



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22800



**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

**TOMAIFICIO K.M.M.
El Fahs**

Novembre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

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

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

SOMMAIRE

I. SYNTHÈSE	5
I.1. LES PRINCIPAUX CONSTATS	5
I.2. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE TOMAIFICIO K.M.M. ...	6
I.3. PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES	7
II. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	8
II.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	8
II.2. BREF HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DE TOMAFICIO K.M.M.	9
III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	10
III.1. LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE	10
1. Principales caractéristiques globales du secteur des ICC	10
2. Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires	11
III.2. COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR ICC ET DES TIGES	12
1. Commerce extérieur des tiges	13
2. Caractéristiques des entreprises de la chaussure et accessoires	14
3. Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production	15
4. Orientations stratégiques et objectifs pour la branche chaussures et accessoires	15
III.3. LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE	16
1. Production et consommation	16
2. Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998)	17
IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE TOMAIFICIO K.M.M.	19
IV.1. PRÉSENTATION DES PRODUITS	19
IV.2. ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET PRODUCTION	19
IV.3. ORGANISATION & CLIENTÈLE	20
IV.4. POSITIONNEMENT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE	20
V. CALCUL DU PRIX & ANALYSE DE LA RENTABILITÉ	22
VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE	24
VI.1. PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ	24
1. Produit	24
2. Activité de la société et production	24
VI.2. POINTS FAIBLES ET POINTS FORTS	27
1. Points faibles	27
2. Points forts	27
VI.3. LOCAUX DE L'ENTREPRISE	28
VI.4. MAGASIN DES MATIÈRES PREMIÈRES	28
VI.5. EQUIPEMENTS	28
1. Unité de coupe	28
2. Préparation et jointage	29
VI.6. MAINTENANCE DES MACHINES	31
VI.7. HYGIÈNE DE TRAVAIL	31
VI.8. ORGANISATION ET FLUX DE TRAVAIL	31
VI.9. GESTION DES PRODUITS FINIS	31
VI.10. CONTRÔLE QUALITÉ	32
VI.11. AGRANDISSEMENT DE TOMAFICIO K.M.M.	32
VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES	34
VII.1. ORGANIGRAMME	34
VII.2. NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT	35
1. Taux de personnel indirect	35
2. Taux d'encadrement	35
VII.3. PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER	36
VII.4. POLYVALENCE ET FORMATION	37

VII.5. RÉMUNÉRATION.....	37
VIII. DIAGNOSTIC FINANCIER.....	38
VIII.1. STRUCTURE DES BILANS.....	38
VIII.2. ANALYSE DU HAUT DU BILAN.....	39
1. Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR.....	39
VIII.3. ANALYSE DE GESTION, DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE.....	40
VIII.4. STRUCTURE DES PRIX ET RENTABILITÉ.....	40
IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS.....	42
IX.1. VOLET COMMERCIAL.....	42
IX.2. VOLET TECHNIQUE.....	42
X. PLAN DE MISE À NIVEAU.....	44
X.1. OBJECTIFS.....	44
X.2. PLAN D'ACTION.....	44
X.3. PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL.....	45
X.4. SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	46
X.5. ÉVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE TOMAFICIO K.M.M.....	46
X.6. RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE.....	46

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

Créée en 1998, la société TOMAIFICIO K.M.M. a démarré son activité en Mai 1999. C'est une société Off Shore qui sous-traite les **tiges de chaussures de ville (cuir, synthétique...)** pour le compte de quatre clients italiens. La concentration de l'activité sur ce petit nombre de clients pourrait mettre la société dans une situation désavantageuse et présenter un handicap pour son évolution.

L'entreprise produit actuellement **800 paires/jour** avec une **capacité de production** de près de **1.300 paires/jour**, soit un **taux d'utilisation de 60%**. Elle projette de mettre en place une nouvelle unité de production ce qui permettra, avec la mise en place des actions de mise à niveau préconisées dans ce rapport, de porter la production à 2.000 paires /jour.

Le CA réalisé en 2001 a atteint 667 kDT avec un bénéfice de 111 kDT.

Sur le plan des ressources humaines, la société emploie 137 personnes dont 127 sont affectés à des postes de production. Il est à noter la jeunesse du personnel et son niveau acceptable de savoir-faire. La polyvalence est, quant à elle, à développer et le taux d'encadrement est relativement faible.

Sur le plan technique, l'atelier de production actuel n'est pas suffisamment spacieux pour pouvoir permettre une organisation optimale du travail. Cet atelier comprend une unité de coupe, une unité de préparation, deux chaînes de piquage, une zone pour le stockage des MP et les bureaux. La préparation d'un nouvel atelier où seront transférés le piquage (avec l'intégration d'une troisième chaîne), le magasin MP et les bureaux aidera à la résolution de ce problème.

L'outil industriel de TOMAIFICIO K.M.M. est, dans l'ensemble, en conformité avec les standards européens en termes de performances techniques (productivité et qualité). Cependant, et en plus des machines nécessaires pour la mise en place de la 3^{ème} ligne de piquage, certains équipements sont à acquérir pour améliorer l'organisation, la gestion et la qualité du travail.

Sur le plan Financier, TOMAIFICIO K.M.M. a réalisé, au cours de l'exercice 2001, un **résultat positif de +111 kDT** et a enregistré un **FdR positif de +52 kDT** et ce, durant l'exercice. Toutefois, il y a lieu de renflouer les fonds propres de la société qui se situent à seulement 4% des capitaux permanents.

☛ **En conclusion, l'entreprise TOMAIFICIO K.M.M. présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau**

En résumé les forces et faiblesses de TOMAIFICIO K.M.M., ainsi que les menaces et opportunités se présenteraient comme suit :

I.2. Synthèse des forces et faiblesses et des menaces et opportunités de TOMAIFICIO K.M.M.

FORCES

- ☺ Bon potentiel de réactivité à la demande du client (Flexibilité)
- ☺ Un niveau de qualité répondant aux exigences du donneur d'ordre
- ☺ Dirigeants dynamiques et compétents avec de très bonnes connaissances dans les techniques de fabrication utilisées en Italie
- ☺ Assez bon savoir-faire
- ☺ Personnel jeune
- ☺ Faible taux d'absentéisme et de Turn-Over (sauf pour les contremaîtres)
- ☺ Nouvelle usine : spacieuse et proche de l'ancienne unité de production
- ☺ Equipement en très bonnes conditions de fonctionnement
- ☺ Bon niveau de productivité et de qualité par rapport aux standards nationaux
- ☺ Ponctualité dans les livraisons
- ☺ Très bonnes relations avec la clientèle.

FAIBLESSES

- ☹ Trop peu de donneurs d'ordres (quatre clients)
- ☹ Manque de savoir-faire en méthodes
- ☹ Pas de bureau de méthodes pour mieux gérer les temps
- ☹ Faible qualification des responsables chefs de ligne et des responsables des unités de production
- ☹ Faible polyvalence de la main d'œuvre
- ☹ Difficulté à trouver du personnel qualifié dans la région d'El Fahs
- ☹ Pas de démarche qualité
- ☹ Absence de gestion informatisée
- ☹ Manque d'organisation
- ☹ Pas de suivi et de contrôle de la production
- ☹ Pas de maîtrise de la consommation du cuir

MENACES

- ◆* Concurrence des pays à bas prix
- ◆* Risque de perte de compétitivité s'il n'y a pas de consolidation du savoir-faire

OPPORTUNITES

- ↪ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production
- ↪ Recherche de nouveaux clients
- ↪ Intégration du montage

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

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

- Développer l'activité de TOMAFICIO K.M.M. avec **un accroissement de la production de 60 à 70 %** ; porter la capacité de production de **1.200 paires/jour à 2.000 paires/jour**.
- S'aligner avec les standards européens de **productivité et de qualité**.
- **Améliorer le niveau de compétitivité** de TOMAFICIO K.M.M. et assurer la pérennité de son activité à travers, notamment, la **réduction des coûts de production**.

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

- Diversification du portefeuille clients de TOMAFICIO K.M.M. en multipliant le nombre de donneurs d'ordre
- Améliorer le rendement de la main d'œuvre par la mise en place d'un outil de motivation sur la productivité (quantité-qualité)
- Meilleure maîtrise des coûts; réduction de taux de déchets au niveau de la coupe (acquisition du centiplan), faire la rectification des billots à l'intérieure de l'usine, ...
- Améliorer l'organisation des ateliers de production et optimiser les flux de travail,
- Acquisition des équipements nécessaires pour la nouvelle ligne de piquage
- Mise en place d'une démarche de certification qualité
- Acquisition d'un logiciel pour le calcul de temps, du prix de revient et l'élaboration des dossiers techniques
- Recrutement d'un agent de méthodes pour assurer une meilleure gestion et un meilleur suivi du travail et ce en collaboration avec les responsables de production
- Renforcement de la formation des responsables de production au métier et aux outils de méthodes.

Le coût de la formation méthodes est estimé à **16 kDT**. Les autres actions impliqueraient, quant à eux, un investissement de **217 kDT** dont :

- **167 kDT** pour l'acquisition de nouveaux équipements
- **30 kDT** pour l'acquisition du logiciel et du matériel informatique
- **20 kDT** pour la mise en place d'une démarche de certification qualité

Ces investissements seront financés en totalité par des fonds propres.

L'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité de TOMAFICIO K.M.M. dégage **une bonne rentabilité** des investissements préconisés pour ce programme de mise à niveau.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: TOMAIFICIO K.M.M.		
Adresse siège	: 10, Avenue de la Liberté		
Code Postal	: 1140	Ville	: El Fahs
Téléphone	: 72 671 475	Fax	: 72 671 690
		Gouvernorat	: Zaghouan
Adresse usine	: Idem.		

