



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.

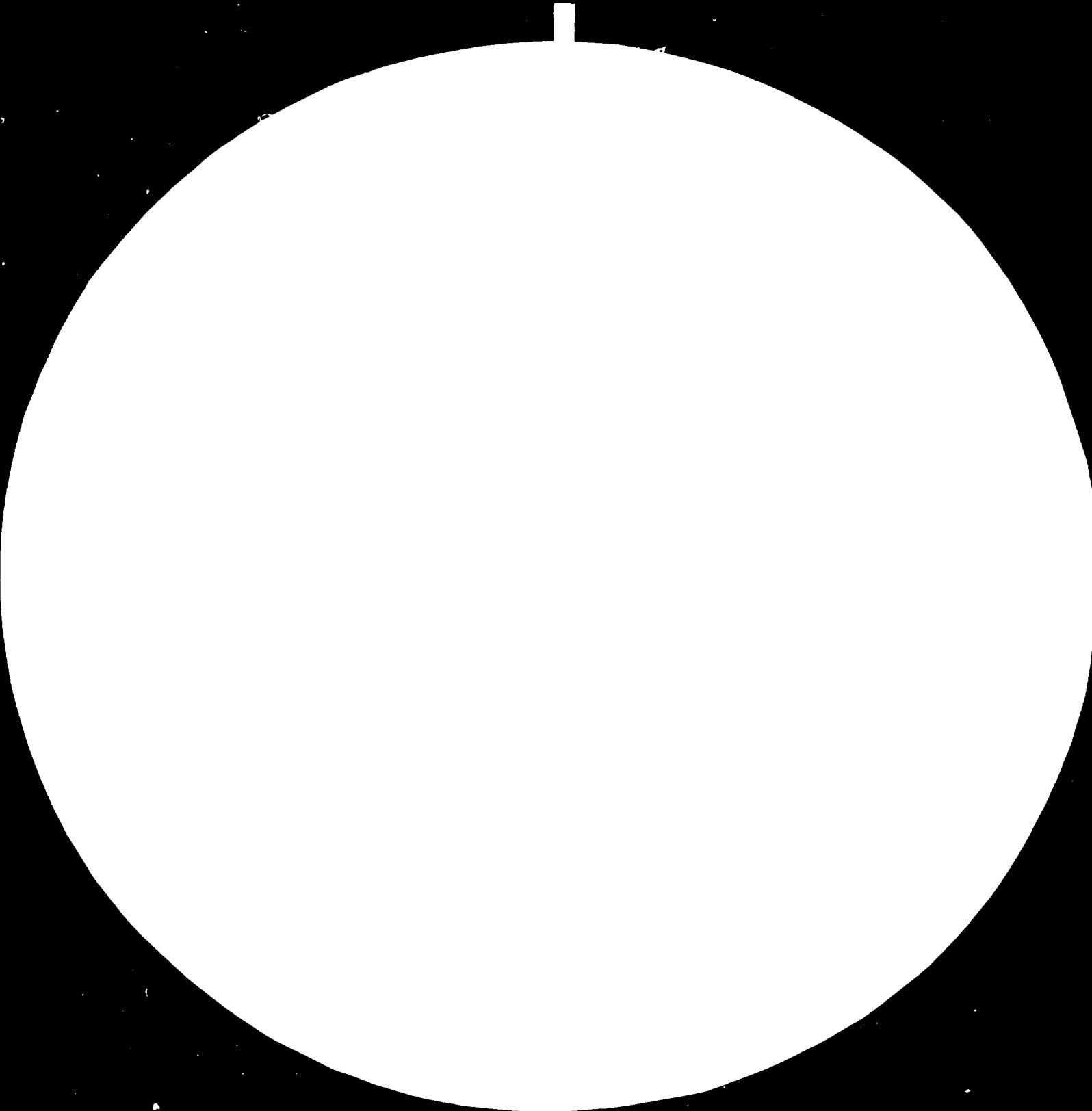
FAIR USE POLICY

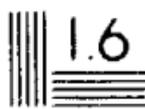
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

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

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





When used in conjunction with the resolution test chart, the resolution test target can be used to determine the resolution of a system. The resolution test target is a series of lines of varying thicknesses and spacings. The resolution test target is used to determine the resolution of a system by measuring the smallest line that can be resolved. The resolution test target is used to determine the resolution of a system by measuring the smallest line that can be resolved.

DISTR. RESTREINTE

10499

DP/ID/STR.A/237

12 mars 1981

Français

ASSISTANCE AU CENTRE NATIONAL DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE (C.N.C.C.)

DP/TUN/77/001

TUNISIE

Rapport technique: Conclusions et recommandations découlant de la mission se rapportant à la chaussure *

Etabli pour le Gouvernement de la Tunisie
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le développement

D'après les travaux de M. R.A. Steyns,
expert de l'industrie de la chaussure.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Le présent document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

v.31-22813

RESUME

Le projet intitulé "Assistance au Centre National du Cuir et de la Chaussure (Tun 77/001) fait suite au projet TUN-75/002 et a été conçu pour tenir compte de l'évolution rapide attendue dans le secteur des industries du cuir et de la chaussure en Tunisie qui couvre 6 branches principales :

L'élevage, la collecte de la peau brute, la tannerie, la fabrication de chaussures, la maroquinerie et les industries annexes et connexes.

L'objectif essentiel était de mettre le Centre National du Cuir et de la Chaussure en condition de jouer efficacement les rôles suivants :

- 1) Promotion du secteur
- 2) Organisation de l'interprofession
- 3) Assistance technique
- 4) Perfectionnement et recyclage.

Le projet, signé le 7/10/1977, a démarré le 28/2/1978 et vient à expirer le 31/12/1981

Il a été exécuté par l'agence des Nations Unies, ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel).

Le présent rapport établit le bilan de l'activité de l'expert en chaussures de l'ONUDI rattaché au projet. Celui-ci a pris ses fonctions le 21 Mai 1979 et les a terminées le 28/2/1981.

Les principales difficultés rencontrées par le projet dans son travail d'assistance sont imputables à certains éléments inhérents à la structure du marché tunisien ; ceux-ci se situent au niveau d'une concurrence étrangère pratiquement inexistante d'un approvisionnement déficient en qualité et quantité, d'un encadrement souvent insuffisant, d'une technologie trop élémentaire et des difficultés d'application de normes de qualité .

Sur le plan de la chaussure, l'expert a, dès lors orienté ses recommandations de façon à répondre le plus efficacement

.../...

possible aux manquements diagnostiqués et à situer le rôle du C.N.C.C. dans les actions à mener.

Parmi les recommandations on retiendra plus spécialement :

a) l'implantation d'une unité moderne pour la fabrication de formes selon les dernières techniques et suivant la spécificité du pied tunisien.

b) la promotion d'ateliers pour la confection de composants pour chaussures (contreforts, talons, premières, etc...).

c) une enquête approfondie sur l'artisanat pour tirer parti des potentialités de cette corporation.

d) la recherche de partenaires étrangers pour la constitution de projets conjoints.

e) l'intégration progressive des unités étrangères "sous douane" au secteur local.

f) l'organisation de cours pour la formation de cadres qui font défaut à l'industrie aussi bien au point de vue de leur quantité que de leur compétence.

g) l'étude d'un support juridique pour une application plus rigoureuse du "label de qualité".

h) la libération progressive de l'importation de chaussures et composants afin d'assurer plus de dynamisme et d'émulation à la branche cuir et chaussures.

i) l'introduction systématique de renforts appropriés dans la fabrication des chaussures.

j) une action prioritaire en vue d'améliorer la matière cuir locale.

Le centre national du cuir et de la chaussure a un rôle important à jouer pour l'application de ces recommandations, surtout celles concernant l'implantation d'unités nouvelles, l'enquête sur l'artisanat, la formation des cadres, le label de qualité et l'amélioration des cuirs locaux.

.../...

Pour pouvoir faire face aux exigences qu'impliquent l'accroissement de ses activités, des techniciens du centre ont été formés à l'étranger et sur place, dans le cadre du projet PNUD. De nouveaux locaux sont également en construction qui seront munis d'un matériel de laboratoire, de tannerie et de chaussure, fourni par le gouvernement belge.

Aussitôt que le nouveau centre sera opérationnel, il est primordial qu'une nouvelle assistance lui soit fournie afin d'assurer son démarrage et programmer son action future.-

INTRODUCTION

La branche de la chaussure a été créée dans les premières années de l'indépendance et s'est développée lentement à l'abri de barrières douanières prohibant l'importation de chaussures étrangères.

Le secteur qui occupe au total entre 5 et 6.000 personnes (industrie + artisanat) est, dans l'ensemble, lourdement handicapé au niveau de la matière première, de la qualité, des prix et de la productivité.

Le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a, sur demande du Ministère Tunisien de l'Industrie, monté le projet "Assistance au Centre National du Cuir et de la Chaussure" (TUN/77/001) faisant suite au projet TUN 75/002, afin d'aider à la promotion du secteur industriel.

La demande a été approuvée le 7/10/1977 et l'ONUDI désignée pour en assurer l'exécution, en coordination avec le C.N.C.C. du côté tunisien.

Le budget du PNUD a été fixé à 627.127 \$ US et la contribution tunisienne à 387.560 \$ pour les années 1978 à 1980.

Le projet prévoyait :

1°) L'affectation de personnel international (entre le 28/2/78 et le 31/12/80).

- un conseiller technique principal : 36 mois
- un expert de l'industrie de la chaussure 18 mois
- un consultant tannerie peau brute : 10 mois
- un consultant design : 2 mois
- un consultant en maroquinerie : 12 mois
- un expert de l'industrie de la chaussure 21 mois
- un consultant qualité-marketing : 10 mois.

2°) La formation de cadres tunisiens à l'étranger :

a) en tannerie : dix bourses de 9 mois et 6 bourses de deux fois 9 mois.

b) en chaussures : neuf bourses de 11 mois chacune.

c) en design : cinq bourses de 3 mois chacune

.../...

- d) en peau brute : deux stages de 1 mois.
- e) voyages d'étude et d'information : un voyage d'un mois en Amérique latine.

3°) L'apport d'équipement pour un montant d'environ
25.000 \$ US.

L'objectif immédiat du projet était d'élargir et de renforcer les activités et les possibilités du centre national du cuir et de la chaussure afin que ce centre puisse fonctionner efficacement et d'une façon constructive en tant qu'outil de promotion du secteur du cuir et de la chaussure.

A plus long terme le projet visait à aider le C.N.C.C.

- 1) à renforcer et moderniser les unités de production existantes et à en créer de nouvelles pour être en mesure d'occuper un place sur les marchés étrangers.
- 2) à mettre en place une réglementation cohérente couvrant l'ensemble des activités du secteur.
- 3) à aider techniquement les entreprises par des actions ponctuelles et des analyses en laboratoire.

ACTIVITES PRINCIPALES :

Celles-ci se sont toutes inspirées des objectifs cités ci-dessus et avaient comme but principal de former les homologues tunisiens de l'expert pour leur permettre à l'avenir d'assurer eux-mêmes la bonne marche du centre national du cuir et de la chaussure.

On retiendra plus spécialement les activités suivantes

- 1) Enquête sur le secteur chaussures en Tunisie avec visite et analyse de 12 entreprises, comprenant le prélèvement de leurs produits et une analyse détaillée sur le plan de la fabrication et de la qualité des matières premières. Cette enquête comprend en plus une analyse du secteur chaussures, ainsi que les recommandations au gouvernement Concernant la branche cuir.

On en trouvera une copie en annexe.

.../...

2) Démarrage de l'enquête sur le secteur de l'artisanat en Tunisie. Il a été établi un questionnaire détaillé à soumettre par les enquêteurs aux artisans. Cette étude vise aussi bien à dénombrer le nombre des artisans qu'à évaluer leur qualifications cas par cas.

Ce travail important devrait être démarré rapidement, avec l'assistance d'un technicien spécialisé, et servir de base une restructuration de la corporation en question.

3) Assistance à une usine de chaussures hommes pour son projet de nouvelle implantation et portant sur :

- le choix de la technologie et des machines
- l'étude des bâtiments
- l'implantation des machines.

4) Assistance au centre de formation de l'Ariana pour :

- la correction des épreuves d'examen
- l'amélioration du processus pédagogique.

