002) et s'occupe de la gestion financière et de la comptabilité. La société fait également appel aux services d'un commissaire aux comptes.



## 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 répartis par fonctions et classés en personnels indirects et directs :

| Fonctions                                 | Main d'œuvre directe | Main d'œuvre indirecte |                      | Total     |
|---|----------------------|------------------------|----------------------|-----------|
|   |                      | Cadres & Maîtrise      | Ouvriers & Apprentis |           |
| Directeur technique                       |                      | 1                      |                      | 1         |
| Chef de production                        |                      | 1                      |                      | 1         |
| Coupe                                     | 5                    |                        |                      | 5         |
| Préparation piquage                       | 5                    |                        |                      | 5         |
| Piquage                                   | 7                    |                        |                      | 7         |
| Montage                                   | 20                   |                        |                      | 20        |
| Injection                                 | 5                    |                        |                      | 5         |
| Finissage                                 | 10                   |                        | 1                    | 11        |
| Maintenance                               |                      | 1                      |                      | 1         |
| Magasin                                   |                      | 1                      |                      | 1         |
| Administration                            |                      | 4                      | 2                    | 6         |
| <b>Total</b>                              | <b>52</b>            | <b>8</b>               | <b>3</b>             | <b>63</b> |
| <b>% directs &amp; indirects</b>          | <b>83%</b>           | <b>17%</b>             |                      |           |
| <b>% directs/indirects hors technique</b> | <b>90%</b>           | <b>10%</b>             |                      |           |

La ventilation des effectifs indirects est la suivante :

- Les cadres et maîtrise : 73 % de l'effectif total.
- Ouvriers & apprentis : 27 % de l'effectif total.

**Total indirects : 11 personnes, soit 17 % de l'effectif total.**

Si nous ne prenons en considération que les indirects non liés à des tâches techniques, le taux devient 10%.

Notons que la moyenne tunisienne se situe à environ 5%. Le standard européen se situe, lui, à environ 8%.

### 2. Niveau d'instruction et Taux d'encadrement

Le niveau d'instruction se présente comme suit :

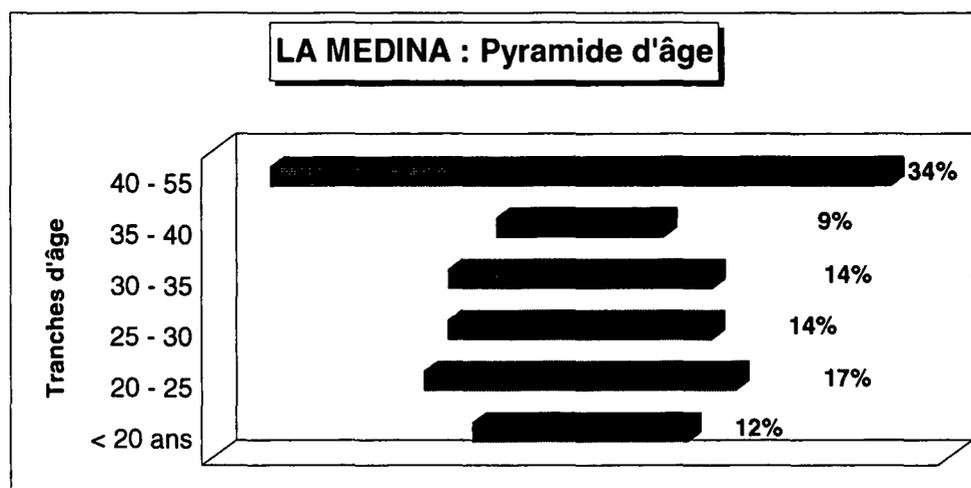
| Niveau d'instruction | Analphabète | Primaire | Secondaire | Supérieur |
|----------------------|-------------|----------|------------|-----------|
| % de l'effectif      | 2%          | 58%      | 35%        | 5%        |

- ☛ Le niveau d'encadrement global calculé selon le niveau d'instruction est de 5%. Ce niveau se situe au-dessus de la moyenne nationale (~ 4%).

Le taux d'encadrement technique s'élève quant à lui à environ 2%, si ce taux est assez appréciable comparé à la moyenne nationale il reste largement au-dessous des standards européens<sup>3</sup>.