Informations générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Régime	: Totalelement Exportatrice / Non résidente		
Date de création	: Décembre 1998		
Capital Social	: <i>Montant</i>	:	10 000 DT
	: <i>Participation étrangère en %</i>	:	75%
	: <i>Pays</i>	:	Italie
Principaux responsables	: M. Karchoud Ahmed	:	Gérant
	: Mme Marie Garcia	:	Responsable production

Les produits fabriqués

Tiges de chaussures de ville (cuir, synthétique...)

II.2. Bref historique et présentation de TOMAFICIO K.M.M.

La société TOMAFICIO K.M.M. est une SARL tuniso-italienne totalement exportatrice créée en décembre 1998.

Le capital de la société (10.000 DT) est codétenu par le gérant fondateur tunisien, avec une part de 25%, et par deux autres associés italiens, majoritaires.

TOMAFICIO K.M.M. est entrée en production en mai 1999. Son activité principale est la sous-traitance de tiges pour chaussures de ville. Elle compte 137 ouvriers et a réalisé en 2001 un CA de 667 kDT.

Le gérant de la société bénéficie d'une longue expérience dans le secteur des chaussures puisqu'il a travaillé plusieurs années dans l'entreprise MICSA avant de créer TOMAFICIO K.M.M..

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.

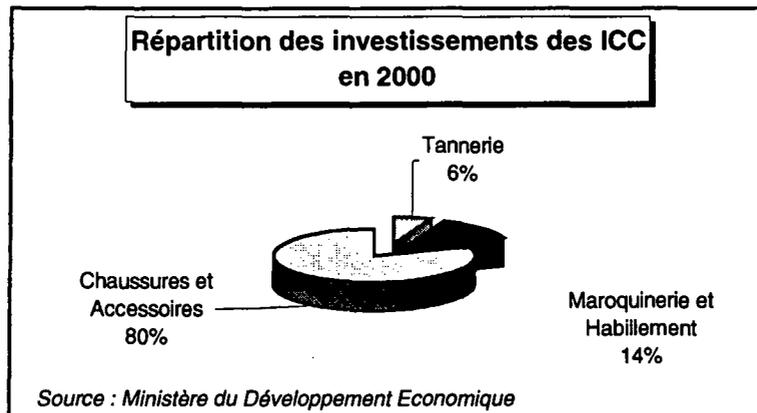
Le tableau suivant représente l'évolution de la production par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

□ Les investissements dans l'ensemble du secteur ICC

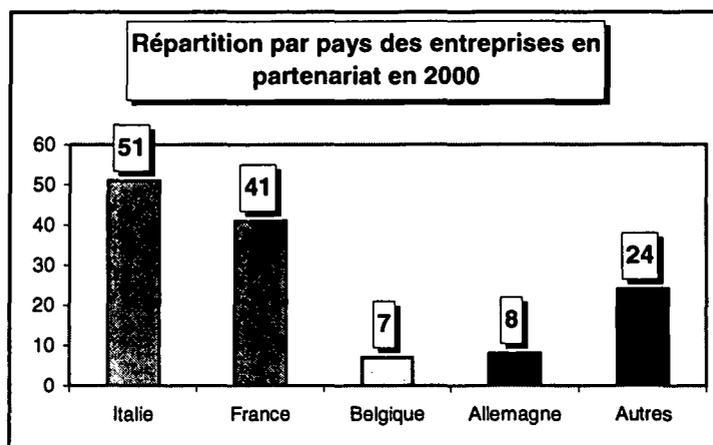
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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



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

Ces entreprises se répartissent entre les pays partenaires comme suit :



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

2. Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires

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

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

168 unités de chaussure ont un effectif supérieur ou égal à 10 et emploient 14.000 personnes. 70 entreprises de cette branche sont en partenariat, dont 42 unités à capital 100 % étranger et 28 unités mixtes.

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

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

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

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

Source : Ministère du Développement économique

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

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

□ Commerce extérieur du secteur global des ICC

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

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

Il ressort de l'analyse des données chiffrées présentées dans le tableau ci-dessous que l'évolution des exportations du secteur ICC a concerné beaucoup plus la branche chaussures & accessoires. Cette progression a été plus marquée pour les chaussures finies avec un accroissement des 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%.

¹ Source : CNCC.

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

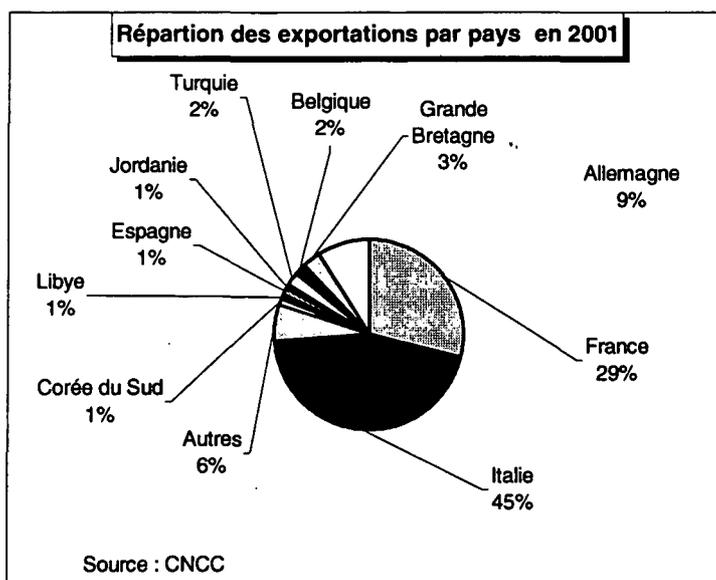
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pellerterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2	2	3	3	5
Total	215	261	311	335	376	470	586

Source : CNCC

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

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

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



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

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

1. Commerce extérieur des tiges

Nous avons relevé, d'une manière spécifique, les données du commerce extérieur relatives aux tiges.

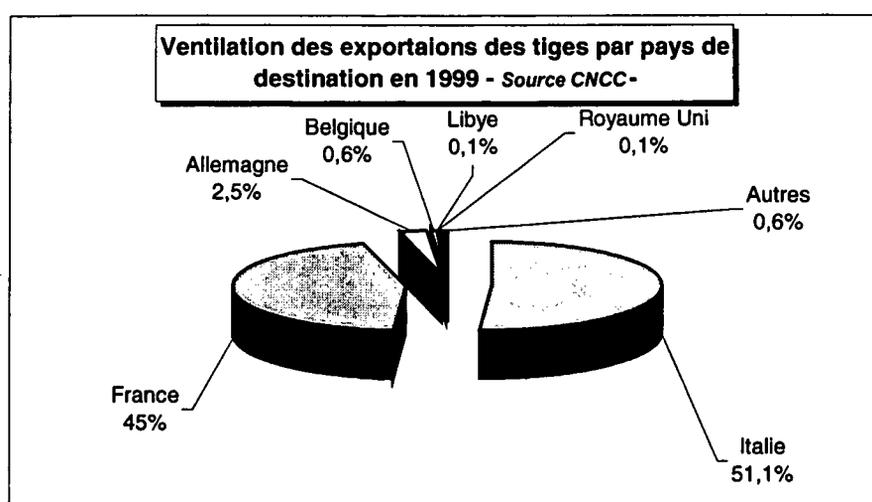
NGP	Désignation	Année	Importation		Exportation	
			Poids	Valeur (kDT)	Poids	Valeur (kDT)
6406101910	Tiges de chaussures, en cuir naturel	1999	291	6 620	3 371	132 852
		2000	595	11 845	3 726	153 919
6406109020	Tiges de chaussures en autres matières que le cuir naturel	1999	311	4 841	778	27 863
		2000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

Source INS

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

Si nous nous référons aux exportations de toutes les branches du secteur ICC sur l'année 2000 à savoir cuir et peaux, chaussures et accessoires de chaussures, maroquinerie et habillement, la pelleterie et les autres industries annexes, nous aurons une valeur totale² de 470 MDT. Avec 174 MDT les exportations de tiges représenteraient donc 37% du total des exportations du secteur et 48% des exportations de la branche chaussures et accessoires de chaussures.

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



2. Caractéristiques des entreprises de la chaussure et accessoires

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

- Entreprises à rayonnement local, de type artisanal travaillant sur le marché local (ETML)
- Entreprises nationales ou peu exportatrices: entreprises industrielles travaillant principalement pour le marché tunisien (EPE)
- Entreprises de sous-traitance travaillant pour l'export et produisant tout ou partie d'une chaussure (EPE).
- Entreprises totalement exportatrices ou entreprises « off shore » (ETE)

² Source : CNCC.

La société TOMAIFICIO K.M.M. fait partie de la troisième catégorie d'entreprises ; les entreprises de sous-traitance.