5) Mise en route du bureau de mode du C.N.C.C. :

- l'organisation et la préparation des collections
- l'entretien et l'utilisation des équipements
- les interventions en entreprise
- le dessin, la création et la technologie de la chaussure

6) Voyage aux foires de Milan (SIMAC) et à la Semaine du Cuir de Paris en compagnie des responsables du Centre.

Rapports détaillés sur ces manifestations pour la revue du C.N.C.C.

7) Etude et réalisation d'un memento pour l'analyse des prélèvements de chaussure, en vue de l'introduction du "label de qualité".

8) Traductions de différents ouvrages technique de l'anglais et de l'italien en français.

9) Etude et réalisation d'une nomenclature des machines nécessaires pour la fabrication des chaussures, par atelier et par fournisseurs.

10) Stages de formation sur la machine à grader pour des techniciens du C.N.C.C. et de l'industrie.

11) Préparation et organisation d'une session de perfectionnement de deux jours portant sur : "La finition de la chaussure"

12) Assistance pour la réalisation pratique des maquettes de la collection du centre.

13) Etudes d'implantations "types" d'usines de chaussures de respectivement 300 et 1000 paires par jour pour le compte de l'Agence de Promotion des Investissements.

14) Participation à l'étude sur le projet cuir et chaussures de NEFZA.

15) Organisation d'un voyage en Inde pour des industriels tunisiens et des responsables du C.N.C.C., comprenant des visites d'usines et du centre du cuir de Madras.

16) Organisation de stages de perfectionnement à l'étranger pour des cadres du C.N.C.C.

- 6 mois chez un styliste italien
- 3 mois dans une entreprise de maroquinerie en Belgique.
- 3 mois dans une usine de chaussures en Belgique

17) Assistance à la Direction du C.N.C.C. pour l'élaboration d'un nouveau plan d'action.

18) Assistance pour l'étude d'un projet de fabrication de formes à Sfax.

- 19) Elaboration d'un cours complet de 125 pages sur :
- le calcul des temps dans l'industrie de la chaussure
 - l'économie des mouvements
 - l'étude des postes
 - les circuits et implantations

20) Assistance à l'expert en maroquinerie pour la confection du rapport et à son homologue pour la réalisation de sacs pour dames.

21) Etude sur le syndérme fabriqué en Tunisie pour pre-

.../...

mières et essais d'imprégnations pour améliorer le syndérme pour contreforts.

22) Assistance aux délégués du CEPEX et de l'UNCTAD-GATT pour la finalisation d'une étude de promotion de la chaussure tunisienne sur le marché européen.

23) Détermination des besoins en bâtiments et équipements pour la réalisation des stations d'essais envisagées dans le cadre de l'extention future du C.N.C.C.

24) Intervention d'assistance auprès d'entreprises du secteur privé comprenant :

- la livraison de 3 collections complètes.
- la mise au point de 3 articles de sport.

RESULTATS DES ACTIVITES ET ETAT DU PROJET A LA FIN DE LA MISSION

a) Un des résultats principaux à mettre au crédit du projet est la réalisation d'une analyse détaillée et approfondie du secteur tunisien de la chaussure et des articles qu'il produit.

Les aspects favorables et les déficiences ont été diagnostiquées aussi bien du point de vue de la structure, de l'organisation, de la qualité, que des prix.

Au départ de cette étude le gouvernement va pouvoir, par l'entremise du C.N.C.C., prendre les mesures nécessaires et décider des actions qui contribueront au décollage de toute la profession.

Afin de ne pas perdre le bénéfice de l'enquête il y aura lieu d'étudier quels sont les moyens à mettre en oeuvre pour l'application pratique des recommandations.

Une action complémentaire au présent projet semble indispensable à cet effet.

b) Le C.N.C.C. dispose maintenant d'une équipe de techniciens ayant bénéficié d'une bonne formation théorique et à qui il ne manque plus que les occasions de mettre leur savoir en pratique afin d'acquérir l'expérience qui fait encore parfois défaut.

.../...

Une continuation des stages de perfectionnement à l'étranger et la poursuite de l'assistance aux industriels offriront de bons moyens pour y arriver. Il faut noter avec satisfaction, à ce propos, que le travail effectué en collaboration par l'expert et ses homologues, paraît porter ses fruits, les industriels faisant de plus en plus fréquemment appel à l'assistance du Centre.

c) Le "Bureau de Mode" qui était repris dans les objectifs du projet a vu le jour et produit deux collections par an dont les modèles vont en s'améliorant. Quand les deux modélistes qui y sont rattachés auront eu l'occasion de parfaire leurs connaissances lors du stage projeté chez un styliste italien, il ne fait pas de doute, que l'action de ce bureau pourra encore être considérablement développée.

d) Il y a au Centre une documentation technique détaillée ainsi que des études "types" de nouvelles implantations. Les industriels peuvent ainsi à l'occasion d'achat de matériel ou du lancement de nouvelles usines, avoir tous les renseignements possibles leur permettant de choisir à bon escient.

e) Le centre dispose de tous les éléments et également d'une proposition concrète de Know-How pour la constitution d'un atelier de fabrication de formes.

f) Il existe un document détaillé qui pourra ultérieurement servir de base pour la formation d'agents de méthode et de chronométriers.

RECOMMANDATIONS :

On trouvera plus loin, dans le diagnostic du secteur, les recommandations formulées par l'expert pour la branche du cuir et de la chaussure, en général.

D'autres, ayant trait au C.N.C.C. plus particulièrement, sont développées ci-après :

1) Le succès du projet d'assistance futur au C.N.C.C. sera pour une grande part, fonction de l'opportunité qui sera donné aux homologues des experts de se former de façon pratique

.../...

durant la période de transition entre les deux projets. Les responsables devront avoir à coeur d'utiliser toutes les possibilités qui s'offriront pour envoyer ces techniciens à l'étranger afin de parfaire leur formation.

2) Il est important que le C.N.C.C. puisse profiter de facilités pour importer en franchise les matériaux, machines et pièces de rechange nécessaires à la recherche appliquée, à la formation et à l'étude de projets de développement.

Ces deux premiers points sont des conditions prioritaires pour le développement futur du centre et de toute la profession.

3) Améliorer les contacts C.N.C.C./professionnels dans le but de parvenir à une concertation efficace et une identité de vue quant à l'évolution du secteur. Parallèlement il y aurait lieu de favoriser les contacts entre les industriels de différentes branches "cuir" (tannerie, chaussure, maroquinerie) afin de faciliter des progrès technique conjoints et l'assistance mutuelle.

4) Organiser au centre un service de traduction qui se chargerait de diffuser à la profession les informations paraissant dans les revues spécialisées étrangères telles que SHUH - TECHNIK, TECHNICA CALZATURIERA, etc...

5) Le C.N.C.C. devrait dans l'avenir prodiguer son assistance aux petits ateliers surtout en les aidant techniquement sur leurs lieux de travail et en leur laissant l'usage du matériel du centre. Les encourager également à regrouper certaines de leurs activités.

6) Créer une commission mixte (C.N.C.C. - Industrie) permanente qui se réunirait régulièrement afin d'examiner les problèmes de la branche et proposer au Ministère de tutelle les remèdes adéquats à ces problèmes.

7) Organiser des visites périodiques des techniciens de tannerie du centre dans les usines de chaussures afin qu'ils puissent se rendre compte des difficultés propres à la manufacture d'articles en cuir et qu'ils soient en mesure de faire des suggestions aux tanneurs.

.../...

8) Créer au centre une équipe "qualité" dont la tâche serait, par des visites et des teststde. :

a. de repérer les fabricants et artisans faisant montre de progrès sensibles, afin de les encourager et de les aider à s'améliorer encore.

b. de signaler aux autorités compétentes ceux qui contreviennent de façon répétée aux décrets réprimant les malfaçons.

9) Diffuser à la profession un manuel illustré sur :

- la découpe du cuir à dessus, de la doublure et du cuir à semelle.

- le patronnage et la graduation des séries

- les formes

- la pré-finition

- la finissage et la finition

- les tests des matériaux et des finissages.

10) Planifier au départ du diagnostic du secteur les actions à mener par le centre à moyen et long terme et faire l'évaluation des moyens pratiques à mettre en oeuvre pour la réalisation de ces actions.

11) Faire la demande auprès de l'ONUDI, pour l'organisation d'un projet complémentaire, à démarrer dans le courant de 1982, qui ferait suite au 77/001 et tiendrait compte des moyens dont se doterait le C.N.C.C. dans un proche avenir et des études et recommandations contenues dans les différents rapports finaux du présent projet.

12) Dans l'optique du nouveau centre d'essai qui est prévu de produire une quantité régulière de peausserie finie, il pourrait être utile de prévoir un petit atelier pilote pour le montage/finissage/finition de chaussures (les tiges étant coupées et assemblées dans les centres de formation existants).

Ceci permettrait :

a) d'assurer une certaine formation dans les domaines où il a été constaté les plus grandes lacunes techniques du secteur local.

b) de faire l'essai de nouvelles techniques (pré-finition) des dernières méthodes de finissage.

c) accessoirement, par la vente des chaussures, de renouveler le stock nécessaire de peaux brutes.

TUN/77/001

ASSISTANCE AU CENTRE NATIONAL
DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE

- TUNIS -

ETUDE DU SECTEUR DE LA CHAUSSURE EN

TUNISIE

ANNEXE AU RAPPORT DE FIN DE
MISSION

R.A. STEYNS
EXPERT DE L'ONU

JANVIER 1981

INTRODUCTION

On trouvera dans le présent document une analyse détaillée de la production industrielle de chaussures en Tunisie. Celle-ci a été élaborée au départ d'informations et de prélèvements d'échantillons recueillis dans 11 entreprises les plus représentatives du secteur, par l'expert et son homologue tout au long de la mission d'assistance technique auprès du C.N.C.C.

Les documents d'analyses techniques et physico-mécaniques réalisés en laboratoire au cours du présent diagnostic n'ont pas été inclus, mais font partie de l'étude disponible au C.N.C.C..

Le problème de l'artisanat a été brièvement évoqué, mais vu l'importance de sa production, dans l'ensemble du secteur, une étude séparée est prévue qui tentera d'appréhender sa structure et la qualité de ses produits.

Les personnes qui ont si aimablement apporté leur concours au document qui suit vaudront bien trouver, ici, les plus vifs remerciements du signataire.-

I/ INTRODUCTION GENERALE

1.1. Objectif de l'étude :

L'objectif de l'étude est de dégager les déficiences de la production tunisienne de la chaussure à travers le diagnostic d'un certain nombre d'entreprises du secteur.

Un examen complet du produit tunisien est effectué dans les laboratoires du C.N.C.C. : les analyses et tests qui sont effectués permettent de cerner les anomalies au niveau des fabrications et tituants essentiels de la chaussure (cuir, semelle, synderme, etc...

EN dehors des facteurs liés directement à la chaussure, l'étude traite également les difficultés rencontrées par la plupart des entreprises au niveau de l'approvisionnement de la formation, de la productivité, de la technologie et des échanges commerciaux. A la lumière de toutes ces données, l'étude formule des recommandations et propose des solutions aux différents problèmes.

1.2. Annuaire des industries de la chaussure en Tunisie :

RAISON SOCIALE	ADRESSE	TEL	TYPES DES CHAUSSURES PRODUITES
BATA S.A.	Route de Mornag BEN AROUS (TUNIS)	295.155 295.289	ch.H.D. et E. sandales, pantoufles, thongs.
CHAUS. TESORO	Zone Industrielle La Charguia (TUNIS)	233.148	Ch.H.D.E.pantoufles, espadrilles.
SOCIETE MADAS	27, Place Sinan Pacha (TUNIS)	256.500	Ch.H.D. nus pied
SOCIETE OLMA	Zone Industrielle Mégrine (TUNIS)	298.699	Ch.H.D. et E.
CHAUS. LUTECE	74, Rue 18 Janvier 1952 (TUNIS)	244.970	Ch.H.D. et Fafio

.../...