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

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

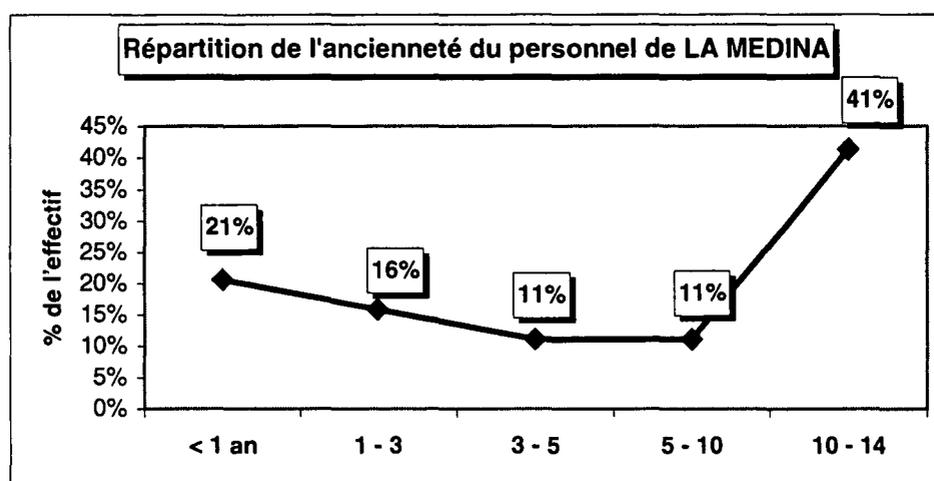


Le personnel est assez jeune (57% de l'effectif a moins de 35 ans) et l'âge moyen est d'environ 31 ans pour l'ensemble du personnel.

Notons cependant que 34% de l'effectif ont un âge entre 40 et 55 ans. Il s'agit des anciens employés qui ont travaillé pour la société depuis sa création.

Par ailleurs la moyenne d'ancienneté se situe à environ 7 ans.

La répartition de l'ancienneté en % de l'effectif est présentée dans le graphique ci-dessous :



<sup>3</sup> Le standard européen de l'encadrement technique est de 4,5% (Cahier du CEPI N°8- Décembre 2000).

Ce graphique montre que 41% de l'effectif de LA MEDINA a plus de 10 ans d'ancienneté. Ceci témoigne de la relative stabilité du personnel. Cependant, les responsables de la société estiment le taux de turn-over à environ 20%. Ce taux est relatif aux départs des apprentis.

#### **VI.4. Polyvalence et Formation**

##### **□ Degré de Polyvalence**

En se basant sur les données recueillies lors d'entretiens avec les ouvriers de la société nous avons pu conclure que :

- 40% du personnel travaillant dans la section de montage sont polyvalents sur la majorité des postes de la ligne.
- 71% du personnel travaillant dans la section de piquage sont polyvalents sur toute la ligne.

Il n'existe pas d'ouvriers polyvalents entre les lignes parmi le personnel de LA MEDINA. Si nous tenons compte du fait que les apprentis représentent environ 17% du personnel productif de la société, le niveau de polyvalence reste dans l'ensemble acceptable.

##### **□ Formation**

Au cours de l'année 2001, le personnel de LA MEDINA a suivi 3 formations de durée une semaine chacune. Ces cycles de formation ont été assurés par les cadres du C.N.C.C. et ont concerné les coupeurs, les ouvriers de piquage et les techniciens de maintenance.

En 2002, les techniciens de la société ont bénéficié d'une formation d'une semaine sur le calcul du temps.

#### **VI.5. Rémunération**

Durant les périodes à forte demande les ouvriers perçoivent en plus de leur salaire fixe des primes d'encouragement sur les quantités produites.

Les apprentis perçoivent en général 30% du SMIG. Ce salaire est augmenté d'environ +10% chaque semestre.