□ **Entreprises de sous-traitance**

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

- Savoir-faire métier acquis
- Niveau d'équipement très variable selon les entreprises
- Proximité géographique par rapport aux zones de consommation
- Coût main d'œuvre compétitif
- Niveau de productivité acceptable pour la majorité des entreprises : niveau similaire à celui des entreprises européennes

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

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

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

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

Pour la catégorie d'entreprises dont fait partie la société TOMAIFICIO K.M.M. (entreprises de sous-traitance) il s'agit des profils suivants :

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

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

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

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

La Tunisie pourrait augmenter son poids sur le marché Européen principalement dans les deux types de chaussure « ville 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 précédents, la Tunisie doit faire face à des menaces qui portent essentiellement sur :

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

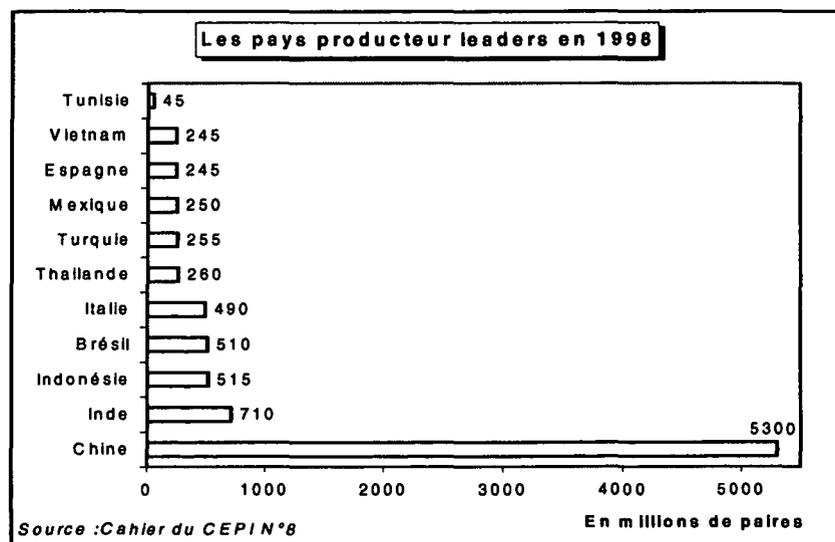
III.3. Le marché mondial de la chaussure

1. Production et consommation

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

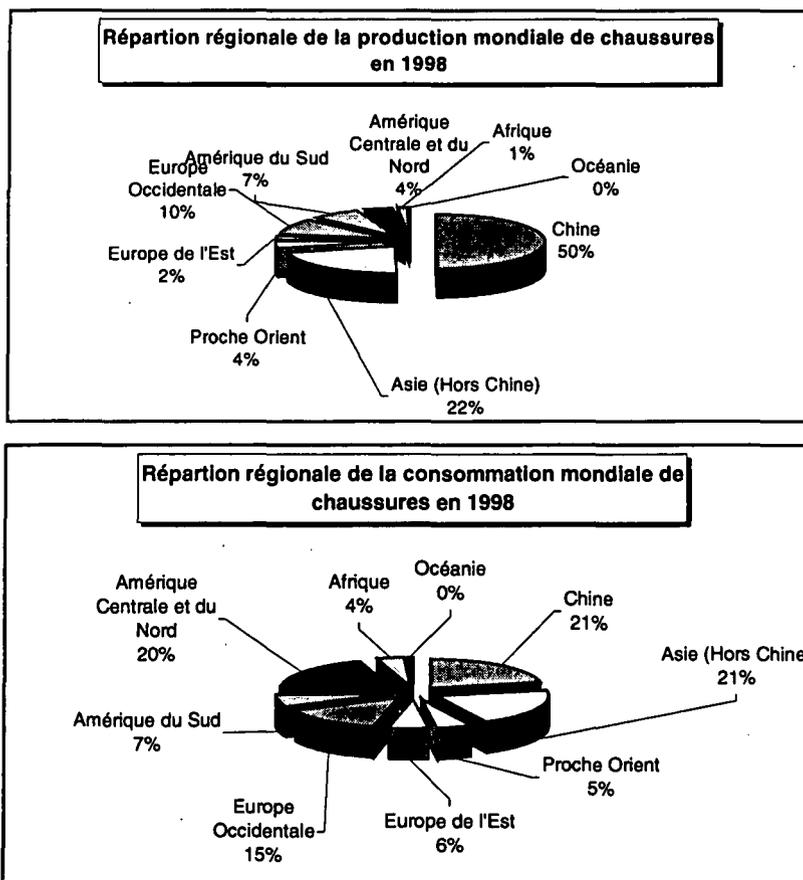
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

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



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

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



2. Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)

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

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

Tableau de BENCHMARKING (Année 1998)

Sources : CTC / CNCC

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

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

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

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

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

- La Tunisie est bien située sur le plan du respect des délais, mais les entreprises emploient un effectif assez élevé pour compenser la faible productivité et répondre aux délais.
- La Tunisie a un coût minute de production relativement bas (0,136 DT), sauf par rapport au Maroc et au Portugal (nous verrons que pour la fabrication des tiges le coût de TOMAIFICIO K.M.M. se situe à environ 0,050 DT, avec les éléments de coûts qui nous ont été communiqués par l'entreprise)
- La Tunisie est bien positionnée en terme de prix de revient. Cette situation devrait se poursuivre avec les différentes actions de mise à niveau et de réformes de la filière,
- Le taux d'encadrement en Tunisie est relativement faible par rapport à celui des 4 pays européens,
- La productivité est basse par rapport aux 4 pays européens,

IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE TOMAIFICIO K.M.M.

IV.1. Présentation des produits

L'activité de la société consiste en la sous-traitance de tiges de chaussures de ville (cuir, synthétique...). Les modèles de tiges fabriqués sont assez variés mais restent dans l'ensemble des modèles relativement simples. Les produits de TOMAIFICIO K.M.M. peuvent être répartis en trois catégories :

- Tiges pour chaussures de gamme moyenne
- Tiges pour bottillons
- Tiges pour pantoufles

En général, les commandes se font par lots de 100 à 200 paires de tiges. Cependant, il arrive parfois que la taille des séries commandées soit très faible (inférieure à 10 paires dans certains cas). Dans ce cas, ces séries sont fabriquées en dehors de la chaîne de production.

Par ailleurs, il arrive souvent que l'entreprise reçoive des commandes d'articles avec des nuances de couleurs différentes. Ces articles doivent donc être lancés séparément.

Il est à signaler que les emporte-pièce de coupe sont directement fournis par le donneur d'ordre au moment de passation de la commande.

IV.2. Evolution de l'activité et production

Nous analyserons dans ce qui suit l'évolution des ventes de la société TOMAIFICIO K.M.M. sur les années 1999-2002 :

Evolution de l'activité de TOMAIFICIO				
	1999 *	2000	2001	2002 **
Quantité produite (Nb de paires)	41 350	153 289	194 184	110 442
Chiffre d'Affaires (DT)	113 240	431 418	666 865	383 920

* A partir du mois de mai

** Jusqu'à fin août

Grâce, notamment, au nouveau client qu'a eu TOMAIFICIO K.M.M. en 2001, l'activité de la société, a enregistré un accroissement de +55% en valeur de CA et de +27% en nombre de paires de tiges produites.

Il est à noter que la production journalière moyenne de TOMAIFICIO K.M.M. s'élève à environ 800 paires. Cette production est assez faible par rapport à la capacité de production

dont dispose la société et que nous avons estimée à 1.300 paires / jour. Ceci nous donne un **taux d'utilisation des capacités de production d'environ 60%**.

IV.3. Organisation & clientèle

□ Organisation du commercial

Le commercial est à la charge de l'un des deux associés italiens. Son travail en tant qu'agent intermédiaire entre des sociétés indiennes et italiennes lui permet d'être en contact direct avec les fabricants italiens de chaussures. Cet associé a une longue expérience dans le secteur de la chaussure et il est capable, grâce à la méthode du porte-à-porte, de prospecter les clients potentiels.

□ Les clients

Au démarrage de son activité, TOMAFICIO K.M.M. avait deux clients italiens. Ceux-ci exigeaient des prix très bas et donnaient en sous-traitance des modèles de tiges dont la fabrication n'est pas encore maîtrisée par TOMAFICIO K.M.M.. Pour ces raisons, ces deux clients ont été abandonnés et TOMAFICIO K.M.M. a prospecté pour d'autres fabricants offrant des meilleures conditions et des meilleurs prix.

Actuellement, TOMAFICIO K.M.M. compte quatre clients (des fabricants de chaussures italiens). Le premier travaille avec la société depuis plus de 2 ans, le deuxième est client de la société depuis 2001 et les deux autres sous-traitent chez TOMAFICIO K.M.M. depuis le début de l'année 2002.

A ce jour, TOMAFICIO K.M.M. a réussi à bien satisfaire sa clientèle. En effet, la société n'a jamais enregistré un cas de retour de produits.

☛ **Certes la société entretient des bonnes relations avec ses clients actuels, néanmoins il y a lieu de considérer l'avenir avec prudence. Pour assurer la pérennité de son activité, TOMAFICIO K.M.M. doit opérer une politique de diversification de la clientèle afin d'écartier les risques de la concentration de son activité sur trop peu de donneurs d'ordre. En outre, en multipliant le nombre de donneurs d'ordre, la société a plus de possibilités pour le développement de son activité.**

□ Distribution et livraison

Etant donné que l'activité de TOMAFICIO K.M.M. relève de la sous-traitance en direct, il n'y a aucune intervention d'intermédiaires dans son circuit de distribution.

De plus, l'entreprise assure des délais de livraison assez courts. Ces délais sont généralement de l'ordre d'une semaine (à compter de la date de réception de la matière première) et peuvent parfois être réduits à seulement quelques jours.

IV.4. Positionnement à l'échelle internationale

Le coût minute relativement bas, la proximité de l'Europe, la flexibilité, la qualité assez acceptable des produits et le bon potentiel de réactivité du fait qu'il s'agit d'une petite structure, présentent tous des avantages concurrentiels de TOMAFICIO K.M.M. à l'échelle

internationale et des bons atouts dans le cas où la société envisagerait de prospector d'autres clients.

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

Cependant, la concurrence asiatique s'exerce principalement sur les grandes séries. C'est des pays comme le Maroc, la Roumanie, qui constitue une menace directe pour la Tunisie et par conséquent pour des sous-traitants comme TOMAFICIO K.M.M..