CHAUS. CADIGE	Zone Industrielle Le Kram (TUNIS)	277.975	CH. HOMME ET DAME
MANUF. MELFILS	44, RUE CATON TUNIS	282.907	CH. HOMME ET DAME
MAJOUL ET CIE	56, RUE 9007 DJEBEL DJELLOUD (TUNIS)	241.048	CH. HOMME ET DAME
CHAUS. SEVIL	Zone Industrielle La CHARGUIA (TUNIS)	232.825	CH. HOMME
STE L' AISANCE	10, RUE DE MARSEILLE LE BARDO (TUNIS) Usine : ENFIDA		CH. HOMME, DAME ET E.
LE FMABEAU	16, Rue Ali DARGHOUTH (TUNIS)	257.005	CH. H.D.E. CH. DE T.
METROPOLE F.F.	48, RUE DES GLACIE- RES (TUNIS)	240.768	CH. H. ET D.
CHAUS. BAMBINO	Rue RUE DE LA SOUKRA ARIANA (TUNIS)	903.087	CH. E.
STE TUNIS. DES ARTISANS BOT- TIERS (STAB)	12, RUE TAZARKI (TUNIS)	259.549	CH.H. ET D. ET E.
CHAUS. LIDO	ZONE INDUSTRIELLE LA POUDRIERE (SFAX)	0424293	CH. LUXE TOUT CUIR
SODEVIC	ZONE INDUSTRIELLE MEGRINE (TUNIS)	241.039	CH. H. ET D.
BASMA CHAUS.	16, RUE DE PALESTI- NE ARIANA (TUNIS)	239.037	CH. GARCONNET
S I C A	ROUTE DE GABES Km 1 SFAX	0423985	CH. H.D.E. DE SPORT ET ART. CHAUSSANT
CHAUS. AZIZ	4, AV. HABIB THAMEUR (SFAX)	0424392	CH.H.D.E.F. S., THONG
CHAUS. LES ETOI- LES	MENZEL CHAKER KM1 SFAX	0424793	CH. H. ET D.
CHAUS. LOISIR	R. DE GABES KM 7,5 (SFAX)	0420638	CH.H.E. ET FAFIOTS
S.P.I.C.	RUE LARBI ZARROUK (NABEUL)	0285222	CH.H.D. ET ENFANT

.../...

SMOCC	AV. H. BOURGUIBA MOKNINE	0375045	CH. H. DANDALES NU-PIEDS
SOCAP	AV. DU 1er JUIN 1955 (SOUSSE)	0323418	CH. H.D.E. ET FAFIOTS
CHAUS. CENDRILLO	ROUTE DE MONASTIR KM 4 (SOUSSE)		FAFIOTS - ENFANTS

1.3. PRODUCTION DE LA CHAUSSURE EN 1979

DESIGNATION	PRODUCTION EN 1000 PAIRES	%
CHAUSSURES TOUT CUIR	241,300	3,15
CHAUSSURES DESSUS CUIR SEMELLES DIVERSES	2344,500	30,76
ARTICLES A DESSUS TEXTILE ET AUTRES MATIERES	1917,100	25,15
ARTICLES ENTIEREMENT MOU- LEES OU INJECTES	3119,800	40,93
T O T A L	7622,700	100

1.4. REPARTITION DE LA PRODUCTION PAR CATEGORIE DE CHAUSSURES :

Unité : 1000 Paires

ARTICLES CATEGORIES	HOMME	DAME	ENFANT	FAFIOT	TOTAL
CHAUSSURES TOUT CUIR	125,300	115,400	0,700	-	241,400
CHAUSSURES A DESSUS CUIR ET A SEMELLES DIVERSES	2188,700	285,400	541,300	196,000	2344,400
ARTICLES A DESSUS TEX- TILE ET AUTRES MATIE- RES	1194,500	391,400	223,300	108,200	1917,400
ARTICLES ENTIEREMENT MOULES OU INJECTES	1195,900	926,300	807,700	200,000	3119,800

...../.....

2/ PROCEDE D'ECHANTILLONNAGE :

Afin d'assurer un prélèvement représentatif, l'échantillonnage a été réalisé sur un minimum de trois paires prises au hasard de la sortie de fabrication.

La sélection des entreprises s'est faite selon les critères : "luxe", "moyen" et "grande diffusion" en tendant de garder une répartition proportionnelle à l'importance des fabrications en chaussures hommes, dames et enfants.

3/ PROCEDE D'ANALYSE :

Après examen de l'aspect de la chaussure et de son emballage, le laboratoire détermine la force d'adhérence de la semelle, la fixation du bonbout, du talon et de la semelle de propreté.

La qualité des divers éléments du semelage est ensuite évaluée : résistance à l'usure, à la déchirure, densité, la cas échéant matières solubles et dégorçement.

Avant de poursuivre le démontage pour examen de la tige et de la doublure, la chaussure débarassée de la semelle est soumise à un examen visuel.

On procède ensuite aux essais sur la tige et la doublure : résistance à la déchirure, résistance des coutures, solidité des teintures et finissages.

Simultanément, la nature et la qualité de la semelle de montage, des cambrures et cambrions, du remplissage, du bout et du contrefort sont évalués.

La fixation et la résistance des lanières, des boucles et des accessoires sont éventuellement contrôlées.

En ce qui concerne les emballages, on détermine le poids des boîtes, l'épaisseur et le poids au dm² des cartons et on procède à un essais d'écrasement sous une charge de 8 Kg. Cette charge correspond à une mise en piles de cinq boîtes.

.../...

4. INTERPRETATION DES RESULTATS DES ANALYSES :

A. LA COUPE

- a) Netteté de la découpe : Dans la grande majorité des cas, la coupe se fait de façon correcte dans les 11 entreprises visitées, surtout si on considère que dans un cas sur deux elle est faite à la main.
- b) Les parties creuses : La moitié environ des chaussures prélevées étaient, au moins en partie, coupées dans les parties creuses de la peau. Ceci est dû aux raisons suivantes
- à la mauvaise qualité des peaux livrées par le tanneur,
 - au désir du fabricant de limiter au maximum les chutes et déchets et comprimer ainsi son prix de revient car la matière cuir est chère.
 - à une relative méconnaissance des critères de qualité chez les coupeurs.
- c) Les défauts apparents : 1/3 des chaussures présentent des défauts visibles. La responsabilité ici est à imputer plus aux peaux défectueuses, qu'aux ouvriers qui sont chargés de les découper. Durant l'enquête, il a été donné de voir des cuirs dont la moitié de la surface présentait des défauts, cicatrices et trous de tiques.
- d) Autres observations : Les autres défauts relevés sont plutôt du domaine du manque de contrôle (différences de teintes dans une même paire), du non entretien du matériel en production (trous de points de repère des emporte-pièces) et surtout d'un défaut important affectant la peau tunisienne : son manque d'épaisseur qui dans beaucoup de cas la rend impropre à faire du non doublé.

.../...

CONCLUSIONS :

Au niveau de la découpe du cuir pour chaussures en TUNISIE on peut donc conclure que :

- 1) La main d'oeuvre affectée à ce travail l'accomplit correctement.
- 2) Un meilleur encadrement serait de nature à faire évoluer son concept de la qualité.
- 3) S'il y a des améliorations à apporter à ce stade, c'est surtout la matière première cuir qu'il faudrait essayer de valoriser.

B. LE FIQUAGE :

- a) Le parage-repliage : Cette opération, tellement importante pour une belle présentation de tige, semble malheureusement être négligée par les industriels tunisiens. Chez 7 d'entre eux le parage des bords à assembler a même été supprimé et deux seulement jugent utiles de renforcer les bords repliés.
- b) Le rafraichissage et l'encreage : Ces deux opérations importantes également et qui contribuent à donner à la tige un aspect soigné et "fini" sont faites à la main et donc de façon irrégulière et artisanale, ce qui est incompatible avec une qualité "export".
Ceci est dû au fait que :
 - les couteaux rafraichisseurs incorporés aux machines à cou- dre et les machines à encreur les bords ne font pas encore partie du matériel de l'industriel local.
 - Les ouvriers affectés à ces travaux, jugés à tort secondaires sont peu ou pas qualifiés.
- c) Les renforts : La consolidation destiges à l'aide de renforts et triplures est une pratique encore peu répandue dans l'industrie et inexistante au niveau de l'artisanat, alors qu'elle devrait être systématique, surtout dans les productions légères d'été, qui forment, la majeure partie des chaussures consommées en Tunisie.

.../...

Dans les rares cas où on a pu trouver des renforts, ceux-ci sont souvent inadéquats et peu résistants.

Ce point explique, en grande partie, la relative fragilité au porter des chaussures tunisiennes et est d'autant plus regrettable que les matériaux à renforcer sont, en général peu chers et d'un emploi aisé. Ils ne sont, malheureusement pas disponibles sur le marché local.

d) Les piqures d'assemblage : Le parage laissant, en général à désirer, à part quelques exceptions (SPIC, SGAIEP, SODEVIC), il était normal que les piqures d'assemblages tributaires justement de ce parage, souffrent de ses déficiences. Les autres raisons de la qualité moyenne du piquage sont à imputer au :

- manque d'entretien régulier du matériel de piquage,
- choix des aiguilles qui n'est pas toujours judicieux,
- surveillance qui n'est pas assez étroite et faite par des gens n'ayant pas toujours la qualification de chef de piqure,
- irrégularité des cuirs travaillés qui sont une fois fermes et durs, l'autre fois mous et flancheux,
- patronnages parfois approximatifs : souvent nous avons remarqué des doublures trop grandes pour la tige et faisant de ce fait des plis,
- mauvais réglage de la tension des fils de piquage.

e) Autres opérations : les autres observations faites relèvent surtout de la non-exécution de certains travaux de finition tige : garnitures mal fixées, bordures non ou mal arrêtées, fils non collés ou brûlés, etc...

CONCLUSION : Dans le domaine du piquage on constate que, à part quelques rares exceptions, la qualité du travail exécuté sur la tige s'est alignée sur des critères locaux en deçà de ce qui est exigé sur certains marchés étrangers où une concurrence très sévère oblige les fabricants à livrer un travail rigoureux et bien fini. Ce phénomène a eu comme résultat de créer :

.../...

- des ouvriers de piqure trop vite satisfait de leur travail,
- des chefs de piqure habitués à effectuer des contrôles souvent trop sommaires aussi bien au niveau :

- * de la régularité du piquage,
- * de la résistance à l'usage,
- * que des détails de finition.

Il est à craindre que dans les entreprises existantes il faudra des efforts longs et continus pour arriver à corriger certaines habitudes bien ancrées.

C. LE MONTAGE :

a) Le montage : Cette opération, surtout dans des cas de travail "main", est confiée aux ouvriers les plus expérimentés et est de ce fait bien exécutée. Il n'y a que dans les fabrications "tubulaires" où, faute de matériel adéquat ou à cause de la mauvaise utilisation de ce matériel on peut trouver des malfaçons.

On peut donc dire en synthèse que dans l'opération de montage les erreurs se situent au niveau de la conception du produit et du patronnage et non à celui du travail en atelier.

b) Renforts de montage : Il y a ici aussi des erreurs, au départ, dans l'élaboration des articles produits :

- cambrions pas assez rigides ou tout simplement supprimés (9 cas sur 12),
- contreforts non adaptés, mal parés et souvent insuffisamment durs,
- bouts mal collés, mal parés, trop longs ou trop courts et peu résistants,
- premières de montage mal ou pas renforcées, en général non galbées et découpées dans du cuir reconstitué en plaque, de qualité inégale.

Tout comme dans la tige, donc les fabricants, dans leur majorité, n'accordent pas l'attention nécessaire au renforcement de la chaussure montée. Il est évident que la qualité et la

résistance à l'usage ne peuvent que souffrir de cet état de chose. Nous dirons même que c'est probablement le problème principal de la chaussure en Tunisie, d'autant plus que l'industrie locale, fournissant ces composants et renforts, est loin encore d'être au point.

c) Hauteurs des quartiers : Sur les 12 séries de chaussures analysées, 3 seulement avaient des hauteurs arrières correctes et régulières. Moyennant une petite campagne d'information concernant les normes à respecter, c'est un défaut qu'il serait facile de corriger. Le confort du pied en bénéficierait grandement.

d) Autres remarques : Les quelques autres remarques faites à ce niveau concernant principalement le manque de conditionnement de la semelle de montage qui est la base et le fondement de la chaussure. Elle n'est souvent pas adaptée ni au contour ni au galbe de la forme ni à celui de la semelle, ce qui peut créer des distorsions et des décollages et nuit au chaussant de l'article.

CONCLUSIONS SUR LE MONTAGE :

- 1) Département "à problème" de l'usine de chaussures, car c'est là que se marient toutes les difficultés du secteur :
 - peausserie irrégulière au finissage souvent fragile,
 - patronnages parfois approximatifs s'adaptant mal à la forme,
 - formes elles-mêmes irrégulières,
 - tiges non renforcées et donc fragiles,
 - composants de montage (premières, bouts, contreforts) mal conçus et conditionnés.