## VII. 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
- Analyse du BFR et de la trésorerie
- Structure des prix
- Ratios de rentabilité

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

- *L'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif,*
- *L'éclatement des charges financières en charges de financement et frais financiers de fonctionnement.*

## VII.1. Structure des bilans

Les retraitements mentionnés précédemment nous ont permis de ressortir une structure synthétique des bilans financiers de LA MEDINA qui se présente comme suit :

| <b>STRUCTURE DU BILAN</b>  |                  | <b>LA MEDINA</b> |                |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
|                            |                  | 1 999            | 2 000          | 2 001            |
| <b>Actif Immobilisé</b>    | Immobilisations  | 286 365          | 338 089        | 367 785          |
|                            | Participations   | -                | -              | -                |
|                            | <b>Total</b>     | <b>286 365</b>   | <b>338 089</b> | <b>367 785</b>   |
| <b>Actif Circulant</b>     | Stocks           | 395 776          | 392 776        | 454 048          |
|                            | Clients          | 104 984          | 101 379        | 202 256          |
|                            | Autres actifs    | 27 345           | 46 908         | 27 792           |
|                            | <b>Total</b>     | <b>528 105</b>   | <b>541 063</b> | <b>684 096</b>   |
| <b>Trésorerie Actif</b>    | <b>Total</b>     | -                | -              | -                |
| <b>TOTAL ACTIF</b>         | <b>Total</b>     | <b>814 470</b>   | <b>879 153</b> | <b>1 051 881</b> |
| <b>Capitaux Permanents</b> | Capital          | 163 000          | 163 000        | 163 000          |
|                            | Rés. antérieurs  | 77 006           | 58 955         | 63 060           |
|                            | Résultat         | - 18 051         | 22 350         | 12 789           |
|                            | S/T Cap. Pro.    | 221 955          | 244 305        | 238 848          |
|                            | <b>Total</b>     | <b>321 955</b>   | <b>324 305</b> | <b>298 848</b>   |
| <b>Passif Circulant</b>    | DLMT             | 100 000          | 80 000         | 60 000           |
|                            | D. fournisseurs  | 290 365          | 343 071        | 350 145          |
|                            | Autres passifs   | 85 617           | 106 798        | 125 801          |
| <b>Total</b>               | <b>375 982</b>   | <b>449 869</b>   | <b>475 945</b> |                  |
| <b>Trésorerie Passif</b>   | Financ. CT       | -                | -              | -                |
|                            | Trésor. négative | 116 533          | 104 979        | 277 087          |
|                            | <b>Total</b>     | <b>116 533</b>   | <b>104 979</b> | <b>277 087</b>   |
| <b>TOTAL PASSIF</b>        | <b>Total</b>     | <b>814 470</b>   | <b>879 153</b> | <b>1 051 881</b> |

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

## VII.2. Analyse du haut du bilan

### 1. Les immobilisations

| Analyse des immobilisations |      | LA MEDINA     |      |      |  |
|-----------------------------|------|---------------|------|------|--|
|                             |      | <i>en kDT</i> |      |      |  |
| Année                       | 1998 | 1 999         | 2000 | 2001 |  |
| Immobilisations brutes      | 442  | 467           | 566  | 653  |  |
| Investissement net          |      | 24            | 100  | 87   |  |
| Immobilisations nettes      |      | 286           | 338  | 368  |  |
| Taux d'amortissement        |      | 39%           | 40%  | 44%  |  |

- Les investissements réalisés par LA MEDINA sont passés de 3% du CA en 1999 à 9% et 8% du CA en 2000 et 2001. Ces investissements ont concerné essentiellement des moules en aluminium pour la machine d'injection rotative. Ce taux d'investissement est assez appréciable et témoigne d'une volonté de modernisation de l'entreprise de la part de ses dirigeants.
- L'actif immobilisé par LA MEDINA est relativement jeune ; le taux d'amortissement global se situe au niveau de 44% en 2001.