- ✦ **Pour conserver et améliorer son potentiel concurrentiel devant les pays cités, TOMAFICIO K.M.M. est appelée à améliorer la qualité pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre européens (mise ne place d'une démarche de certification), l'augmentation de la productivité, le développement de l'efficacité de l'organisation, ...**

V. CALCUL DU PRIX & ANALYSE DE LA RENTABILITE

Les prix de fabrication pratiqués par l'entreprise sont généralement les suivants :

- 1 paire de tiges pour femmes type simple décolleté : 2,800 DT
- 1 paire de tiges pour femmes type botte : 6,700 DT

D'une façon générale, la structure du prix est établie « par similitude » en se référant à des modèles semblables produits auparavant. Dans les cas où les modèles sont nouveaux, le gérant de l'entreprise fixe les prix selon sa propre expérience dans le métier et selon les coûts de production en Italie du même type de tige (en maintenant bien sûr des coûts inférieurs à ceux italiens).

Nous allons présenter dans ce qui suit, le calcul du prix de revient de la minute de présence relatif au mois de juillet 2002. Ce mois est, selon le gérant, représentatif de l'activité normale de l'entreprise. Il est à noter que les responsables de l'entreprise n'ont jamais procédé à ce type de calcul que nous allons présenter ci-dessous.

Au cours du mois de juillet, certains apprentis saisonniers ont été recrutés et le nombre de personnes productives s'élevait à 175.

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

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

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

$$\text{Total charges} / \text{Nombre de minutes de présence.}$$

Pour calculer le nombre de minutes de production effectives, nous avons considéré un rendement de 60% (voir § précédent).

Le coût de la minute produite effective correspond alors au ratio :

$$\text{Total charges} / \text{Nombre de minutes de production effectives.}$$

Le tableau suivant regroupe le calcul des coûts :

Nombre de personnes productives	175
Nombre d'heures de présence direct	35.875
Rendement	60%
Nombre d'heures de production	21.525
Total des charges (DT)	60.809
• Charges personnel direct	35.184
• Charges personnel indirect	17.808
• Dotations aux Amortissements	3.242
• Charges de Location	970
• Autres charges	3.605
Coût minute de présence	0,028 DT
Coût minute de production	0,047 DT

Le prix de vente de la minute de 0,050 DT couvre le prix de revient de la minute de production qui se situe à 0,047 DT avec une marge de 6%.

- **La réalisation d'une formation méthodes et l'implantation d'outils méthodes informatisés (comme recommandées dans le chapitre Diagnostic Technique) faciliteront la mise en place des gammes opératoires et des fiches prix de revient. Ceci permettra d'améliorer la rentabilité de TOMAFICIO K.M.M. grâce à une meilleure maîtrise du cycle de fabrication et par conséquent des coûts et des temps de production.**

VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

VI.1. Présentation de la société

1. Produit

Tiges en cuir naturel ou synthétique pour chaussures (spécialement pour femmes).

2. Activité de la société et production

Nous estimons que pour **8,3 heures de travail la capacité totale de production** de TOMAIFICIO K.M.M. est de **1.200 paires de tiges**.

L'activité principale de la société est actuellement la confection des tiges pour chaussures en cuir naturel ou en cuir synthétique.

L'entreprise travaille "sous douane" et reçoit les matières premières de la part des donneurs d'ordre italiens :

- Cuir ;
- Doublures ;
- Renforts ;
- Bouts ;
- Lacets ;
- Colles ;
- emporte-pièce ;
- ...

Les matériaux cités ci-dessus sont envoyés avec chaque commande en plus du détail des autres besoins d'approvisionnement pour la réalisation de la commande.

La fixation des coûts de fabrication est faite avant la mise en production de la commande. Lors de la livraison de la commande les matières inutilisées sont renvoyées avec les produits finis au donneur d'ordre.

Le transport se fait par voie maritime dans des containers avec le système de groupage.

La douane contrôle les marchandises lors de l'arrivée et effectue un deuxième contrôle lors de l'envoi.

Les partenaires italiens sont chargés de la production et du commercial :

- l'associée qui détient 15% du capital a de bonnes compétences en matière de fabrication des tiges. Elle passe la plupart du temps en Tunisie pour superviser la production.
- le partenaire détenant 60% du capital (frère de la première associée) s'occupe en Italie de l'assistance technique et du commercial auprès des clients italiens (actuellement l'entreprise a quatre clients qui sont tous de la région de Toscane).

Le gérant tunisien a toujours travaillé dans le secteur des chaussures (la société MICSA). En 1992 il a participé à un cours de formation de trois mois dans des usines de chaussures italiennes, de 1993 à 1997 il a travaillé avec une société italo - allemande.

TOMAFICIO K.M.M. occupe une assez bonne position par rapport aux fabricants de tiges sur le territoire tunisien.

La productivité est d'environ 5 à 6 paires par personne productive et par jour. Selon une enquête menée sur le territoire tunisien la moyenne est de 9 à 10 paires, tandis qu'au niveau européen, et selon le modèle, elle est de 20 à 40 paires.

Cette différence est due à plusieurs facteurs, notamment :

- Organisation de l'entreprise,
- Machines et équipements utilisés,
- Organisation du travail.

Les améliorations du point de vue technologique sont recommandées en fonction du besoin de l'entreprise et du produit, mais il faut noter que la technologie ne pourra pas, à elle seule, améliorer la productivité.

Le choix de situer l'entreprise dans la région d'El Fahs (située à 58 km de la capitale) a des raisons bien précises qui concernent notamment les privilèges fiscaux accordées pour les zones dites de développement régional :

- moins de taxes sur les profits pour une période de 10 ans,
- moins de taxes sur les salaires payés aux employés pour une période de 5 ans,
- remboursement de 15% sur les investissements faits au début de l'activité.

Toutefois, il faut signaler qu'il est difficile de trouver de la main d'œuvre qualifiée dans cette région agricole.

La superficie de l'établissement de l'entreprise est de 550 m² et est composé de :

- zone pour le stockage des matières premières (petite)
- unité de coupe (150 m²)
- unité de préparation et piquage (400 m²).

La capacité de production pour chaque unité est comme suit :

- unité de coupe **1.200 à 1.300 paires /jour** (8 heures 30),
- unité de **préparation et piquage 1.300 à 1.400 paires /jour** (8 heures30).

La société entretient de bonnes relations avec ses clients :

- respect des délais de livraison de la part de TOMAFICIO K.M.M.,
- ponctualité dans les paiements de la part des clients italiens,
- qualité du produit par rapport au prix,

Par ailleurs, la saisonnalité du secteur des chaussures, crée toujours un déséquilibre entre la productivité de l'entreprise et la capacité de production. Dans les périodes de faible demande, les quantités fabriquées sont largement au-dessous de la capacité de production de l'entreprise. Par contre dans les périodes de forte demande, les commandes dépassent largement cette capacité de production. Ces situations génèrent en général, la non-efficience, les retards de livraison, ... etc.

Pour les pics de production négatifs et positifs les solutions à adopter sont les suivantes :

- structurer et organiser les lignes de production pour qu'ils puissent avoir une capacité dépassant le minimum requis,
- avoir recours aux heures supplémentaires lorsque ceci est nécessaire,
- transférer le personnel lors des pics négatifs. Ceci est possible chez TOMAFICIO; transfert des ouvriers entre les ateliers de production selon le besoin,
- sous-traiter une partie du travail chez d'autres fabricants durant les pics positifs.

Durant les périodes de grande charge, TOMAFICIO K.M.M. a adopté les solutions suivantes :

- heures supplémentaires
- deuxième équipe (nuit) pour l'unité de coupe,
- sous-traitance chez d'autres fabricants.

Cette dernière solution a donné des résultats négatifs et a détérioré la rentabilité de l'activité de l'entreprise.

Afin d'améliorer la capacité de production « disponible » il faudrait :

- améliorer les équipements et les machines à disposition pour mettre à niveau l'outil industriel sur le plan technologique,
- développer le savoir-faire et les compétences techniques du personnel,
- améliorer l'organisation et la gestion de la production,
- adoption de systèmes technologiquement avancés d'acheminement des produits et de circulation des flux.

Pour ce dernier point, nous soulignons l'existence de systèmes de transport totalement automatisés gérés par des ordinateurs. Ce sont des systèmes qui permettent de :

- augmenter la rapidité de l'acheminement du produit dans l'unité de production,
- réduire les en-cours,
- optimiser les flux dans le cas de la présence de plusieurs modèles à la fois,
- prévoir, moyennant des simulations, les situations de sous ou de suralimentation,
- disposer d'un contrôle complet du travail en cours,
- mettre en évidence les différences entre les temps de production réels par rapport aux temps standards avec la possibilité de vérifier le pourcentage de rendement de chaque poste,
- avoir des statistiques sur la productivité de chaque poste de travail.

Dans l'ensemble, TOMAFICIO K.M.M. est très bien équipée avec des machines italiennes et des machines à coudre allemandes.

La coupe est faite sur des presses de coupe avec des outils préformés.

L'unité de piquage est équipée d'un transporteur mécanique à fonctionnement continu motorisé avec possibilité de régler la vitesse d'avancement.

Le grand problème de cette entreprise est de ne pas réussir à trouver des techniciens (chef d'unité) qui maîtrisent les techniques de fabrication (coupe, préparation et piquage) et qui puissent assurer les contrôles des temps de production et, plus important encore, qui les font respecter par les ouvriers de la production.

Pour ce, nous recommandons à TOMAFICIO K.M.M. d'adopter un système informatisé. Il faudrait pour le calcul de temps, du prix de revient et l'élaboration des dossiers techniques. Pour cela, il faudrait bien veiller à élaborer un cahier des charges et essayer de sélectionner des logiciels métiers parmi ceux déjà utilisés par les donneurs d'ordre européens.