Les solutions ici seront plus difficiles à trouver dans la mesure où, comme déjà dit plus haut, l'industrie annexe n'est pas encore prête à prendre la relève de l'importation qui reste aléatoire et rendue difficile par de nombreuses formalités administratives. Le département montage peut se comparer à une chaîne d'assemblage de voiture : il est impossible d'obtenir un véhicule bien

.../...

balancé en tendant d'assembler des éléments qui n'ont pas les qualités de résistance requises et au départ, n'ont pas été conçus pour faire partir d'un même ensemble.

C'est pourtant le tour de force qu'essayent de réaliser trop souvent les fabricants tunisiens.

- 2) Ajoutons à ce qui précède que la plupart de usines ne sont pas équipées en machines de montage, ce qui, en plus d'un travail moins régulier occasionne une perte de productivité.

D. LE SEMELAGE-FINISSAGE

- a) Bosses ou creux semelles et talons : sur les 12 séries analysées 8 comportent des bosses et des creux à la semelle et au talon. Ceci provient d'après les cas :
- d'un mauvais cardage de la prise de montage,
 - d'une première tordue ou mal galbée,
 - d'un cambrion n'épousant pas le galbe de la forme,
 - d'une semelle trop petite ou trop grande pour la chaussure.
 - de moules d'injection défectueux ou mal entretenus,
 - d'une couture blàke mal rabattue.

Toutes choses prouvant une relative approximation dans la maîtrise de la technique.

Il est à noter à côté de celà, et ceci n'est pas un hasard, que les 4 entreprises ayant choisi des semelles monobloc pré-finies, n'ont ni bosses, ni creux dans leurs semelages.

- b) Relevé avant et arrière : ici également il y a une proportion de 4 sur 12 ayant une bonne pose de la semelle. Ceci révèle plus un manque d'étude et de préparation des séries mises en production que des malfaçons dans l'atelier, c'est à dire, qu'au départ on a négligé la parfaite correspondance entre la forme et la semelle. Trop souvent les fabricants se contentent de vérifier si la première a le même contour que la semelle et oublient de s'assurer si la hauteur du talon et le galbe de la semelle concordent.

.../...

- c) Fixation talon : Etant en présence d'une majorité de semelles monobloc, il n'y a pas été possible d'établir un diagnostic sur cette question. Il est certain pourtant que, dans la question de la fixation des talons surtout des chaussures féminines il y a beaucoup à faire pour assurer une bonne homogénéité entre la semelle et le talon. Le vrai problème en fait ici, c'est que le talon manque d'une bonne assise sur l'arrière de la première parce que en général :
- cet arrière n'est pas renforcé d'une fibre rigide,
 - il manque souvent un cambrion et quand celui-ci est présent, il est fréquemment mal placé et favorise même l'arrachement du talon quand sa courbure n'épouse pas le galbe de la forme en agissant comme un levier sur le dessous du talon.
- d) Cardage : on touche ici à un autre grand problème relevé durant l'enquête : le processus de fixation de la semelle qui commence au cardage et se termine par le pressage de la semelle en passant par le dépoussiérage, l'encollage des deux surfaces à fixer et la réactivation avec chaque stade des temps et conditions très strictes à observer. Sans celles-ci pas de bon collage. Sur les 12 séries observées, 6 avaient déjà au départ un cardage déficient ou insuffisant. On conteste souvent la qualité des colles produites en Tunisie. Celles-ci ne sont pas en cause, mais plutôt le processus de fixation qui n'est pas conforme dans tous les cas de décollement.
- e) Finissage : Il y a lieu de faire ici la même remarque que précédemment : les entreprises choisissant de faire des semelages façonnés, obtiennent de bien moins bons résultats que celles ayant opté pour des semelles préfinies monoblocs et ceci principalement par manque de matériel et de procédés de finissage adéquats chez les premiers.

.../...

- f) Autres remarques : Celles-ci portent, en général, sur les irrégularités relevés des semelles les unes par rapport aux autres ainsi que des différents composants du semelage entre eux : différence de longueurs de semelles dans une même paire première trop petite ou trop grande, hauteurs de talons qui varient, etc...

CONCLUSIONS SUR LE SEMELAGE-FINISSAGE : A ce stade, une constatation importante s'impose, qui concerne l'évolution de l'industrie de la chaussure en Tunisie, ces 10 dernières années et plus particulièrement le degré de mécanisation des divers départements à l'intérieur des usines : au cours des années, les artisans à l'intérieur des usines : au cours des années, les artisans et les industriels ont acheté régulièrement des machines de piquage nouvelles, à tel point qu'on peut dire qu'il n'y a pratiquement pas de différence au point de vue du matériel entre un atelier de piquage européen et tunisien. Par contre, quand on fait la même comparaison au niveau de montage/semelage on s'aperçoit que le fossé n'a pas cessé de creuser entre la façon de travailler ici et en Europe.

Ceci tient aux faits suivants :

- a) Piquage : De plus en plus les pays développés, avec leurs niveaux de vie élevé, ont tenté de déplacer leurs ateliers de piquage vers les pays à bas salaires ce qui a contribué à développer dans ces pays l'activité et l'infrastructure "piquage"...
- b) Semelage : Parallèlement ils ont consacré tous leurs efforts à mécaniser et réorganiser leur activité "montage/semelage". On voit ainsi apparaître des machines et chaînes intégrées permettant de réaliser des opérations de façon automatiques ou simultanée et qui remplacent de plus en plus les machines utilisées dans les processus de fabrication classique tel qu'ils existent en Tunisie sous leurs formes souvent artisanales.

.../...

Citons deux exemples les plus frappants : le montage qui est encore effectué à la main dans la plupart des cas, alors que fonctionnent déjà en Europe les machines montant l'avant, les flancs et l'arrière en une seule opération. Au niveau de la semelle on a vu apparaître il y a dix ans des ateliers spécialisés de "pré-fini intégral", alors qu'en Tunisie la première entreprise du genre n'a pas encore vraiment démarré.

Cette évolution permet donc aux pays développés de disposer :

- d'une part de tiges confectionnées sur base de salaires modestes,
- et d'autre part, de départements montage-semelage produisant un travail mécanisé plus régulier et d'une rentabilité optimale.

F. LA FINITION

- a) La stabilisation : Opération consistant à "fixer" la chaussure sur forme par un passage brutal du chaud au froid, afin de faire garder à l'article terminé ses formes et son galbe. Sur les 12 échantillonnages étudiés un seul avait subi cette opération.
- b) Traces de colle, de couleurs ou chrome : Le seul à échapper à la critique ici était précisément l'unique artisan diagnostiqué dans le cadre de la présente enquête. Nous verrons plus loin que penser de cette constatation.
- c) Intérieur de la chaussure : Il n'y a pas encore une grande rigueur dans le soin donné à l'intérieur de la chaussure et c'est ainsi que l'on rencontre - assez bien de plis, des tâches de colle, de polish et de talc, des premières de propreté non adaptées et par-ci par-là des clous non rabattus, toutes choses qui, moyennant un bon contrôle dans l'atelier seraient aisément évitables.

.../...

- d) Marquage : Pas d'uniformité dans le marquage de la tige et de la semelle. Le Centre National pourrait utilement intervenir pour remédier à ce problème, au moins dans les entreprises industrielles.
- e) Autres remarques : Celles-ci relèvent de petits détails de finition (encrage des bords, brûlage des fils, etc...) démontrant que dans une large majorité des cas la technique de la finition n'est pas encore appliquée de façon systématique par manque :
- d'information valable sur le problème,
 - de produits de finition appropriés,
 - de petit matériel spécialisé,
 - d'articles de référence sur le marché local.

CONCLUSIONS SUR LA FINITION : Il est difficile de donner un avis valable sur un domaine qui n'a pas encore trouvé sa voie et son application pratique et qu'en Europe on cherche à simplifier par :

- une action préventive pour éviter que la chaussure ne soit abimée dans l'atelier,
- des produits simples d'emploi et s'adaptant à tous les cuirs,
- la réduction des manipulations, par un pré-finissage de la semelle de plus en plus poussé,
- en intégrant la finition à la chaîne du finissage,
- des peausseries au finissage plus résistant,

On s'aperçoit donc que c'est à tous les stades de la fabrication qui se prépare la présentation d'une chaussure. Ceci revient à dire que celle-ci évoluera en Tunisie au fur et à mesure que les tanneurs feront des cuirs plus réguliers et mieux finis et que les fabricants auront une meilleure maîtrise de l'ensemble de leur fabrication.

..../....

EVALUATION DES ARTICLES PRELEVES :

a) Emballage : En général les boîtes utilisées par les fabricants tunisiens sont de qualité moyenne et caractérisées par :

- un carton trop léger
- un assemblage aux agrafes déficient
- un manque de renforts anulaires qui les rend fragiles à l'usage.
- un graphisme souvent bon, mais desservi par une impression déficiente.

Quand on sait l'importance d'un emballage bien conçu dans le commerce moderne, il paraît important d'organiser une action pour améliorer la qualité de ces produits sur le marché local, les fabricants de chaussures se plaignant de ne pouvoir trouver mieux que ce qu'ils utilisent.

b) Aspect général : Celui-ci varie en fonction du prix de l'article et le degré de spécialisation de l'entreprise.

De très bon pour certains :

- article à 10 D 200 spécialisé dans la chaussure dame mode, peausserie et semelle importée,
- article à 14 D 000 dame de haut luxe, peausserie importée
- article enfant à 3 D 600 d'un excellent artisan très spécialisé en matériaux locaux.

On passe à un aspect général bon marché pour :

- un article à 3 D 450 modèle unique, populaire en vachette locale, semelle injectée,
- article à 4 D 200 tubulaire, en vachette locale avec semelle monobloc à bas prix,

On les soigne dans la fabrication et le fini sont moins évidents. Entre ces deux extrêmes on trouve quelques firmes fournissant des chaussures d'un prix intermédiaire (de 5 à 9 dinars), ayant un aspect correct sans plus.

On peut en conclure que les industriels tunisiens travaillent d'autant mieux qu'ils sont plus orientés vers l'étranger pour leurs achats et leur inspiration.

.../...

Ceci implique donc, une fois encore, que tant qu'il ne se trouvera pas sur place des tanneurs et fabricants de composants en mesure de délivrer une marchandise de qualité, seules les chaussures du haut de la gamme seront réalisées correctement du moins au niveau de leur aspect. Le reste (90%) de la production est à assimiler à des "articles chaussants" sans valeur marchande à l'exportation. Ceci équivaut à dire que :

LE DYNAMISME DU SECTEUR SERA FONCTION DE SON INDEPENDANCE ET DU DEGRE D'INTEGRATION DE SES STRUCTURES.

c) Chaussant-confort : Le chaussant ne pose en général pas de problème, étant donné que les formes ou les modèles de formes proviennent de bons formiers étrangers.

Le confort du pied n'est pas, pour autant assuré, tant il est vrai qu'il souffre des cas où :

- le talon est trop élevé pour la forme,
- le parage imparfait blesse le pied,
- il y a des plis dans les doublures,
- le bout est trop faible et vient appuyer sur les orteils
- l'arrière baille et n'assure pas la tenue du pied,
- la surface de la première est bosselée,
- la semelle est trop dure.

Nous voyons donc combien la maîtrise technique et la qualité des composants favorisent le confort du pied.

d) Rapport qualité/prix : Ici une constatation s'impose :

A/ les quatre firmes utilisant de la peausserie étrangère sont situées dans une gamme de prix élevée (de 8,5 à 14 Dinars).

P/ les huit autres travaillant la peausserie locale se situent dans une zone basse (de 3 D 100 à 6 D 500).

A première analyse on pourrait donc conclure que si la tannerie tunisienne s'améliorait dans les notables proportions on verrait baisser le niveau des prix des chaussures produites localement de 20 % à 30 %, toutes autres choses restant égales.

.../...

Il faut bien entendu préciser que les 4 premiers (A) font une chaussure de mode, alors que les 8 autres (B) fabriquent des chaussures d'usage courant.