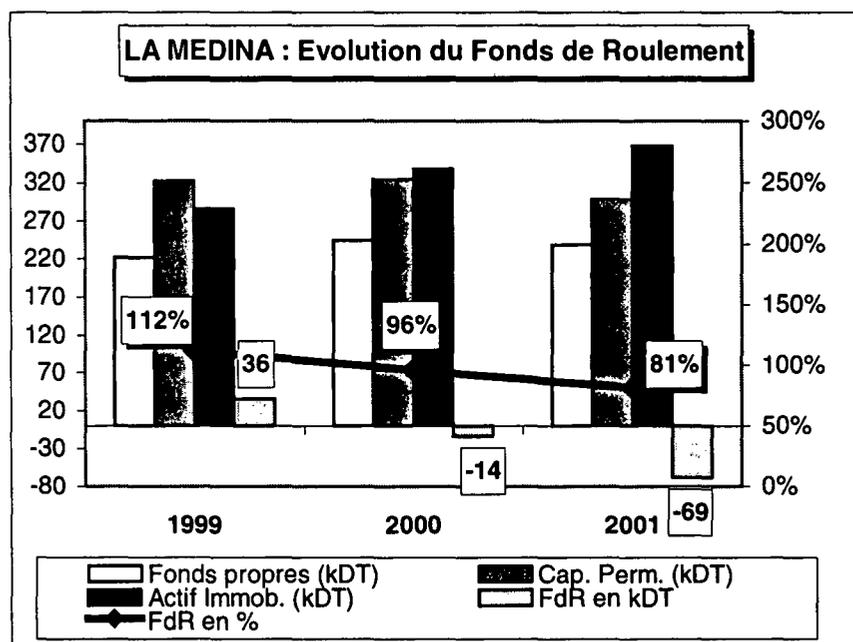
### 2. Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR

Comme le montre la figure présentée ci-dessous, les capitaux permanents de LA MEDINA ont totalement couvert les immobilisations de la société en 1999 ce qui s'est traduit par un FdR positif de +36 kDT.

Malgré la réalisation d'un résultat positif, l'augmentation de l'actif immobilisé en 2000, l'affectation du résultat négatif de l'année 1999 et le remboursement des emprunts LMT de la société ont généré un FdR négatif de -14 kDT.

Cette situation s'est encore détériorée durant l'exercice 2001 avec un taux de couverture de 81% et un FdR négatif de -69 kDT.

D'un autre côté, les fonds propres de LA MEDINA se situent à 65% des immobilisations ce qui est assez appréciable (le ratio généralement accepté est de 30%).



### VII.3. Analyse de gestion

Dans ce paragraphe l'analyse concernera les crédits accordés aux clients, les crédits octroyés par les fournisseurs ainsi que les stocks MP et PF.

| Analyse de Gestion :                    | LA MEDINA |       |       |
|---|-----------|-------|-------|
|   | 1999      | 2000  | 2001  |
| Achats TTC (kDT)                        | 804       | 984   | 978   |
| CA TTC (kDT)                            | 1 020     | 1 384 | 1 263 |
| Crédit client (jours C.A. TTC)          | 37        | 26    | 58    |
| Crédits fournisseurs (jours C.A. TTC)   | 103       | 89    | 100   |
| Crédits fournisseurs (jours Approv TTC) | 130       | 126   | 129   |
| Stock MP (jours Appro)                  | 150       | 126   | 176   |
| Diff. crédit fourn.-clients (jours CA)  | 65        | 63    | 42    |
| Stock PF (jours C.A au Prix de Rev.)    | 59        | 37    | 35    |

Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus que :

- Le délai moyen de recouvrement des crédits accordés aux clients est passé de 26 jours de CA TTC durant l'exercice 2000 à ~ 2 mois de CA TTC en 2001. Néanmoins cette valeur demeure acceptable et LA MEDINA devra veiller à ne pas détériorer davantage ce niveau.
- Les délais de paiement accordés par les fournisseurs se sont situés durant toute la période 1999-2001 à environ 4 mois d'approvisionnement soit 3 mois du CA.
- Le niveau du stock MP a augmenté en 2001 pour atteindre près de 6 mois d'approvisionnement. Même si une bonne partie de la matière première (Skaï et tissus) est importée ces niveaux restent trop élevés. Nous recommandons à LA MEDINA de réduire au maximum ces stocks.

- Le niveau des stocks PF a progressivement baissé pour atteindre environ 1 mois du CA en 2001. Ce niveau pourrait être justifié par la fabrication pour le stock au début de chaque saison comme nous l'avons déjà expliqué au § IV.5.