Le coût estimé de ce logiciel ainsi que du matériel informatique associé est de 30 kDT.

De plus, il faudrait prévoir le recrutement d'un technicien en méthodes et en matières de production et fabrication des tiges qui puisse, entre autres, accompagner l'entreprise dans la mise en place de ce système informatisé. Ce technicien travaillera en collaboration avec les

responsables des différentes unités de production dans la gestion et le suivi du travail. Il doit avoir une bonne expérience dans ce domaine (au moins deux ans)³.

En outre, il est nécessaire de prévoir **une formation au métier et aux outils des méthodes** pour les responsables des lignes de production.

Le coût de cette action est d'environ 16 kDT.

Actuellement, il n'y a point de contrôles des temps de fabrication puisqu'il n'y a pas de fiches techniques indiquant les temps à respecter pour les différentes phases de travail.

Il faut souligner que dans le cas général, **il est difficile de parler de rendement standard d'une unité donnée (piquage, coupe, ...)** et donc de temps standards relatifs à des modèles de chaussures pour femmes type sportif, classique, mocassin, etc.

L'expérience montre que chaque structure a sa propre réalité de production et que c'est avec cette réalité que les dirigeants et les responsables production doivent se confronter.

Par exemple, une paire de chaussures décolletées peut être réalisée, avec le même niveau de qualité et de productivité (lots), en 15 minutes dans une unité de jointage donnée et en 10 minutes dans une autre.

Un ensemble de facteurs peut contribuer de façon déterminante à créer ces différences relativement importantes, même si les deux unités examinées sont toutes les deux valables.

La zone géographique, l'obsolescence des machines et des outils, le personnel plus ou moins motivé et professionnellement préparé, sont seulement quelques-uns des éléments qui ont de l'influence sur la compétitivité entre deux ou plusieurs entreprises.

VI.2. Points faibles et points forts

1. Points faibles

- Manque d'organisation ;
- Manque de gestion industrielle informatisée ;
- Manque de maîtrise et de capacité opératrice des responsables des unités de production ;
- Absence de procédures pour le contrôle de la qualité ;
- Absence de contrôle des temps de production ;
- Difficulté à trouver du personnel qualifié vue la localisation de l'entreprise.

2. Points forts

- Equipement en très bonnes conditions de fonctionnement ;
- Bon niveau de productivité et de qualité par rapport aux standards nationaux ;
- Bonne connaissance du gérant et des deux autres associés des techniques de fabrication utilisées en Italie ;
- Ponctualité dans les livraisons ;
- Très bonnes relations avec la clientèle.

³ Notons que le salaire annuel de ce technicien peut être pris en charge par le FODEC à hauteur de 70% et ce pendant une période de deux ans.

VI.3. Locaux de l'entreprise

L'établissement de l'entreprise a une superficie de 550 m² où se trouvent :

- magasin matières premières,
- zone coupe,
- zone préparation au jointage,
- zone jointage,
- zone pour contrôle final, emballage et envoi,
- zone pour bureaux.

Dans l'ensemble, cet établissement est inadéquat pour accueillir l'activité de TOMAFICIO K.M.M. pour les raisons suivantes :

- Espaces trop étroits et insuffisants pour l'activité actuelle de l'entreprise,
- Absence d'aération (pas de système de circulation de l'air),
- Lumière naturelle insuffisante ; on utilise actuellement de la lumière artificielle.

VI.4. Magasin des matières premières

Les matières premières qui arrivent des clients italiens sont assez importantes de point de vue valeur. Elles nécessitent de ce fait un soin spécial pour leur stockage et un contrôle continu du degré d'humidité et de luminosité (pour le cuir) et un soin spécial pour les matériaux inflammables comme les colles.

Actuellement, il n'y a ni espace ni machines pour assurer le bon stockage et la bonne conservation des matières premières.

VI.5. Equipements

1. Unité de coupe

Les machines présentes dans cette unité sont :

- 1 presse de coupe à pont avec chariot mobil, force 20 tonnes, marque Atom, Italie
fabrication : récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production continue.
- Nous estimons qu'une seule machine de ce type est insuffisante surtout qu'à plusieurs reprises les responsables production ont du faire des équipes de nuit pour travailler sur cette machine lors des périodes de forte demande. Nous recommandons *l'acquisition d'une deuxième presse de coupe à chariot mobile de 25 tonnes, hydraulique : coût estimé 13.500 €.*
- 13 presses de coupe à bras mobile, hydrauliques, force de 16 à 20 tonnes.
toutes de fabrication italienne : Atom et Allevi
fabrication : récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante

Notons que chaque presse de coupe possède ses propres accessoires et équipement tels que porte-peaux et emporte-pièce.

Il est à signaler que :

- Les billots en nylon des presses de coupe sont rectifiés périodiquement par société sise à Tunis. Nous considérons qu'il serait nécessaire d'exécuter cette opération à l'intérieur de l'usine pour réaliser une économie de temps et d'argent. Nous recommandons pour cela **l'acquisition d'une machine à rectifier les billots de nylon : coût estimé 14.930 €.**
- Les emporte-pièce sont faits en acier à double coupe et parviennent d'Italie avec les matières premières.
- L'acheminement des composants coupés se fait manuellement dans des corbeilles en plastique.
- Le cuir envoyé par les clients italiens a une superficie corrélée avec le besoin total de la commande. D'habitude le client envoie le cuir avec une superficie +5% supérieure au besoin. TOMAFICIO K.M.M. ne dispose d'aucun instrument de mesure pour vérifier la superficie du cuir reçu et du cuir consommé. Un tel instrument permettrait de contrôler le rendement de chaque employé de coupe et d'établir éventuellement un système de prime sur les économies de cuir faites par chaque coupeur. C'est pour cette raison que nous estimons nécessaire **l'acquisition d'un centiplan à mesurer la superficie du cuir : coût estimé 15.400 €.**

Le coût total des investissements préconisés pour l'unité de coupe s'élève à 43.830 €, soit environ 59 kDT.

2. Préparation et jointage

Cette unité est équipée avec les machines suivantes :

- **1** machine à refendre peaux de précision à lame circulaire italienne, marque Camoga C.401
fabrication : récente
état de fonctionnement : très bon à assurer une production constante et continue
- **2** machines à parer les bords de tige italiennes, marque Comelz, modèle SS15
fabrication : récente
état de fonctionnement : très bon à assurer une production constante et continue
machines à technologie avancée
- **2** machines à parer bord tige italiennes, marque F.lli Alberti
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante et continue
- **1** machine à appliquer les renforts avec système rotatif italienne
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante et continue
- **1** machine à cambrer la partie antérieure de la tige italienne, marque Sigma
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante et continue

- 1 machine à appliquer les renforts avec plaques réchauffées
italienne
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante et continue
- 1 machine à encoller à pistolet
italienne
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante et continue
- 1 machine à griffer/marker les doublures à disques
italienne, marque Sicomecc
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : régulier à assurer une production constante et continue
- 2 machines à ébarber les doublures
italiennes, marque Colli, modèle GP/2
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : régulier à assurer une production constante et continue
- 2 machines à rabattre-plier
italiennes, marque Colli, modèle BS/4
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : régulier à assurer une production constante et continue
- 2 machines thermo-plies avec colle thermofusible
italiennes, marque Comelz, modèle COM.42
fabrication : récente
état de fonctionnement : très bon à assurer une production constante et continue
- 2 machines à plier les cousues et à appliquer le ruban de renfort
italiennes
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante et continue
- 1 machine type Strobel à coudre la première à la tige
allemande, marque Strobel
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : bon à assurer une production constante et continue
- 2 machines à appliquer bouts à plaque réchauffée
italiennes
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : régulier à assurer une production constante et continue
- 1 machine thermo-plies à colle thermofusible
italienne, marque Comelz
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : régulier à assurer une production constante et continue

- 40 machines à coudre
 - type : plane et à pilier à une ou deux aiguilles
 - allemandes, modèles Pfaff
 - fabrication : quelques-unes récentes, quelques-unes pas récentes
 - état de fonctionnement : régulier à assurer une production constante et continue

VI.6. Maintenance des machines

La personne chargée de la maintenance des équipements de production a des connaissances approfondies en mécanique et peut assurer le bon fonctionnement des machines

Par ailleurs, la société dispose d'un magasin de pièces de rechange qui servent à l'utilisation courante.

Pour les réparations extraordinaires et qui nécessitent des pièces non disponibles, les responsables de l'entreprise contactent les fournisseurs (en majorité italiens) pour qu'ils leur envoient les pièces nécessaires.

VI.7. Hygiène de travail

Au démarrage de l'activité de TOMAFICI K.M.M., les colles étaient utilisées correctement de façon à garantir la bonne hygiène de travail et les bonnes conditions pour la santé des employés.

Cependant, la négligence des ouvriers a fait que les normes de sûreté ne sont plus respectées. **Il faudrait veiller à avoir plus de rigueur dans l'utilisation correcte des colles et dans le respect des normes d'hygiène pour assurer un bon environnement de travail.**

VI.8. Organisation et flux de travail

Dans l'unité de jointage le mouvement du matériel se fait à travers 2 transporteurs mécaniques à chariots motorisés de longueurs respectives 19 mètres et 12 mètres.

Les deux sont à 3 étages avec chariots du type bassin porte matériel.

Entre les deux transporteurs il y a des machines à coudre qui ne font pas partie de la chaîne et qui doivent assurer des travaux spéciaux. La disposition du matériel sur le transporteur est correcte et ne nécessite pas de changements. Cependant, le flux des composants en production est irrégulier. **Il faudrait intégrer les machines en dehors de la chaîne et réorganiser le flux du travail.**

VI.9. Gestion des produits finis

La société ne dispose pas d'un stock des produits finis. En effet, à la fin du cycle de production, les tiges sont emballées et envoyées directement au client.