Ceci n'éclaire cependant pas entièrement la première constatation, car la peausserie étrangère n'est pas plus chère que la tunisienne et son rendement à la découpe est toujours beaucoup meilleur.

e) Aspect mode : En passant en revue les 12 échantillons on se rend compte qu'il n'y en a que trois, en définitive, qui ont une véritable valeur de mode, les autres étant plutôt des articles d'usage courant. Ceci provient chez ces derniers de :

- l'absence d'un véritable modéliste pouvant créer des collections et faire la mise au point des modèles,
- de la volonté des fabricants de se cantonner dans des créneaux classiques au prix moins rémunérateurs peut être, mais procurant moins de soucis et moins d'inventus.
- de la faible concurrence sur le marché local, ce qui ne leur donne ni l'envie, ni l'obligation de se renouveler de façon intensive.
- de l'obligation pour ceux qui veulent faire la mode de se lancer dans l'importation de modèles, de cuirs et de semelles, ce qui reste une aventure qui ne tentera jamais qu'une minorité, du fait des difficultés techniques importantes et des frais qu'impliquent les mises en route de collections nouvelles. Une majorité des industriels renonçant ainsi à suivre la mode pas à pas ce sont souvent les artisans qui prennent la relève et s'ingénient dans la mesure de leurs moyens parfois précaires et en recourant parfois à des expédients, à copier les nouveautés paraissant dans les revues et les vitrines.

.../...

Précisons de suite que quand on parle de mode, il s'agit de celle qui a cours en Italie et en France, mais avec un décalage d'une ou de deux saisons, c'est à dire le temps qu'il faut pour que les nouvelles tendances pénètrent sur le marché tunisien.

Nous voyons donc que dans ce domaine la Tunisie est presque entièrement dépendante de l'Europe et accuse à son égard un retard important et cet état de chose ne changera que quand il y aura sur place les modélistes et techniciens en suffisance, qui seront informés, régulièrement et capables de voir venir les nouvelles tendances et de les adapter directement aux fabrications locales. On ne peut pas espérer dans le domaine opérer de révolution et l'évolution qui se fera procédera plutôt d'une lente maturation, obtenue au prix d'efforts longs et ardu. Ce n'est qu'à ce prix qu'on arrivera à créer une image de marque tunisienne et même au-delà un style qui serait propre au pays du Magreb.

4. RECOMMANDATIONS

Tentons à ce stade de l'étude de dégager une synthèse des caractéristiques principales du secteur.

Par souci d'objectivité, nous séparerons les éléments que nous considérons comme positifs de ceux qui nous paraissent défavorables. Pour les premiers nous indiquerons les moyens adéquats qui permettraient de les améliorer encore.

Pour les seconds, nous formulerons au fur et à mesure, des recommandations pouvant porter remède aux facteurs défavorables ou du moins en atténuer les effets néfastes.

.../...

4.1. Facteurs positifs

4.1.1. Main d'oeuvre habile, courageuse et abondante

Nous avons vu précédemment que le potentiel humain ouvrier était de qualité dans le cadre de tâches bien définies et encadrées. Le temps et l'évolution de la branche toute entière ne peut que favoriser son expérience et sa compétence professionnelle. Elle possède déjà au départ une très bonne habilité naturelle.

4.1.2. Bonne nature de la matière première cuir :

Au départ de cette matière de bonne texture, il y aurait moyen d'obtenir une peau brute de qualité à condition :

- d'améliorer les méthodes d'élevage et de la dépouille,
- d'assurer un triage plus rigoureux des peaux en choix, force et taille afin d'avoir un matériau plus homogène pour la tannerie.

4.1.3. Certaines tanneries bien équipées :

En visitant diverses entreprises et en voyant les échantillons qui y sont produits on en peut que :

- se féliciter des potentialités qu'un matériel assez abondant laisse entrevoir,
- regretter que les promesses ne se traduisent que rarement en livraisons conformes et régulières. Il faudrait pour cela :
 - a) provoquer une plus grande concurrence extérieure afin de stimuler les tanneurs,
 - b) assurer une meilleure maintenance des équipements,
 - c) remplacer certaines machines vétustes,
 - d) étudier mieux l'organisation interne des tanneries,
 - e) organiser un approvisionnement plus régulier en produits tannants,
 - f) laisser à un encadrement jeune et dynamique, le temps d'acquérir la pratique et l'expérience.

.../...

4.1.4. Coût de la main d'oeuvre plus bas qu'en Europe :

Le coût de la main d'oeuvre tunisienne ne représente que 20 % environ de ce que coûte un ouvrier européen (France, Allemagne, Italie). Le niveau de vie augmentant, les industriels locaux seront obligés d'améliorer le "rendement - travail" afin de conserver cet avantage tellement important dans une branche restée encore fort artisanale.

4.1.5. Situation géographique favorable :

La Tunisie occupe dans le bassin méditerranéen une position privilégiée. Les contacts avec l'Europe sont réguliers et fréquents et elle constitue, en outre, pour les investisseurs étrangers, l'accès idéal vers le marché arabe et même le marché africain.

Nous pensons qu'elle constitue, par excellence, le pays où il est possible aux Européens, vu la faible distance, de développer des projets conjoints, associant leur technologie à la main d'oeuvre et au dynamisme des industriels locaux.

4.1.6. Existence d'un Centre National bien documenté et équipé :

Le secteur du cuir et de la chaussure a la chance de posséder un Centre National dont l'activité va en se développant. Il est important que ses actions soient soutenues et amplifiées afin qu'il puisse un jour peut être remplir le rôle de centre régional, ce dont bénéficierait toute la branche. Ces actions sont de plusieurs ordres : Nous les détaillerons plus loin.

4.1.7. Centres de Formation existant :

Nous avons dit auparavant ce qu'il convenait de penser du niveau de l'enseignement technique en Tunisie. Grosso-modo, on peut dire que celui-ci suffit à dégrossir et à donner une première formation sommaire à 100 apprentis par an, dont une bonne partie trouvera de l'embauche dans les usines existantes ou dans les nouvelles implantations.

Pour avoir participé aux épreuves d'examens de ces Centres, nous pouvons dire qu'un tiers environ de leurs élèves sont opérationnels au niveau de la coupe et du piquage. Pour ce qui concerne le montage, semelage, étant donné les méthodes de formation un peu périmées, les résultats nous semblent moins évidents.

Vu le nombre relativement restreint de nouveaux emplois offerts, nous pensons qu'il y aurait avantage à allonger le cycle des cours, afin de limiter le nombre des élèves tout en augmentant leur savoir-faire; en ayant soin bien entendu, d'améliorer les cours au niveau de la méthode pédagogique,

- en actualisant au fur et à mesure la matière enseignée.

4.1.8. Législation favorisant les investissements étrangers :

Quand on compare les nouvelles créations réalisées en chaussures dans le cadre de la loi d'Avril 1972, avec l'apport de la technologie et du service commercial étranger d'une part, et d'autre part les nouvelles usines 100 % tunisiennes, on constate chez les premières un essor plus significatif.

Il apparaît lumineusement que l'industrie locale sera largement tributaire de la technique et des circuits commerciaux étrangers au stade actuel de son développement. Les lois d'Avril 1972 et Août 1974 devraient permettre d'atteindre cet objectif.

Nous pensons qu'elles pourraient avoir un echo plus grand encore, si les investisseurs européens avaient pu trouver sur place tout ou parties des matières et composants nécessaires à leurs productions. Ceci pose, une fois encore, le problème de l'infrastructure cuir et chaussure en Tunisie et en démontre l'urgente nécessité.

4.1.9. Equipement abondant au niveau du piquage :

Il ne nous paraît plus utile de répéter encore que le secteur est opérationnel au niveau de la coupe et de piquage. Ceci, est apparu évident tout au long de cette étude. L'unique chose, comme nous l'avons dit qui pourrait encore être nettement améliorée est la rigueur dans le soin du détail et de la finition.

.../...

4.1.10. Motivation et dynamisme de certains industriels :

Les quelques usines tenant le haut pavé en Tunisie sont menées par des industriels dynamiques et entrepreneurs ; s'il est vrai qu'il n'ont pas encore été confrontés aux dures réalités des marchés internationaux, il faut dire aussi que les problèmes qu'ils ont à affronter dans leur gestion journalière ne sont pas simples : approvisionnements irréguliers en qualité et quantité, main d'oeuvre souvent inexpérimentée, manque d'information, manque de cadres techniques qualifiés, difficultés d'importation, etc... Il est évident, et ils en sont les premiers conscients, qu'avec au départ une série de tels handicaps, il serait illusoire d'imaginer une campagne d'exportation qui serait couronnée de succès. Au contraire, on ne peut attendre qu'échecs et découragements. "Qu'on nous donne" "disent-ils" des facilités administratives et certains avantages pouvant nous inciter à exporter, et, faites-nous confiance, nous exporterons !" Nous pensons que pour quelques-uns d'entre eux, la possibilité existe réellement.

6.1.11. Existence d'une fédération des fabricants et d'un Centre National:

Il existe une chambre syndicale des fabricants de chaussures qui fonctionne. Dès que se présente un problème important ceux-ci se réunissent afin de voir ce, qu'en commun, ils peuvent faire pour le solutionner. Dans cette optique, le C.M.C.C. joue un rôle important en sollicitant l'avis des industriels sur des questions concernant le secteur. Son influence dans l'avenir peut devenir de plus en plus déterminant. Il doit être pour toute la profession, un point de rencontre, complémentaire de la Fédération des fabricants et un instrument catalyseur permettant des actions concertées.

.../...

4.2. Facteurs défavorables :

4.2.1. Aspects structurels du secteur tunisien :

A/ Manque d'homogénéité du secteur divisé en trois branches (industrie, artisanat, entreprises loi 72.

1) Nous avons parlé précédemment de l'atagonisme opposant le secteur industriel et l'artisanat.

Cet état de chose a été créé de toutes pièces, pensons-nous, parce qu'on a cru pouvoir créer une industrie en laissant de côté ce qui existait sur place comme potentialités, c'est à dire, l'artisanat. Partant du principe que le progrès n'est pas recommencer à Zéro chaque fois, il aurait fallu, il y a dix ans, quand ont été promulguées les lois sur l'industrialisation. :

a) Faire une enquête pour déterminer les artisans qualifiés (du point de vue professionnel, mais aussi de la gestion) et désireux de passer à un stade semi-industriel et industriel.

b) Donner ensuite à ceux ainsi choisis les moyens financiers pour :

- s'équiper afin d'améliorer la qualité de leurs fabrications et augmenter leur production,
- se constituer un fonds de roulement leur permettant de travailler toute l'année.

Quand on étudie l'évolution de la branche en Europe, on s'aperçoit que dans leur immense majorité, les tanneries et fabriques de chaussures actuelles sont issues de petits ateliers artisanaux qui ont grandi graduellement (Fram, Bally, Bata etc...).

Nous pouvons affirmer que certains ateliers tunisiens, moyennant un rééquipement judicieux pourraient, dès maintenant, exporter la totalité de leur production. Pour illustrer notre conviction, il suffit de noter, par exemple, que 30 % des exportations de chaussures italiennes de 1979 (100 millions de paires) ont été produites par de petites unités travaillant avec moins de 20 ouvriers.

.../...

2) Toujours au plan de la structure, nous sommes d'avis que pour donner à l'ensemble de la profession un dynamisme plus grand, il y serait bon sans doute d'intégrer mieux les usines sous douane au secteur en :

- Les encourageant à faire un usage plus large des matières premières disponibles sur place,
- en les associant plus étroitement aux activités et rencontres de leurs confrères tunisiens.
- en leur permettant de commercialiser une certaine part de leur production localement.

Les avantages de telles mesures sont multiples à notre avis :

a) le décollage de la branche ne pouvant, pensons-nous, se faire dans l'immédiat, sans l'aide de partenaires étrangers, il semble évident, dans le choix de ceux-ci, de se tourner en priorité, vers ceux ayant déjà des intérêts sur place.

b) en deuxième lieu, il paraît naturel, dans le cas où le Ministère déciderait d'introduire sur le marché des articles étrangers, de privilégier ceux qui sont fabriqués par la main d'oeuvre tunisienne.

c) le fait d'associer les investisseurs étrangers au marché du détail local doit normalement les inciter de plus en plus à fabriquer la chaussure complète en Tunisie en visant dans une étape suivante, d'autres débouchés dans les pays avoisinants arabes et africains. Ces perspectives peuvent d'ailleurs leur inspirer des plans à plus long terme que ceux établis sur la base d'une simple sous-traitance, comme cela se pratique actuellement.

B/ Concurrence extérieure pratiquement inexistant ne pouvant servir de référence et de stimulant

Comme nous l'avons vu, l'industrie de la chaussure en Tunisie vit pratiquement en vase clos et n'est que faiblement confrontée à des problèmes de respect de la mode, de concurrence et de prix. Ceci a amené les industriels à produire :

- avec peu de souci de faire à chaque saison ce que demande la mode,

.../...