#### **VII.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.

| <b>Besoins en FdR et Trésorerie</b>     |              | <b>LA MEDINA</b> |              |  |
|---|--------------|------------------|--------------|--|
|   | <b>1 999</b> | <b>2 000</b>     | <b>2 001</b> |  |
| FdR (kDT)                               | 36           | -14              | -69          |  |
| FdR en %                                | 112%         | 96%              | 81%          |  |
| BFR d'exploitation (kDT)                | 210          | 151              | 306          |  |
| BFR d'exploitation en jours C.A.        | 71           | 51               | 103          |  |
| BFR Total (kDT)                         | 152          | 91               | 208          |  |
| BFR Total en jours de C.A.              | 66           | 28               | 70           |  |
| Trésorerie globale (en kDT)             | -117         | -105             | -277         |  |
| Trésorerie hors financement CT (en kDT) | -117         | -105             | -277         |  |

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

- Le BFR d'exploitation a avoisiné 3,5 mois de CA en 2001 à cause du niveau important du stock notamment le stock MP. Le BFR global s'est situé, quant à lui, à plus de 2 mois de CA.
- Le niveau élevé du stock ainsi que la détérioration du FdR ont lourdement grevé la trésorerie globale, déficitaire durant toute la période de référence (-277 kDT en 2001).

#### **VII.5. Structure des prix**

- Les achats consommés, exprimés en proportion de la production, ont progressivement diminué durant les trois dernières années en passant de 75% de la production en 1999 à 69% en 2001.
- La part du personnel est passée de 14% en 1999 à 16% en 2001.
- Les charges financières de fonctionnement ont progressivement diminué sur les trois dernières années pour passer de 3% en 1999 à seulement 1% en 2001. Les frais de financement se sont situés, eux aussi, au même niveau sur les trois années de référence soit 1%. Dans l'ensemble ces niveaux sont assez acceptables.
- Les autres charges d'exploitation se sont situés à une moyenne de 7%.

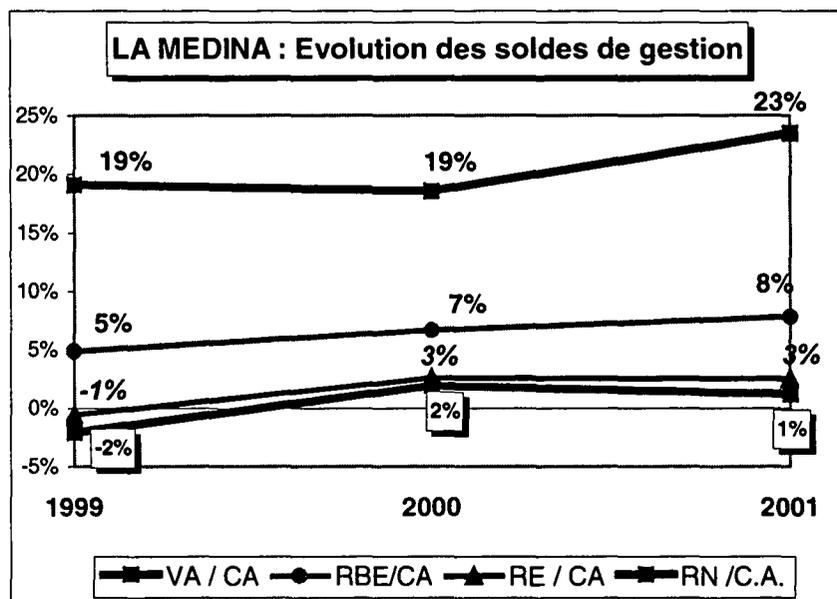
| STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION |         | LA MEDINA |           |  |
|------------------------------------|---------|-----------|-----------|--|
|                                    | 1999    | 2000      | 2001      |  |
| Production (C.A.+ var. stock P.F)  | 864 049 | 1 153 303 | 1 073 485 |  |
| Achats consommés                   | 75%     | 71%       | 69%       |  |
| Frais de Personnel                 | 14%     | 12%       | 16%       |  |
| Charges d'exploitation             | 7%      | 9%        | 7%        |  |
| F.financiers de financement        | 1%      | 1%        | 1%        |  |
| F. financiers de fonctionnement    | 3%      | 2%        | 1%        |  |
| Amortissement                      | 5%      | 4%        | 5%        |  |

La matière première et les frais du personnel représentent ainsi la part la plus importante dans la structure du prix. L'amélioration de la rentabilité de LA MEDINA passe donc par la réduction du poids des achats et des frais personnel. Ceci est possible, notamment, par l'amélioration de la productivité des ouvriers jusqu'à présent assez faible (voir Diagnostic Technique - V.5.2).