VI.10. Contrôle qualité

Depuis son entrée en activité, TOMAFICIO n'a jamais eu de problèmes avec sa clientèle en ce qui concerne la qualité de ses produits. Toutefois, nous estimons nécessaire de renforcer encore plus la formation du personnel au niveau du contrôle qualité pour pouvoir maintenir et améliorer le niveau de qualité actuel. De plus une certification qualité pourrait représenter un atout majeur dans la diversification de la clientèle de TOMAFICIO K.M.M. et le développement de son activité dans la mesure où la certification accentue la crédibilité de l'entreprise sur le marché européen.

Le coût de la mise en place d'une démarche de certification qualité est évalué à 20 kDT.

VI.11. Agrandissement de TOMAFICIO K.M.M.

Comme nous l'avons déjà avancé TOMAFICIO K.M.M. souffre d'un problème d'espace. De plus avec l'unité de production actuelle, il sera difficile pour la société de développer son activité. Pour résoudre ces problèmes, une nouvelle usine est en train d'être préparée. Cette usine aura une superficie de 850 m² dont 250 m² pour le stockage des matières premières. Elle sera louée à 18 DT/m²/an.

La nouvelle unité de production pourra contenir en plus des deux anciens convoyeurs un troisième convoyeur de 25 mètres.

Un système de conditionnement de l'air a été aussi prévu.

Quelques mètres séparent l'ancienne et la nouvelle usine.

La répartition de la production sur les deux unités se fera comme suit :

- ancienne unité de production : elle intégrera seulement la coupe et la préparation au piquage.
- nouvelle unité de production : les bureaux et le magasin des matières premières seront transférés dans cette unité. Elle sera composée de 3 lignes de piquage.

Dans ce qui suit, la liste des équipements à acquérir pour la nouvelle unité de production :

- 1 transporteur mécanique à chariots motorisé de 25 mètres	13.427 €
- 1 machine à conformer les parties antérieures des tiges avec plaque façonnée	9.300 €
- 11 machines à coudre planes et à piliers à une ou deux aiguilles	1.627 €
	17.897 €
- 4 machines à coudre planes et à pilier à une ou deux aiguilles, seulement tête	1.000 €
	4.000 €
- 1 machine à coudre type zigzag	2.014 €
- 1 machine à rabattre-plier	1.000 €
- 1 machine thermo-plieuse à colle	2.840 €
- 1 machine à rabattre les coutures et appliquer les renforts	4.648 €

- 1 machine à parer	3.357 €
- 1 machine à refendre les peaux à lame circulaire	7.230 €
- 1 compresseur de 500 litres	1.962 €
- 1 machine à encoller à pistolet	1.885 €
- 4 machines à coudre plane à une aiguille	800 €
	3.200 €
- 1 système de conditionnement d'air	6.443 €

Le coût total des équipements de la nouvelle ligne s'élève à plus de 79.000 €, soit environ 108.000 DT.

Cette nouvelle unité permettra de porter la production journalière de TOMAFICIO K.M.M. à **2000 paires/jour**. Les clients actuels de la société n'ont pas les potentiels nécessaires pour assurer un taux d'utilisation acceptable de la nouvelle capacité de production **d'où la nécessité de rechercher de nouveaux donneurs d'ordre** comme il a été recommandé lors du diagnostic commercial.

VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

L'effectif de la société est de 137 personnes dont 124 affectées à des postes de production. Parmi le personnel direct nous pouvons compter 23 apprentis appartenant principalement à l'atelier de préparation et de piquage.

Depuis le démarrage de l'activité en mai 1999, l'effectif de la société a évolué comme suit :

Année	1999	2000	2001	2002
Effectif	60	100	120	137

La majorité du personnel est constituée par des opérateurs et ouvriers non qualifiés recrutés directement dans la région d'El Fahs et les régions avoisinantes. Leur formation se fait sur le tas.

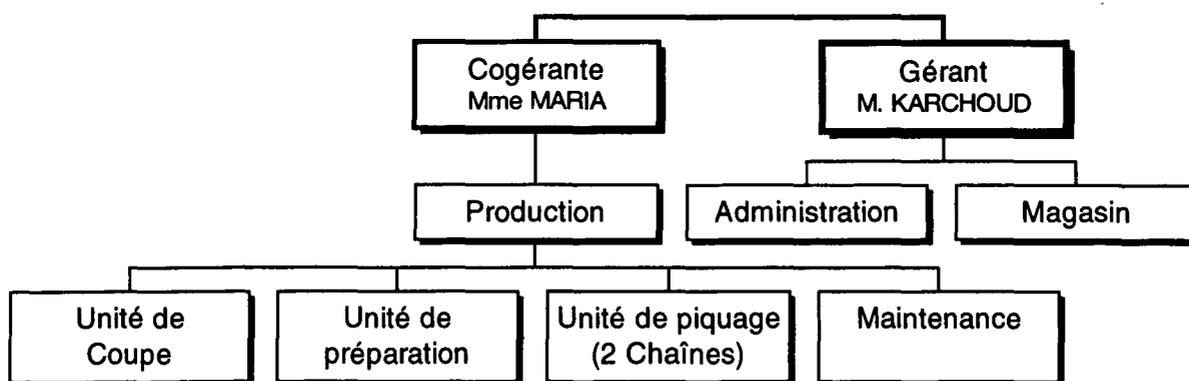
Un chef de production a été récemment recruté (août 2002). Il a une bonne expérience professionnelle dans la fabrication des chaussures.

Les chefs de chaînes sont, à l'origine, des anciens ouvriers d'autres sociétés de production de chaussures et qui disposent d'une certaine expérience dans le domaine.

VII.1. Organigramme

La société ne dispose pas d'organigramme formalisé.

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



La société est cogérée par le gérant tunisien M. KARCHOUD et l'associée italienne Mme MARIA.

Le gérant tunisien s'occupe des tâches administratives et financières et de la gestion du magasin. Il est aidé par une personne, récemment recrutée, qui se charge du pointage, de la gestion de la paie...etc.

La cogérante italienne se charge de la production. Elle est aidée par un chef de production. La fonction de production est subdivisée en 4 sous groupes :

- Atelier Coupe : 2 chefs et 13 ouvriers.
- Atelier Préparation : 1 chef, 8 ouvriers et 2 apprentis
- Atelier Piquage : 2 chefs de chaîne supervisés par deux contremaîtres.

L'unité de piquage comprend deux chaînes : 1 grande chaîne (19 m) sur laquelle travaille 70 personnes et une petite chaîne (12 m) avec 30 personnes.

Parmi les 100 personnes travaillant sur les lignes de piquage, nous comptons 20 apprentis.

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

1. Taux de personnel indirect

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

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

Fonction	Main d'œuvre directe	Main d'œuvre indirecte	Total
Préparation	8	1	9
Coupe	13	2	15
Piquage	80	2	82
Apprentis	23	0	23
Maintenance	0	1	1
Administration & magasin	0	3	3
Production	0	2	2
Gardiennage & nettoyage	0	2	2
Total	124	13	137
%	91%	9%	100%

On constate que le total du personnel indirect s'élève à 13 personnes, soit 9 % de l'effectif total. Ce taux semble assez correct si nous nous référons aux standards nationaux et européens (< 10%)⁴.

2. Taux d'encadrement

La répartition du personnel de TOMAFICIO K.M.M. selon leur niveau d'instruction se présente comme suit :

Niveau	Illettré	Primaire	Secondaire	Supérieur	Total
Nombre de personnes	3	78	55	1	137
% de l'effectif	2%	57%	40%	1%	100%

⁴ Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

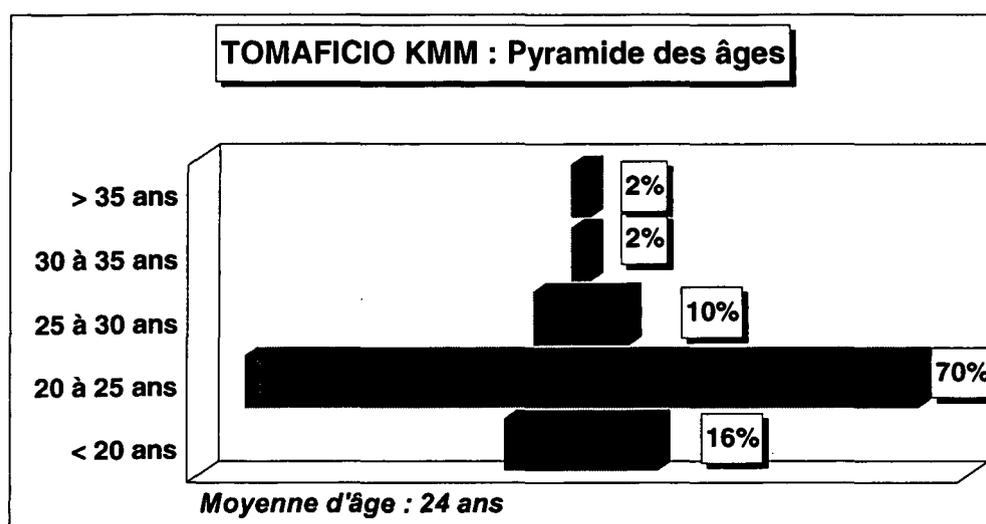
TOMAIFICIO K.M.M. est une société de sous-traitance au service d'une clientèle assez réduite. Les tâches commerciales sont prises en charge par l'un des deux actionnaires italiens. Ceci expliquerait le taux d'encadrement relativement bas se situant à seulement 1%.