- à un rythme lent et donc à un prix élevé,
- avec un respect assez approximatif de la qualité, puisque le consommateur mécontent n'est pas en mesure de trouver mieux ailleurs.

Si, donc, d'un côté, on a protégé le fabricant (et c'était sans doute nécessaire à l'époque), on l'a également anesthésié en lui rendant la vie trop facile et surtout on a lésé l'utilisateur en favorisant la fabrication généralisée d'articles chers et de faible qualité.

Notre propos n'est, bien évidemment pas de dire qu'il faudrait du jour au lendemain ouvrir largement les frontières aux chaussures étrangères, mais d'assouplir plutôt le système existant, en prenant des mesures sur 3 plans :

- a) accorder des quotas d'importation de chaussures,
- b) faciliter l'entrée temporaire de matières et composants de qualité,
- c) permettre aux usines de chaussures de la loi de 1970 d'écouler une partie de leur production sur le marché local.

C/ Absence d'une interprofession structurée,
en mesure de fournir des composants et
accessoires valables

Des pages précédentes, il ressort à suffisance, combien est important l'approvisionnement des usines en matières et accessoires. Mal approvisionnées, elles sont comme un corps privé d'oxygène, amorphe et incapable de réagir.

Quelles sont les mesures à prendre pour dynamiser ce secteur embryonnaire ? il faut, tout d'abord distinguer entre les actions possibles et celles qui ne le sont pas, vu les conditions et l'exiguité du marché.

.../...

a) Les actions possibles :

- 1) Une priorité nous semble être l'amélioration de la matière première cuir en qualité et quantité. Nous dirons plus loin les choses à entreprendre pour l'améliorer.
- 2) Un deuxième domaine demandant une intervention est celui de l'étude du chaussant et de la forme. Celle-ci constitue la base d'une bonne chaussure et il ne se trouve qu'une entreprise pour les produire et encore de façon empirique. Afin de répondre à la demande du marché, il faudrait très rapidement monter une unité nouvelle, fabriquant un minimum de 200 paires par jour selon des méthodes modernes et des normes reconnues internationalement, en tenant compte de la spécificité du pied tunisien.
- 3) Un autre problème, lié à celui de la forme est celui du contrefort. Celui-ci est dans la plupart des cas découpé dans de la toile à tremper dans le solvant et il n'est pas galbé avant montage, ce qui donne des arrières de chaussures lourds, s'affaissant à la marche et assurant de ce fait, une mauvaise tenue du pied.

Moyennant l'introduction de la standardisation des arrières de formes, il faudrait prévoir le lancement d'un atelier de fabrication de contreforts coquillés en syndorme (cuir reconstitué).

En ne prenant que la production de chaussures "tout cuir" et "dessus cuir" cette nouvelle unité devrait produire 10.000 paires par jour, ce qui justifierait l'investissement nécessaire.

.../...

4) La semelle première est un autre composant important dont l'étude est directement tributaire de celle de la forme. Il y aurait, ici également, une place pour un ou deux ateliers travaillant de façon industrielle, selon les dernières techniques, en collaboration avec l'usine de forme à créer.

Une nouvelle implantation de ce genre, visant une production de départ de 10.000 paires de premières par jour, serait tout à fait utile au marché et rentable financièrement.

Il y aurait une condition, cependant, préalable au lancement de cette nouvelle unité : la disponibilité d'une matière première de qualité : syndermine ou produit de synthèse (texon - Pontex) à importer.

Note importante : Pour que ces actions possibles localement, puissent avoir une chance de succès, il est indispensable que :

- a) Ces nouveaux ateliers fassent l'objet d'une étude globale et intégrée, afin que tous les éléments fabriqués (formes, contreforts et premières) puissent harmonieusement s'assembler en production.
- b) Que la réalisation pratique de ce programme, après une étude approfondie, se fasse rapidement et avec la concertation de toutes les parties concernées, c'est à dire, les différents promoteurs et les fabricants de chaussures.
- c) Eviter la prolifération de ces ateliers /1 ou 2 par article suffisent.

.../...

b) Les actions irréalisables : Il serait irréaliste, pensons-nous, de vouloir fabriquer sur place des articles demandant un gros investissement de départ et ayant peu de valeur à la pièce, tels que :

- ornements métalliques,
- cambrions,
- toiles à bouts durs et à contreforts,
- toiles et produits de renfort.

D/ Secteur artisanal anarchique et peu connu :

La corporation des petits artisans est, comme nous l'avons vu, peu connue et riche de potentialités. Elle a échappé jusqu'ici à une étude exhaustive aussi bien du point de vue du nombre de ses éléments issus d'une activité traditionnelle que de leur qualification. Cette étude nous semble être une grande priorité et devrait de préférence être réalisée par une personne très qualifiée.

Elle permettra de constituer une documentation en dégageant :

- le nombre des artisans,
- leur localisation,
- leur production en quantité et en genre,
- leur degré de qualification.

Au départ de ces données, il y aura moyen d'établir un plan d'action pour tirer parti des capacités des meilleurs parmi les artisans, en les sortant du lot et en les aidant à s'équiper et à actualiser leur production.

E/ Secteur industriel composé de firmes trop peu spécialisées :

En Europe, on se souvient du temps où il suffisait de fabriquer bien, au prix marchand, une grande diversité d'articles pour faire le plein de sa production et dégager une marge bénéficiaire confortable. C'est la situation qui prévaut actuellement en Tunisie.

.../...

En Europe, cette époque a peu duré, et si quelques entreprises encore peuvent alimenter des créneaux très différents, la plupart d'entre elles ont dû se spécialiser sous la double pression de la rentabilité et de la technique. La concurrence, en jouant à plein, n'a plus permis de s'écarter d'une certaine ligne de prix de plus en plus précise, au point que certaines entreprises font une sélection dans leurs modèles d'après les prix à atteindre, éliminant sans pitié tout ce qui est trop cher ou trop difficile à fabriquer.

Chacun se cantonne dans ce qu'il fait le mieux au meilleur coût, dans le meilleur canal, tout en essayant malgré tout, de garder assez de souplesse pour réagir et fabriquer, à chaque saison, ce qui se vend.

Nous pensons que, le secteur tunisien n'a pas encore opéré sa mutation, protégé qu'il était par l'absence de concurrence. Il faudra, pour qu'il soit en mesure d'exporter, faire les bons choix de modèles pour les fabriquer mieux et élaguer les collections pour améliorer la productivité et comprimer les prix de revient.

F/ Secteur "OFF SHOES" n'exercant pas d'influence sur l'activité locale :

Si la Loi, dite de 1972, encourageant les implantations étrangères sous douane, a favorisé la création d'emplois, elle n'a guère eu d'impact sur le plan du transfert de la technologie. La quinzaine d'usines installées dans la branche chaussures vit une vie complètement séparée. Il y aurait donc sur ce plan un grand intérêt à les intégrer mieux et progressivement, afin que leur présence et leur exemple serve de catalyseur au reste de la corporation et la fasse progresser.

G/ Documentation et information.

Nous avons vu que la chaussure en Tunisie constitue un ensemble vivant quasiment en circuit fermé. On fabrique la production à 90 % avec les matières et les composants disponibles sur place.

.../...

Comme il y a dans ceux-ci, une relative pénurie, l'usine de chaussures produit, en pratique, au rythme de leurs livraisons. Le problème donc pour les fabricants est moins un problème de vente que de production. L'incitation à faire de nouveaux articles pour augmenter les fournitures est, de ce fait, faible, et la nécessité de se documenter et de s'informer est pratiquement nulle. Il n'y a guère que dans les fabrications plus luxueuses et plus chères qu'on perçoit un certain souci de suivre la mode ayant cours à l'extérieur, avec toutefois un décalage d'une ou deux saisons.

Si des actions étaient entreprises d'une part, pour augmenter le choix et la qualité des cuirs et composants offerts et d'autre part, pour donner aux fabricants un intérêt financier exporter, il ne fait pas de doute qu'ils se mettraient en marche pour actualiser leurs collections en consultant les publications spécialisées et en assistant aux foires qui donnent le ton pour la mode en chaussures.

4.2.2. Facteurs d'organisation et de gestion :

A/ Manque de prise en considération du facteur mode et création.

Le fabricant, mal informé, a, peu d'intérêt pour l'évolution de la mode et pour la création. En plus de cela, il ne dispose pas des éléments qui permettent cette évolution : formes, semelles, talons, choix de peausseries en grains et couleurs, etc...

Tous ceux-ci, sont restés pareils depuis des années, ou presque ne subissant au fil des saisons que quelques adaptations qui n'ont rien à voir avec la création réelle. Il suffit pour s'en convaincre de voir entr'autres choses, le parc des formes vétustes qu'utilisent la plupart des producteurs et le maigre choix de peausseries offert par les tanneurs. Au départ d'éléments, où le manque de variété le dispute au manque d'innovation, il est difficile de bâtir une création fructueuse et dynamique.

.../...

On se demande souvent pourquoi les modélistes italiens créateurs par excellence, perdent une bonne partie de leurs moyens en quittant l'Italie. Poser la question est y répondre, car c'est précisément en quittant leur environnement habituel si abondant en matériaux riches et divers, qu'ils se coupent de leurs sources d'inspiration. La concurrence que se font les tanneurs, accessoiristes et fabricants de serelles met sur le marché une multitude d'éléments que les créateurs rassemblent ensuite au gré de leur fantaisie. Tout ceci revient donc à dire que pour promouvoir la mode et avoir une véritable créativité nationale, il faut :

1/ d'une part que la profession ait facilement accès à l'information venant de l'étranger.

2/ et d'autre part, créer, sur place, un milieu favorable à l'éclosion de talents de créateurs ou plutôt, à l'affirmation de potentialités existantes, en encourageant le développement d'une interprofession dynamique.

P/ Faible sensibilisation pour tout ce qui concerne l'organisation de la production et la promotion de la productivité .

Vu son côté artisanal, l'influence de la mode, le fractionnement des séries, le fait de travailler la matière vivante cuir, la branche de la chaussure échappe encore pour une grande part à l'industrialisation. On touche ici aux problèmes de mutation d'une activité largement manuelle vers une forme de production automatisée et aux options qu'impliquent ces problèmes, c'est à dire :

1/ LA DEFINITION DES ARTICLES A FABRIQUER ET LE CHOIX DE LA TECHNOLOGIE ADEQUATE ET DU MODE DE DISTRIBUTION.

2/ Une réorganisation du travail par :

- l'adaptation de l'activité de l'homme au rythme des machines et transporteurs.

.../...

- Une mise en fabrication plus rigoureuse et mieux planifiée avec des approvisionnements réguliers.
- Une étude plus appropriée des temps de fabrication et des prix de revient.

Nous pensons que la raison pour laquelle les industriels, paradoxalement, fabriquent plus cher et à qualité égale ou inférieure à l'artisanat, tient au fait qu'ils n'ont pas (ou pas suffisamment) procédé à cette rédefinition ni à cette réorganisation.

Celle-ci suppose des actions au niveau de :

- a) la simplification du travail,
- b) l'économie du mouvement,
- c) l'établissement de gammes opératoires,
- d) la définition de modes opératoires,
- e) l'étude de postes,
- f) l'étude de circuits et implantations de production,
- g) la sélection des équipements en fonction des facteurs rentabilité et technologie appropriée,
- h) l'établissement des coûts de production,
- i) la prévention des accidents de travail.

C/ Rentabilité insuffisante et prix trop élevés

Une des faiblesses perçues lors des campagnes de prospections à l'étranger est le prix trop élevé de 25 à 30 % des chaussures tunisiennes.

Ce fait est la conséquence logique

- 1) du mauvais rendement des matières locales et
- 2) du manque d'organisation industrielle des entreprises.

Nous avons vu ce qu'il convient de penser de la productivité, et les actions à entreprendre pour l'améliorer.

Nous ne reviendrons pas sur ce point.

Pour illustrer la première partie de notre affirmation, il suffira de noter qu'entr'autres choses :

- le cuir tunisien donne un déchet supérieur de 20 à 25 %

.../...

- Le sunderne produit localement, pour une quantité inférieure, coûte 60 à 90 % plus cher.