### VII.6. Ratios de rentabilité

L'examen de la figure ci-dessous montre que :

- Après s'être situé à un niveau de 19% du CA sur les années 1999 et 2000, la valeur ajoutée est passée en 2001 à 23%.
- Le RBE était de 5% en 1999 et s'est rehaussé à 8% en 2001.
- Le résultat net s'est remarquablement amélioré entre 1999 et 2000 en passant de -2% à +2%. Il a connu une légère baisse en 2001 en se situant à seulement +1%.



## **VIII. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS**

---

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

### **VIII.1. Volet Commercial et Marketing**

LA MEDINA devrait développer une innovation permanente et l'aspect service qui pourrait représenter un avantage concurrentiel pour des produits de conception et de fabrication simples comme les claquettes et les pantoufles. En outre, la société devra :

- Suivre les tendances de modes et être innovante en matière de modèles ;
- Intégrer des nouveaux designs de semelles et de tiges ;
- Réduire les coûts de production par notamment l'amélioration de la productivité des ateliers.

Par ailleurs, la société devra garder une veille permanente sur le comportement des clients et de la concurrence pour pouvoir mettre en place les stratégies plus efficaces en matière de marketing et les actions les plus adéquates pour contrecarrer la concurrence.

Pour ce, il serait nécessaire d'affiner la gestion de la clientèle en procédant, entre autres, à la formalisation des rapports de visites, à l'élaboration des dossiers intégrant des informations complètes sur l'activité de LA MEDINA avec chaque client.

### **VIII.2. Volet Financier**

Il est nécessaire de renforcer les capitaux permanents de LA MEDINA et de réduire dans la mesure du possible les stocks matières premières situés à un niveau relativement élevé (6 mois d'approvisionnement).

### **VIII.3. Volet Technique**

Pour annihiler les faiblesses constatées au niveau de l'usine de production de LA MEDINA, il convient de :

- Mettre en place des programmes de production hebdomadaires pour chaque équipe de travail ; coupe, piquage, montage, ...
- Créer un stock de tiges coupées pour le travail de 3 à 4 jours,
- Exercer plus de contrôle du travail des ouvriers, en particulier dans l'unité de coupe, par le responsable production,
- Mettre en marche le convoyeur sur la ligne de montage et réorganiser les postes de travail pour permettre une meilleure productivité de la chaîne,
- Intégrer des articles avec semelles injectées sur tiges dans la gamme de produits de LA MEDINA.

Ces actions sont à réaliser avec l'assistance technique d'un expert dans la fabrication des chaussures. Les interventions de ce technicien devront comporter, entre autres, des actions d'accompagnement pour la formation et le développement du savoir-faire technique des équipes de travail (Coût : 25 kDT).

En outre, il faudrait :

- Changer plus fréquemment la gamme de modèles pour contrecarrer les imitations et le copiage pratiqués par les artisans et certains fabricants industriels,

- Développer les modèles des articles proposés en utilisant des formes nouvelles et en innovant au niveau du design des tiges et des semelles.

Pour ce faire, il sera nécessaire de faire appel aux services d'un expert italien ou français qui pourra aligner les produits de LA MEDINA avec les nouvelles tendances de mode (Coût : 15 kDT).

Pour réussir et mener efficacement ces différentes actions, il faudrait se doter d'un outil industriel complet et adéquat. Nous recommandons dans ce sens l'acquisition des machines suivantes afin de compléter les lignes de piquage et de montage (coût total : 33 kDT).

- Machines pour la ligne de montage :
  - **Une** hotte aspirante ;
  - **Une** machine à conformer les bouts des pantoufles.
- Machines pour l'unité de piquage :
  - **Une** machine MINERVA à deux aiguilles ;
  - **Une** machine cylindrique PFAFF ;
  - **Une** machine PFAFF à une aiguille ;
  - **Une** machine à border ;
  - **Une** machine à refendre les peaux ;
  - **Une** machine pour rabattre les coutures et appliquer les lacettes.