D'une façon générale, cette situation se retrouve chez plusieurs entreprises de sous-traitance à l'exportation en Tunisie dont le taux d'encadrement ne dépasse pas 2%⁵.

Par ailleurs, la majorité des responsables de l'entreprise sont issus de l'enseignement secondaire mais ils disposent par contre d'une assez bonne expérience dans le domaine des chaussures.

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

La répartition de l'effectif de TOMAIFICIO K.M.M. selon les tranches d'âge est présentée par la figure suivante :



Le graphique ci-dessus montre que le personnel de la société est assez jeune. En effet 70% de l'effectif a moins de 25 ans.

Etant récemment créée (1998), l'ancienneté maximale au sein de TOMAIFICIO K.M.M. ne dépasse pas 3 ans. Il est toutefois rassurant de constater que 70% de l'effectif total de la société bénéficie d'une ancienneté supérieure à 2 ans.

La répartition de l'ancienneté est la suivante :

- Moins de 1 ans : 20% du total de l'effectif.
- Entre 1 et 2 ans : 10% du total de l'effectif.
- > 2 ans : 70% du total de l'effectif.

Par ailleurs, la société présente un faible turn-over. En effet, sur les trois dernières années, il n'y a eu que 1 à 2% de cas de départs. Ces départs concernent surtout les contremaîtres.

⁵ Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

Le personnel de la société ne présente pas également un absentéisme important. Nous ne disposons pas de données précises sur le taux d'absentéisme mais, selon les estimations du gérant, ce taux ne devrait pas dépasser 5%.

VII.4.Polyvalence et Formation

□ Degré de Polyvalence

D'après le responsable de la société, il n'y a pas d'ouvriers capables de travailler sur un poste autre que celui auquel ils sont affectés. Le degré de polyvalence au sein de TOMAIFICIO K.M.M. est très faible.

- **Il y a lieu d'identifier les postes clefs de production afin de renforcer le degré de polyvalence, en particulier, sur ces postes.**

□ Formation

Quelques actions de formation s'inscrivant dans le cadre du Programme National de la Formation Continue (PRONAFOC) ont été entreprises par TOMAIFICIO K.M.M.. Ces actions visaient notamment les responsables des ateliers. Il s'agit des programmes suivants :

- Formation sur la gestion des ateliers (préparation, piquage, coupe) ;
- Formation sur le contrôle qualité ;
- Formation sur la maintenance.

Cependant nous considérons qu'il est nécessaire de renforcer cette formation, en particulier pour les méthodes, comme il a été indiqué dans le diagnostic technique.

VII.5.Rémunération

Il n'y a aucun système de motivation lié au rendement et à la productivité du personnel. La rémunération horaire des ouvriers est en moyenne de 1,900 DT. Pour les responsables d des ateliers, elle est de l'ordre de 2,900 DT. Quant aux apprentis, ils reçoivent un salaire mensuel équivalent à 30% du SMIG durant le premier semestre de travail avec une augmentation de +10% par semestre.

- **Nous estimons que l'instauration d'un système d'intéressement sur la productivité (quantité - qualité) pourrait aider à la motivation des ouvriers et par conséquent à l'amélioration de leur rendement. Ce système pourra être mis en place, notamment, après l'acquisition du centiplan pour les ouvriers de coupe et la mise en place d'un outil méthodes efficace et fiable pour les autres unités de production (voir § Diagnostic Technique).**

VIII. DIAGNOSTIC FINANCIER

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

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

VIII.1. Structure des bilans

La structure synthétique des bilans financiers de TOMAIFICIO K.M.M. se présente comme suit :

STRUCTURE DU BILAN		TOMAIFICIO K.M.M.		
		1 999	2 000	2 001
Actif Immobilisé	Immobilisations	110 095	178 093	183 588
	Total	110 095	178 093	183 588
Actif Circulant	Clients	12 776	32 838	88 715
	Total	12 776	32 838	88 715
Tréso. Actif	Total	4 421	27 815	91 298
TOTAL ACTIF	Total	127 292	238 746	363 601
Capitaux Permanents	Capital	10 000	10 000	10 000
	Rés. antérieurs	0	-70 348	-111 062
	Résultat	-70 347	-40 714	111 356
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	-60 347	-101 062	10 294
	Total	-15 774	55 639	235 647
Passif Circulant	D. fournisseurs	28 343	53 933	44 452
	Autres passifs	114 723	129 174	83 501
	Total	143 066	183 107	127 953
Trésorerie Passif	Financ. CT	0	0	0
	Trésor. négative	0	0	0
TOTAL PASSIF	Total	127 292	238 746	363 601

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

VIII.2. Analyse du haut du bilan

1. Les immobilisations

Le tableau suivant présente l'évolution des immobilisations sur les trois dernières années :

Analyse des immobilisations : TOMAFICIO K.M.M.			
<i>en kDT</i>			
Année	1999	2000	2001
Immobilisations brutes	136	243	296
Investissement net		107	53
Investissement en % du CA	0%	25%	8%
Immobilisations nettes	110	178	184
Taux d'amortissement	19%	27%	38%
Immobilisations financières	0	0	0
Immobilisations nettes totales	110	178	184

L'actif immobilisé par TOMAFICIO K.M.M. est assez jeune ; sur la période 1999-2001 le taux d'amortissement global n'a pas dépassé 38%. Ceci s'explique par l'importance des investissements réalisés sur cette période (la société est en effet entrée en production en 1999) : rapportés au CA les investissements se sont situés à 25% en 2000 et à 8% en 2001. Ces investissements ont concerné essentiellement l'acquisition de matériel industriel.

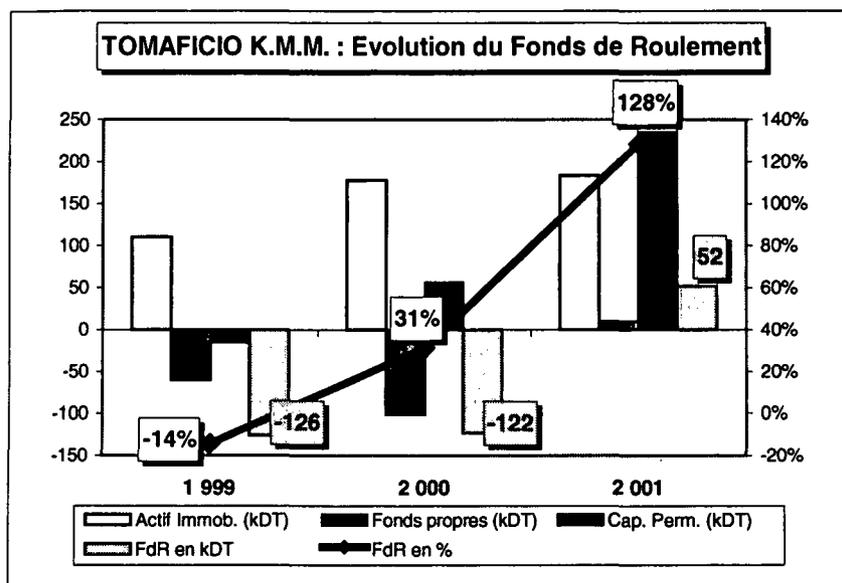
2. Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR

Comme le montre la figure ci-dessous, les capitaux permanents de la société n'ont pas pu assurer la couverture des immobilisations durant les exercices 1999 et 2000. Ceci s'est traduit par un FdR largement négatif de -126 kDT en 1999 et de -122 kDT en 2000.

La réalisation d'un résultat positif en 2001 (111 kDT) et l'octroi de nouveaux emprunts LMT a porté le **taux de couverture de l'actif immobilisé à 128%** ce qui est assez appréciable. Ceci s'est traduit par un **FdR positif de 52 kDT**.

Toutefois, le **niveau de capitalisation de l'entreprise reste assez faible**. En effet, les capitaux propres de TOMAFICIO K.M.M. sont à seulement **4% des capitaux permanents**.

- **Il est nécessaire que TOMAFICIO K.M.M. procède à l'augmentation de son capital pour situer ces fonds propres à un niveau acceptable (soit 30% des capitaux permanents).**



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

Etant donnée la nature de l'activité de TOMAFICIO K.M.M. et que, de plus, les donneurs d'ordre envoient les matières premières nécessaires pour chaque commande, la société n'a ni un stock MP ni un stock PF.

Le délai moyen des crédits accordés aux clients n'ont pas dépassé les 2 mois du CA sur la période 1999-2001.

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

Fonds de Roulement et Besoins en FdR TOMAFICIO K.M.M.			
	<i>En kDT</i>		
	1 999	2 000	2 001
FdR (kDT)	-126	-122	52
FdR en %	-14%	31%	128%
BFR (kDT)	-130	-150	-39
BFR en jours de C.A.	-414	-125	-21
Trésor. globale (kDT)	4	28	91

L'analyse des résultats présentés dans le tableau ci-dessus fait ressortir les constats suivant :

- En l'absence de stock et de dettes fournisseurs d'exploitation le BFR d'exploitation se situera au même niveau que les crédits clients à savoir ~ 2 mois du CA.
- Le niveau relativement élevé des dettes fournisseurs d'immobilisations a généré un BFR global négatif sur toute la période de référence. Ce BFR s'est situé à -21 jours de CA en 2001.

- La trésorerie globale a été positive sur toute la période de référence 1999-2001 et s'est situé à 91 kDT en 2001.