C'est ainsi que quand on décompose le prix d'une chaussure homme moyenne, on trouve pour :

- les matières environ 55 %
- les salaires environ 12,50 %
- les frais de fabrication environ 7,50 %
- la marge brute 9,50 %
- la taxe à la production 14,50 %

100 %

On voit donc que les matières entrent pour une grande part dans le prix de revient d'une chaussure : 55 % contre 30 à 35 % en moyenne en Europe. Autant dire qu'il reste à ce point de vue beaucoup à faire pour comprimer les prix par :

- la recherche de l'économie de matière
- l'amélioration du rendement à la découpe du cuir tunisien
- l'importation de composants dans le cas où le produit local est plus cher.

B/ Approvisionnement irréguliers :

Ces approvisionnement contraignent les industriels à travailler souvent à 60 - 70 % de leurs capacités réelles.

1) Le problème est une conséquence de plus du manque d'infrastructure ou d'intendance" du secteur.

2) Une autre contrainte empêchant le bon approvisionnement des usines est la production insuffisante des tanneries locales

D'après les chiffres statistiques, on se rend compte que la production de produits manufacturés en cuir évolue au rythme des disponibilités en matière première. L'essor de toute la branche sera donc intimement lié à celui, en amont, de la tannerie.

Le problème d'approvisionnement est du :

- 1) à la quantité réduite des cuirs
- 2) à l'insuffisance de la fourniture locale de composants et accessoires,
- 3) à la tendance des industriels à faire des prévisions à trop court terme, pour leurs achats.

.../...

B/ Manque de renseignements sur les marchés à l'exportation

Du fait d'une certaine sous-production, les fabricants tunisiens ont une place sur le marché qui ne leur est pas contestée.

De plus ils y obtiennent des prix rémunérateurs du fait de la faible concurrence. Ils ont donc, jusqu'ici, eu peu de motivations pour s'intéresser aux marchés extérieurs pour lesquels ils auraient été obligés de faire des collections spéciales et des prix plus bas sans garantie de vendre, mais avec celle d'avoir à se donner beaucoup de peine pour arriver à un résultat.

C'est donc l'Etat par l'entremise du CEFEX et du C.N.C.C. qui s'est fait prospecteur mais jusqu'ici les perspectives paraissent restreintes, principalement pour des raisons de prix, qualité et facteurs de mode. Des pays voisins comme l'Espagne, la Grèce, le Maroc, au secteur chaussure bien développé et dont l'action à ce niveau est plus ancienne, se sont organisés pour promouvoir leurs productions avec des résultats peu ou relativement satisfaisants, car la concurrence venant d'Asie et d'Amérique du Sud devient de plus en plus sévère.

Il ne faut, dès lors, pas s'attendre à ce que la Tunisie atteigne des exportations importantes dans les premières années à venir, car :

- la branche de la chaussure n'est pas orientée dans ce sens,
- il faut un certain temps avant de se faire connaître et apprécier par les clients étrangers,
- avec la pénurie de cuir qui va en s'accroissant dans le monde, et la tendance générale à garder pour soi sa matière première, on peut affirmer que la Tunisie, avec 7.000.000 de pieds de cuir à dessus indigène, ne sera qu'un petit exportateur de chaussures.

4.2.3. Facteurs de qualité et technologiques

A. Faible qualité et choix réduit des cuirs locaux

Comme l'offre est inférieure à la demande, le tanneur est, en général, assuré de l'écoulement facile de sa peausserie. Pourquoi irait-il dès lors dépenser son temps et son argent pour améliorer le tannage, affiner le finissage et augmenter le choix des couleurs et grains.

.../...

Quels sont les moyens pour l'amener à progresser ?

Il y en a de plusieurs ordres :

1) Assurer une plus grande concurrence et, partant, un plus grand dynamisme au secteur,

en donnant aux artisans tanneurs les plus qualifiés les facilités pour se développer progressivement,

en augmentant, pour une période déterminée (5 ans par exemple), les quotas d'importation de cuirs finis,

en encourageant l'installation de nouvelles tanneries et ateliers de finissage associant les techniques de tannage et finissage étrangers.

2) Améliorer la qualité et la quantité de la matière première "peau" et éviter ainsi les pertes et déchets, tout en lui assurant une plus-value par :

- le traitement du bétail au stade de l'élevage,
- amélioration de la dépouille et des circuits de collecte,
- amélioration des méthodes de conservations et de stockage.

3) Instaurer des normes de qualité et une réglementation concernant les cuirs bruts et finis : lois réglementant l'abattage, la dépouille, la conservation et la classification en poids et en choix.

4) En donnant au C.M.C.C. les moyens matériels et légaux pour :

- contrôler le respect des réglementations concernant la qualité,

- faire des tests de qualité au niveau de la résistance physico-mécanique et du finissage,

- effectuer des recherches, expérimentations et mises au point technique visant à :

- a - éviter la dégradation des peaux
- b - améliorer le finissage
- c - élargir la gamme des finissages
- d - améliorer le rendement poids/surface

- introduire et suivre de façon systématique ces techniques dans les entreprises.

5) Mettre en place des contrôles aux postes-clés des entreprises.

.../...

B. Résistance insuffisante, non complémentarité
et choix restreint des composants et accessoires produits localement

En plus du handicap d'une interprofession pratiquement inexistante au niveau de certaines fournitures (contreforts, premières renforts et...), il faut également déplorer que celles qui se fabriquent sont affligées souvent de défauts de conception et démontrent des insuffisances qualitatives flagrantes.

En outre, vu le manque de concertation existant entre les fabricants d'accessoires, on retrouve dans certains chaussures un assemblage disparate où par exemple :

- le contrefort et la première n'épousent pas les lignes de la forme,

- où le talon est trop haut (ou trop bas), avec une cuvette trop large (ou trop étroite) pour l'emboîtement.

Il y aurait lieu donc d'entreprendre rapidement des actions :

1) pour doter le secteur des unités de fournitures manquantes,

2) en s'assurant que celles-ci soient réalisées :

a - de façon concertée

b - avec une assistance technologique étrangère appropriée afin de livrer des produits bien étudiés qualitativement

3) et en prenant soin que le choix offert soit le plus large possible tout en tenant compte de l'exiguité du marché.

4) Manque de structuration de l'artisanat :

Il nous a été donné de voir travailler un bon nombre d'artisans dans les conditions fort précaires :

- ateliers exigus et mal éclairés où il y a 7 - 8 ouvriers sur une superficie de 10 à 12 m².

- machinerie ancienne pour lesquelles souvent n'existent plus les pièces de rechange,

- moyens financiers réduits obligeant à travailler au jour le jour,

Malgré tout cela, la corporation prospère et on a même l'impression parfois qu'elle se développe, car nombreux sont les jeunes, disposant d'un peu d'argent, qui lancent leur propre atelier.

.../...

Il est temps, pensons-nous, que les instances officielles concernées apprennent à connaître mieux les éléments et structures de cette partie cachée de la profession qui occupe probablement plus de la moitié de ses effectifs. L'avenir de tout le secteur dépend en grande partie de l'enquête qui sera effectuée et des actions que celle-ci inspirera.

B/ Au niveau des entreprises :

Certains promoteurs, attirés par une industrie protégée et où les marges bénéficiaires sont substantielles, ont démarré leur activité sans être suffisamment préparés personnellement, financièrement et sur le plan de l'encadrement.

1) Sur le plan personnel : il n'est pas nécessaire, dans des circonstances normales, que le Président Directeur Général d'une entreprise soit qualifié lui-même sur le plan technique. S'il est bien entouré, il suffit qu'il soit un bon gestionnaire. Malheureusement en Tunisie, où l'industrialisation est récente, il est pratiquement impossible de s'attacher des cadres supérieurs, expérimentés. La meilleure solution dans des cas pareils est de trouver un bon directeur technique (mais ceux-ci rares et chers).

2) Sur le plan financier : A côté du problème de la qualification technique les difficultés majeures survenant aux promoteurs de la chaussure sont d'ordre financier :

- Investissements improductifs trop importants aussi bien du personnel (gardiens, porteurs et employés trop nombreux) que des locaux (excès de locaux administratifs).

- Achats de matériel à des prix trop élevés : Les frais généraux sont lourds quand on a payé son matériel 40 à 50 % trop cher par méconnaissance du marché de l'offre ou par le fait de l'achat chez les intermédiaires.

- Insuffisance de liquidités pour assurer le fonds de roulement et le crédit client.

C/ Manque de souci à l'influence de la conception du produit sur la qualité et son esthétique :

Ce point est une conséquence directe du :

- manque du personnel qualifié pour l'étude et l'organisation,
- manque de spécialisation des entreprises,
- et de la non-complémentarité et du manque de choix des composants et accessoires.

On arrive à travailler de façon empirique en assemblant au gré de leur disponibilité des peausseries, formes et composants

.../...

qui, au point de vue de l'esthétique, des couleurs et des caractéristiques, ne sont pas toujours destinés à se marier. On voit ainsi, sans pour autant, bien sur, que ce soit une règle générale :

- des talons hauts sur des formes à talons bas,
- des serelles et talons lourds sur des modèles habillés,
- des serelles noires sur des modèles bruns, etc, etc...

Ces problèmes doivent logiquement trouver leur solution, et ce dans le cas où :

- a - les industriels trouvent à s'entourer de modélistes et techniciens compétents
- b - les entreprises feront un effort pour spécialiser et réduire leurs collections afin d'avoir mieux le temps d'étudier chaque modèle en particulier
- c - le marché sera à même de fournir des composants pré-étudiés et ne nécessitant plus d'adaptation au moment de l'assemblage de la chaussure.

D/ Reconnaissance des problèmes de chaussant :

Jusqu'ici il n'y a malheureusement pas eu, d'étude exhaustive des mensurations du pied tunisien. Une telle étude serait pourtant d'une utilité certaine, car il n'existe qu'une unité de production de formes à Tunis et celle-ci :

- ne fait pas de création. Les formes tournées sont des copies de modèles importés et sélectionnés de façon plus ou moins heureuse,
- ne tient pas compte, de ce fait de la morphologie du pied de l'individu tunisien.

Il y aurait intérêt selon nous, à établir une nouvelle unité de production de formes pour chaussures qui soit en mesure de fabriquer des articles répondant à quatre critères essentiels :

- 1) capacité chaussante en relation avec la morphologie du pied tunisien pour la production destinée au marché local.
- 2) possibilité d'employer des composants standardisés tels que cambrions, premières, talons, contreforts et d'utiliser dans de bonnes conditions la technique du préfini.
- 3) capacité chaussante et suivi de la mode pour la production destinée à des marchés extérieurs bien déterminés.

.../...

A cet effet, nous voyons plusieurs actions à entreprendre :

a - détermination et mise au point de corps de forme standardisés, tenant compte de la spécificité morphologique du pied. Il ne s'agit pas de la forme standardisée dans son ensemble, mais seulement d'une partie déterminée qui peut, d'ailleurs, varier selon les articles.

En effet, s'il est nécessaire d'introduire la normalisation dans la fabrication des chaussures, il ne faut pas, pour autant, empêcher la création de se manifester et il faut essayer de réussir le compromis : chaussant - standardisation - création.

b - mise au point de greffage des bouts mode sur les corps standardisés.

c - mise au point du tournage des séries en tenant compte de l'évolution de la graduation des formes (Mondopoint, par exemple).

E/ Non-application de normes ou label de qualité :

Le C.N.C.C. a réalisé un travail fort détaillé pour établir des normes devant être respectées dans la fabrication du cuir et de la chaussure. Jusqu'ici, malheureusement, ce "label de qualité" n'a pas encore trouvé son application faute d'un support juridique.

Il serait utile et urgent donc, sous ce rapport, d'entreprendre les actions suivantes :

1) doter le Centre National des locaux adéquats et du personnel qualifié pour effectuer des tests régulièrement (ceci est en voie de réalisation avec la construction du C.N.C.C.).

2) imposer aux industriels un contrôle mensuel sur leur production durant le temps nécessaire (2 - 3 ans) à la Tunisie pour surmonter son problème qualitatif.

3) donner au C.N.C.C. :

a - les moyens légaux pour réprimer les malfaçons qui persisteraient de façon continue,

b - les moyens financiers pour s'adjoindre les services de consultants étrangers pour des actions ponctuelles dans des spécialités pour lesquelles lui-même ne dispose pas du personnel qualifié.

.../...