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

---

### **IX.1. Objectifs**

Ce plan de mise à niveau vise à :

- Améliorer la compétitivité des produits de LA MEDINA ;
- Consolider la position de l'entreprise sur les marchés actuels ;
- Développer l'activité de l'entreprise en réalisant une croissance moyenne annuelle de +10% sur les marchés local et à l'exportation.

### **IX.2. Plan d'action**

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

- Réorganisation de la production et amélioration du savoir-faire technique de l'équipe de fabrication avec l'intervention d'un technicien dans la fabrication des chaussures.
- Différencier les produits de LA MEDINA, notamment, par l'innovation en matière de design des tiges et des semelles. Pour ce, il serait nécessaire de faire appel à l'assistance technique d'un modéliste.
- Compléter les lignes de montage et de piquage par des nouvelles machines. Les machines préconisées devraient permettre une meilleure qualité de travail et la production d'autres produits plus élaborés.

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

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des investissements à réaliser dans le cadre de ce programme de mise à niveau.

Etant donné leur niveau relativement faible (33 kDT), les investissements matériels pourraient être réalisés sur une seule année (2003).

Les interventions de l'expert technique de production et du modéliste s'étaleront, respectivement, sur des périodes de trois ans et de deux ans.

|   |
|---|
| <b>INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR LA MEDINA</b> |
|---|

| N° | Investissements matériels   | Budget en kDT |           |           |          |
|----|---|---------------|-----------|-----------|----------|
|    |   | Total         | 2 003     | 2 004     | 2 005    |
| 1  | 1 Machine à base plane à deux aiguilles, transport à pointe d'aiguille  | 3             | 3         |           |          |
| 2  | 1 Machine à bras cylindrique, complète avec palette de support et moteur normal   | 3             | 3         |           |          |
| 3  | 1 Machine à base plane à une aiguille, transport et moteur normal   | 2             | 2         |           |          |
| 4  | 1 Machine à border complète avec palette de support et moteur normal et un Bordeur  | 3             | 3         |           |          |
| 5  | 1 Machine électronique à refendre les peaux, lumière 420 mm, display auto-diagnostic, automatique, ressorts spéciaux à longue durée, récupération automatique de l'usure de la lame, changement rapide de lame, double pied-de-biche, doubles aspirateurs | 2             | 2         |           |          |
| 6  | 1 Machine à rabattre les coutures avec application des lacettes, bras universel   | 5             | 5         |           |          |
| 7  | 1 Hotte aspirante   | 1             | 1         |           |          |
| 8  | 1 Machine à conformer les bouts des tiges à froid (2 stations), équipée de 2 stations de pré-rechauffe  | 14            | 14        |           |          |
|    | <b>Investissements immatériels</b>  |               |           |           |          |
| 9  | Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures ( 40 H*j )   | 25            | 10        | 10        | 5        |
| 10 | Assistance d'un modéliste de chaussures ( 20 H*j )  | 15            | 10        | 5         |          |
|    | <b>Total des investissements</b>  | <b>73</b>     | <b>53</b> | <b>15</b> | <b>5</b> |
|    | <i>dont matériels</i>   | <b>33</b>     | <b>33</b> | <b>0</b>  | <b>0</b> |
|    | <i>dont immatériels</i>   | <b>40</b>     | <b>20</b> | <b>15</b> | <b>5</b> |

#### IX.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 |
|----------------------|

|    |
|----|
| 73 |
|----|

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)</b> |
|---------------------------------------|

|                      |
|----------------------|
| Fonds propres : 100% |
|----------------------|

|    |
|----|
| 73 |
|----|

|                 |
|-----------------|
| Crédits MT : 0% |
|-----------------|

|   |
|---|
| - |
|---|

### **IX.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de LA MEDINA**

Nous avons supposé que, grâce aux différentes actions de mise à niveau, l'activité de la société sur les deux marchés, local et à l'exportation, pourrait maintenir un niveau d'accroissement annuel d'environ +10%.