VIII.4. Structure des prix et rentabilité

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

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION		TOMAFICIO K.M.M.		
	1999	2000	2001	
Production	113 008	430 623	666 865	
Achats consommés	7%	3%	3%	
Frais de Personnel	51%	29%	39%	
Aut. charges d'expl.	80%	64%	34%	
Charges financières	0,2%	0,4%	0,2%	
Amortis.	23%	9%	7%	

Les charges du personnel ont atteint, en 2001, 39% de la production. Ce niveau peut être considéré comme appréciable si nous nous référons aux standards nationaux relatifs aux entreprises ayant le même type d'activité que TOMAFICIO K.M.M. (voir § III.3.2).

Même si les autres charges d'exploitation ont évolué vers la baisse de 1999 à 2001 en passant de 80% à 34% de la production, leur niveau reste relativement élevé. TOMAFICIO K.M.M. devrait agir, dans la mesure du possible, de manière à les réduire.

Par ailleurs, le RBE et le Résultat Net se sont situés, respectivement, à 24% et à 17% du CA en 2001.

IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

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

IX.1. Volet commercial

Il serait dans l'intérêt de l'entreprise de multiplier le nombre de donneurs d'ordre actuellement réduit à quatre. En effet, nous estimons que la dépendance de peu de clients pourrait représenter un handicap pour l'évolution de l'activité de TOMAFICIO K.M.M.. L'associé italien devrait renforcer ces efforts pour prospecter d'autres clients dans d'autres régions de l'Italie ou éventuellement dans d'autres pays européens.

IX.2. Volet financier

TOMAFICIO K.M.M. doit procéder à l'augmentation de son capital pour améliorer le niveau de ses fonds propres.

En outre, il est nécessaire de réduire, dans la mesure du possible, les « autres charges d'exploitation » situées à un niveau relativement élevé par rapport à la production.

IX.3. Volet ressources humaines

Nous recommandons à l'entreprise de renforcer le degré de polyvalence de son personnel, en particulier, sur les postes clefs de production.

Par ailleurs, il serait profitable à l'entreprise de mettre en place un système de motivation intégrant un intéressement sur la productivité (qualité + quantité) qui pourra contribuer à l'amélioration du rendement de la main d'œuvre.

IX.4. Volet technique

Nous recommandons à la société de développer la fonction méthodes pour optimiser la chaîne de production, pouvoir mesurer ces performances et respecter ses délais. Pour ce faire, TOMAFICIO K.M.M. devrait recruter un technicien en méthodes maîtrisant le savoir-faire de ce métier. En outre, il faudrait prévoir une formation au métier et aux outils de méthodes spécialement pour les responsables de production et les chefs de lignes.

Le coût de cette formation est évalué à 16 kDT.

Pour rendre la fonction méthodes rapidement opérationnelle et faciliter la mise en place des fiches de prix de revient, nous recommandons l'implantation d'un système informatisé.

L'acquisition d'un logiciel méthodes et du matériel informatique associé nécessite un investissement de 30 kDT.

Dans l'ensemble, TOMAFICIO K.M.M. devrait revoir l'organisation de ses ateliers et la gestion de sa production comme il a été préconisé dans le diagnostic technique. Ceci sera plus facile à réaliser avec l'implantation de la nouvelle unité de production.

Un ensemble de machines est à acquérir pour compléter les équipements de l'ancienne unité de production et pour mettre en place la nouvelle ligne de piquage (voir § Diagnostic Technique). *L'investissement nécessaire pour l'acquisition de ce matériel est estimé à 167kDT.*

Par ailleurs, nous considérons qu'il serait intéressant de mettre en marche une démarche de certification pour donner à l'activité de l'entreprise plus d'opportunités de développement. Cette certification donne plus de crédibilité à l'entreprise et pourrait par conséquent consolider sa position sur le marché européen.

Le coût de la mise en place de cette démarche de certification est évalué à 20 kDT.

X. PLAN DE MISE A NIVEAU

X.1. Objectifs

Les objectifs du plan de mise à niveau sont les suivants :

- Développer l'activité de TOMAFICIO K.M.M. avec **un accroissement de la production de 60 à 70 %** ; porter la capacité de production de **1.200 paires/jour à 2.000 paires/jour.**
- S'aligner avec les standards européens **de productivité et de qualité.**
- **Améliorer le niveau de compétitivité** de TOMAFICIO K.M.M. et assurer la pérennité de son activité à travers, notamment, la **réduction des coûts de production.**

X.2. Plan d'action

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

- Diversification du portefeuille clients de TOMAFICIO K.M.M. en multipliant le nombre de donneurs d'ordre
- Améliorer le rendement de la main d'œuvre par la mise en place d'un outil de motivation sur la productivité (quantité-qualité)
- Meilleure maîtrise des coûts; réduction de taux de déchets au niveau de la coupe (acquisition du centiplan), faire la rectification des billots à l'intérieure de l'usine, ...
- Améliorer l'organisation des ateliers de production et optimisation des flux de travail, grâce notamment à la mise en place de la nouvelle unité de piquage
- Acquisition d'équipements présentant des performances techniques s'alignant avec les standards européens pour la nouvelle ligne de piquage
- Amélioration de la compétitivité de l'entreprise par :
 - la mise en place d'une démarche de certification qualité
 - la mise en place d'un système informatisé pour le calcul de temps, du prix de revient et l'élaboration des dossiers techniques
- Recrutement d'un agent de méthodes pour assurer une meilleure gestion et un meilleur suivi du travail et ce en collaboration avec les responsables de production
- Renforcer la formation des responsables de production au métier et aux outils de méthodes.

X.3. Plan d'investissement global

Etant donnée l'importance de la nouvelle unité de production, nous avons considéré comme prioritaires tous les investissements relatifs à la nouvelle ligne de piquage.

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR TOMAIFICIO KMM				
N°	Investissements matériels	Budget en kDT		
		Total	2 002	2 003
1	1 presse à couper à chariot mobile de 25 tonnes	18	18	
2	1 centiplan pour mesurer la superficie des peaux	21	21	
3	1 machine à rabattre les billots en nylon	20		20
4	1 machine à conformer la partie antérieure des tiges	13	13	
5	1 transporteur mécanique à chariots motorisé de 25 mètres	18	18	
6	11 machines à coudre à pilier à 1 aiguille	24	24	
7	4 machines à coudre à pilier à 1 aiguille seulement tête	5	5	
8	1 machine à coudre zigzag	3	3	
9	1 machine à rabattre-plier	1	1	
10	1 machine thermo-pliese	4	4	
11	1 machine à rabattre les coutures et appliquer les renforts	6	6	
12	1 machine à parer	5	5	
13	1 machine à refendre les peaux	10	10	
14	1 compresseur de 500 litres	3	3	
15	1 machine à encoller à pistolet	3	3	
16	4 machines à coudre planes à 1 aiguille	4	4	
17	1 système de conditionnement d'air	9	9	
	Investissements immatériels			
18	Logiciel pour le calcul de temps, du prix de revient et l'élaboration des dossiers techniques + matériel informatique associé	30		30
19	Mise en place d'une démarche de certification qualité	20	5	15
	Total des investissements	217	152	65
	<i>dont matériels</i>	167	147	20
	<i>dont immatériels</i>	50	5	45

En outre, le présent plan de mise à niveau prévoit une formation au métier et aux outils des méthodes. Le coût de cette formation est estimé à 16 kDT et elle sera à réaliser sur les deux premières années du programme de MN, à savoir 2003-2004.

X.4. Schéma de financement

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

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)	
Investissement total	217
SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)	
Fonds propres : 100%	217
Crédits MT : 0%	

X.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de TOMAFICIO K.M.M.

Pour l'étude de la rentabilité prévisionnelle de TOMAFICIO K.M.M. nous avons supposé que les différentes charges d'exploitation seraient maintenues au même niveau que l'exercice 2001.

Nous avons estimé, de plus, que la mise en place des actions préconisées dans ce plan de mise à niveau pourrait générer un accroissement de +60% à +70% de la production de l'entreprise. L'activité de la société enregistrera, par conséquent, une croissance progressive selon le tableau indiqué (voir § rentabilité).

Par ailleurs, les amortissements ont été calculés sur la base des prévisions réelles d'amortissement.

X.6. Rentabilité prévisionnelle

En tenant compte de l'évolution prévisionnelle de l'activité de TOMAFICIO K.M.M., nous avons étudié la rentabilité de l'investissement sur la période 2002 - 2011 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 TOMAFICIO K.M.M. procéderait à l'investissement et celui généré dans le cas où l'entreprise continuerait à opérer de la même façon qu'actuellement et ne procéderait pas à l'investissement.

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

Avec ces hypothèses nous obtenons un **TRI de 67%**.

TOMAFICIO K.M.M. : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Ventes à l'exportation	700	840	1 093	1 420	1 562	1 719	1 890	2 079	2 287	2 516	2 768
Production	700	840	1 093	1 420	1 562	1 719	1 890	2 079	2 287	2 516	2 768

Achats	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Charges de personnel	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%
Autres charges d'exploitation	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%

Cash flow	169	202	262	341	375	412	454	499	549	604	664
------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

F.F.Financ. Actuels	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Autres Charges financières	20	20	20	20	4	0	0	0	0	0	0
Dot.amorti. hors Nv Invest	20	20	20	20	4	0	0	0	0	0	0

Charges de financ. Nv Invest	11	15	13	10	7	4	1	0	0	0	0
Amort. Nv Amort.	22	34	34	34	34	33	24	24	0	0	0

Autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Résultat net avant impôts	109	124	184	263	314	358	410	454	526	579	638
Impôts											

Résultat net	109	124	184	263	314	358	410	454	526	579	638
---------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Cash flow prolongation situation actuelle	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Cash flow additionnel	10	43	103	182	216	253	295	340	390	445	505
TRI Nouvel Inv	-142	-22	103	182	216	253	295	340	390	445	505

TRI Nouvel Inv	67%
-----------------------	------------