Notons que la progression des ventes à l'exportation serait de +3% durant les deux premières années (2003-2004). Nous avons estimé, que sur cette période, l'amélioration de la qualité technique et esthétique des produits et le renforcement des efforts de prospection et de marketing permettront de maintenir à partir de 2005 une évolution annuelle sur les marchés extérieurs de +5%.

Nous supposons en outre que LA MEDINA réussira, en réalisant un gain en productivité, à baisser les frais du personnel (en % de la production) d'au moins un point.

L'ouverture avec le marché de l'UE et l'évolution de l'activité à l'export impliquerait normalement une pression à la baisse des prix de ventes. Grâce à une bonne maîtrise de tout le processus de production, nous estimons que, les différentes charges d'exploitation (en % de la production) seront maintenues au même niveau que 2001.

Nous avons situé les charges financières de fonctionnement à 2% de la production sur toute la période 2003-2012.

Les amortissements et les frais de financements ont été calculés sur la base des prévisions réelles d'amortissement et de remboursement des crédits.

### **IX.6. Rentabilité prévisionnelle**

En tenant compte de l'évolution prévisionnelle de l'activité de LA MEDINA, 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 LA MEDINA procède à l'investissement et celui généré dans le cas où LA MEDINA 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 68% de ce qui est assez acceptable.**

**LA MEDINA : RENTABILITE PREVISIONNELLE**

|                               | 2001         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Production locale             | 954          | 1 061        | 1 167        | 1 284        | 1 412        | 1 554        | 1 709        | 1 880        | 2 068        | 2 275        | 2 502        |
| Ventes à l'exportation        | 119          | 124          | 127          | 134          | 140          | 147          | 155          | 162          | 171          | 179          | 188          |
| <b>Production</b>             | <b>1 073</b> | <b>1 185</b> | <b>1 295</b> | <b>1 418</b> | <b>1 553</b> | <b>1 701</b> | <b>1 864</b> | <b>2 043</b> | <b>2 239</b> | <b>2 454</b> | <b>2 690</b> |
| Achats                        | 740          | 69%          | 69%          | 69%          | 69%          | 69%          | 69%          | 69%          | 69%          | 69%          | 69%          |
| Charges de personnel          | 168          | 16%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          |
| Autres charges d'exploitation | 71           | 7%           | 7%           | 7%           | 7%           | 7%           | 7%           | 7%           | 7%           | 7%           | 7%           |
| <b>Cash flow</b>              | <b>94</b>    | <b>95</b>    | <b>122</b>   | <b>128</b>   | <b>146</b>   | <b>153</b>   | <b>175</b>   | <b>184</b>   | <b>210</b>   | <b>221</b>   | <b>252</b>   |
| F.F.Financ. Actuels           | 15           | 5            | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           |
| Autres Charges financières    | 10           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           | 2%           |
| Dot.amorti. hors Nv Invest    | 57           | 54           | 53           | 53           | 53           | 53           | 48           | 1            | 1            | 1            | 0            |
| Charges de financ. Nv Invest  |              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Amort. Nv Amort.              |              | 9            | 12           | 13           | 13           | 13           | 9            | 6            | 0            | 0            | 0            |
| Autres                        | 9            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 1            |
| Résultat net avant impôts     | 21           | 4            | 32           | 34           | 49           | 54           | 81           | 137          | 165          | 171          | 200          |
| Impôts                        | 8            | 1            | 6            | 6            | 9            | 9            | 14           | 24           | 29           | 30           | 35           |
| <b>Résultat net</b>           | <b>13</b>    | <b>3</b>     | <b>26</b>    | <b>28</b>    | <b>41</b>    | <b>44</b>    | <b>67</b>    | <b>113</b>   | <b>136</b>   | <b>141</b>   | <b>165</b>   |

Cash flow prolongation situation actuelle

Cash flow additionnel

**TRI Nouvel Inv 68%**

|     |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| 94  | 94 | 94 | 94 | 94 | 94 | 94 | 94 | 94  | 94  | 94  | 94  |
| 1   | 28 | 34 | 34 | 52 | 59 | 81 | 90 | 116 | 127 | 158 | 158 |
| -52 | 13 | 29 | 29 | 52 | 59 | 81 | 90 | 116 | 127 | 158 | 158 |