F/ Manque de contrôle de qualité en usine :

Il est bien évident qu'il serait illusoire de penser qu'on atteindra un bon niveau de qualité par le seul fait de l'élaboration de normes et d'analyses périodiques en laboratoire. Le gros du travail à ce niveau restera toujours l'attribution du personnel d'encadrement dans l'usine. C'est ainsi que ce ne sont pas des normes écrites, ni des tests en laboratoires qui pourront assurer un suivi de fabrication sur le respect du processus de collage, l'appairage correct, le montage régulier, les longueurs d'empeignes, etc... Il faut donc que parallèlement à l'action de contrôle et d'assistance du centre :

a- qu'on sensibilise les industriels par des campagnes et des sessions traitant de la qualité et des cours de recyclage destinés aux contremaîtres et contrôleurs.

b- qu'on pousse à l'instauration dans les entreprises de fonctions de contrôle de qualité :

- . en désignant les personnes habilitées à faire,
- . en diffusant largement à l'intention de celles-ci, un recueil "vulgarisé" du label de qualité élaboré par le Centre .
- . en impliquant le staff des usines dans des réunions hebdomadaires où seraient examinés systématiquement les retours des clients et les malfaçons observées.

G/ Techniques de finissage rudimentaires sur cuir et chaussure .

Quant on se penche sur le problème de la finition, on s'aperçoit que la solution de celui-ci a été contrariée par deux facteurs :

- l'inexistence quasi générale des techniques de finissage dans les usines de chaussures et le manque de produits spécifiques s'y rapportant.

- Le plus grand problème réside cependant, une fois de plus, dans le fait que les cuirs produits localement sont impropres à être utilisés pour la fabrication de chaussures de bonne présentation.

Au point de vue des normes physico-mécaniques les tanneurs ont atteint des résultats acceptables. Pour tout ce qui concerne les

.../...

"propriétés non mesurables", telle que souplesse, toucher, finesse du grain, profondeur visuelle du finissage, gamme de teinte, etc... Ces progrès n'ont pas été fort concluants comparés à ce qu'on obtient en Europe. Quand on sait que ce sont ces propriétés non mesurables qui donnent à la peausserie son aspect "mode" et que le cuir est le facteur de mode le plus important dans une chaussure on aura compris combien les industriels se trouvent désarmés pour concurrencer les fabrications étrangères.

Si on veut donc "habiller" de façon attrayante le cuir et la chaussure tunisienne, il faut :

a - en premier lieu agir au niveau de la matière en familiarisant les tanneurs avec les techniques de finition étrangères (et surtout italiennes) ou en montant des ateliers de finissage cuir en s'appuyant sur la technologie et les produits extérieurs.

b - aider les fabricants de chaussures par l'importation des cires, polish et garnissants qui les aideront à maquiller les défauts du cuir ou à en améliorer la présentation.

Il est certain, cependant que le principal de l'effort à fournir incombe au tanneur, car au départ d'une peausserie au finissage déficient, l'action du fabricant sera jamais concluante.

F/ Absence de l'utilisation systématique de renforts à tous les niveaux de la fabrication

Les renforts en chaussure sont aussi nécessaires que la squelette pour le corps. Les techniques et les produits de renforts n'étant pas ou peu répandue en Tunisie, on rencontre une majorité d'articles :

a - qui n'ont pas à certains endroits névralgiques, souffrant beaucoup au cours de la marche, les toiles, nylons ou renforts indispensables pour assurer à la tige une durée de vie normale.

b - et d'autres articles qui ont certains renforts (tels que support fixation talons, bouts, contreforts, cambrures) mais ne bénéficiant pas du conditionnement ou de la résistance indispensable pour l'usage envisagé.

Il ne faut pas chercher ailleurs les raisons de la vie éphémère de ces chaussures, ne dépassant pas, en général 3 à 4 mois, alors qu'on estime qu'un article bien fabriqué doit pouvoir résister à un usage même intensif de 6 mois (minimum) à 1 an.

Nous pensons que l'effort financier à fournir pour les importer, sera largement compensé par le bénéfice que fera le consommateur en conservant ses chaussures plus longtemps et dans un meilleur état.

Indépendamment de cet avantage, on peut affirmer qu'il est tout à fait impossible de penser à exporter des articles qui ne seraient pas renforcés et assurés aux endroits les plus délicats de façon efficace.

I. MANQUE D'INFORMATION SUR LES TECHNIQUES RECENTES

Cette information, de toute évidence, est un facteur déterminant de l'évolution dans n'importe quelle branche.

A l'exception du département piquage (et depuis quelques années de celui de la semelle injectée), tout le secteur a malheureusement trop peu évolué et fabrique souvent encore tel qu'on le faisait il y a 15-20 ans, avec :

- des techniques de finissage du cuir dépassées
- un montage manuel artisanal
- la méconnaissance du préfinissage et de la finition de la semelle
- peu de souci pour l'organisation rationnelle et le calcul des temps et des prix de fabrication.

Le retard pris durant les dernières années sera difficile à résorber, car c'est un domaine où il n'est guère possible d'opérer des révolutions, les techniques nouvelles demandant du temps pour être assimilées et mises en pratique correctement.

Il est donc urgent de programmer dans le 6ème Plan de développement :

a - la modernisation et l'organisation industrielle des unités importantes existantes

b - l'équipement des ateliers artisanaux sélectionnés, pour leur permettre d'augmenter et d'actualiser leur production.

4.2.4. FACTEURS D'EQUIPEMENT

A. Faiblesse de l'équipement au niveau du montage/serelage :

Le rapport de salaires entre pays industrialisés et

.../...

et c.

ceux en voie de développement qui varie de 1 à 4 et 7 d'après les cas, a poussé les premiers à une "course aux équipements" afin de préserver dans certaines mesure leur compétitivité.

Parallèlement le design s'est adapté à cette évolution ; il est devenu plus "sérieux", étant plus proche de l'industrie. On recherche maintenant un article bien fait dans sa conception et sa réalisation, afin de le conformer aux exigences de la production mécanisée comptant aussi sur l'avènement ininterrompu de technologies avancées qui permettront de nouvelles expériences de styles.

Le calcul s'est avéré vrai surtout au niveau du montage/semelage, où les machinistes ont éprouvé plus de facilités à exprimer leur inventivité. Cette brusque accélération de la technique dans les pays industrialisés a creusé un fossé surtout par rapport aux pays comme la Tunisie, vivant en circuit fermé, à l'abri de protections douanières et n'ayant que des contacts épisodiques avec la technologie étrangère.

En plus de celà, le pays n'étant pas connu fabricant de chaussures, ces vendeurs n'ont pas ressenti le besoin de prospector son marché. Tout ceci a fait que, si au niveau du picuage, il ne semble pas y avoir de gros problèmes de moyens en matériel comparé à ce que peuvent mettre en oeuvre les étrangers, ce problème existe bien réellement dans les ateliers montage/finissage.

Favorisés par le faible coût de la machinerie, italienne surtout, les industriels européens ont transformé leurs ateliers du pied durant ces dernières années et on a pu assister ainsi à une accélération de la cadence de production d'articles "design" qui ont envahi tous les marchés parce qu'ils étaient beaux et bon marché.

Il faut donc bien comprendre, et il n'est pas inutile de le répéter, que c'est la réussite du "mariage de raison", paradoxal en apparence, entre le design et la technicité dans le processus montage/ finition de la chaussure qui a permis à certains pays d'Europe de préserver et même consolider leurs positions. Ce mérite revient en premier lieu à l'Italie. Nombre de pays de la Méditerranée ont reconnu cette suprématie et ont opté de modeler leur industrie sur l'exemple italien en favorisant la constitution d'unités petites, mais bien équipées et flexibles plutôt que sur des usines grandes

.../...

fabriquant des articles de masse où les changements de modèles et outils sont difficiles et les frais généraux très lourds. Nous pensons que leur choix est fondé et réaliste, car ils ont compris que pour concurrencer des marchés, il ne suffit plus d'exporter des coûts salariaux bas par le biais de produits manufacturés, mais que ces produits doivent être bien dessinés, fonctionnels et exécutés avec une régularité et une rigueur que seul un bon équipement permet d'obtenir.

F. Inexistence d'un programme systématique de maintenance, de l'entretien préventif des équipements et l'approvisionnement en pièces de rechange :

La lenteur dans l'introduction et l'actualisation du matériel moderne est également imputable à 2 facteurs autres que ceux cités dans le chapitre précédent.

1) La faiblesse de la maintenance et de l'entretien préventif.

Nous avons vu des usines ayant acquis à grand frais des équipements modernes dont ils connaissaient mal le maniement et la façon de les entretenir. Ceci a, en général, comme conséquence de grosses perturbations de la production par les pannes fréquentes qui, inmanquablement, font suite au manque d'entretien. Echaudés par cette première tentative de modernisation, nombre d'industriels hésitent à répéter l'expérience.

2) Mauvais approvisionnement en pièces de rechange

La plupart des fournisseurs de matériel n'étant pas représentés, les entreprises sont contraintes pour leur approvisionnement d'entreprendre individuellement des formalités d'importation longues et fastidieuses. Comme il est difficile de prévoir les pièces qui vont faire défaut, ce réapprovisionnement se fait presque toujours quand la machine est déjà en panne. Ceci suppose durant tout le temps où elle sera immobilisée, d'abord un arrêt de la production, puis une difficile réadaptation à des moyens de fortune temporaires. L'équipement, qui au départ, doit augmenter la productivité et faire gagner du temps a, comme on le voit, l'effet diamétralement opposé dans beaucoup de cas.

.../...

Dans ce domaine également, il faudra que les industriels apprennent à s'organiser de manière rigoureuse. Les moyens d'y parvenir sont de plusieurs ordres :

a - officialisation dans les entreprises de la fonction d'entretien avec des préposés chargés de l'entretien préventif systématique de tout le matériel : graissage, nettoyage, contrôle périodique des pièces importantes.

b - Formation de techniciens et mécaniciens spécialisés dans le domaine des machines pour chaussures,

c - maintenance régulière d'un stock suffisant des pièces qui demandent un changement régulier (plaques de la machine à monter, poinçons de la machine à grader, etc...) ou qui subissent une usure rapide.

C. Manque d'information sur le choix des machines .

Ceci concerne aussi bien :

- le choix de la technologie à utiliser
- que l'option entre plusieurs marques de machines.

Nous avons noté fréquemment que la relative inexpérience de certains industriels vis à vis du matériel offert les amenait soit :

- à acheter pour neuf des machines usagées et remises à neuf,
- à acquérir par des intermédiaires prenant des commissions importantes, des machines qu'ils auraient pu avoir directement chez le fournisseur pour 60 à 70 % du prix payé,
- à adopter des techniques périmées pour le simple fait que le fabricant a en stock du matériel ancien dont il veut se débarrasser,
- à choisir, à cause de son prix bas, du matériel vieux qui ne correspond plus à la technologie couramment utilisée.

Il faut, et ceci sera à notre avis, un des rôles majeurs du C.N.C.C., créer une sorte de banque d'information disposant d'une documentation complète et tenue à jour, où les industriels pourront à l'occasion de tout nouvel achat :

- 1) consulter la liste des fabricants offrant le matériel désiré,

.../...

- 2) vérifier si le matériel en question n'est pas basé sur une technique périmée.
- 3) contrôler s'il obtient le meilleur rapport qualité/prix.

D. Les bâtiments :

Il faut ici distinguer entre l'industrie et l'artisanat.

Les locaux industriels sont en général vastes, de construction relativement récente, et bien agencés.

Les ateliers artisanaux, par contre, manquent de place, de lumière et sont difficiles d'accès.

Dans l'optique du développement de ce secteur, il y aura ici une étude à faire visant à fournir des petites unités, des locaux bons marchés, mais suffisamment spacieux et fonctionnels.

4.2.5. FACTEURS DE COMPETENCE ET DE FORMATION :

Nous avons vu tout au long de l'étude que la branche chaussure manquait cruellement de cadres, de contre maîtres et d'ouvriers-clés qualifiés.

Nous avons situé les causes de ces carences.

Les remèdes vont, tous dans le sens de la formation mais à différents niveaux. C'est à dire qu'il y aurait lieu :

- 1) d'actualiser et améliorer les méthodes d'enseignement et les matières dans les établissements nationaux spécialisés dans la formation des ouvriers par :
 - a - l'analyse des programmes
 - b - l'analyse du processus pédagogique
 - c - l'amélioration de la formation.
- 2) de préparer des cours de vulgarisation adaptés à l'ouvrier tunisien.
- 3) d'organiser des sessions, des cycles de formation et/ou de perfectionnement etc..., en coopération avec d'autres entités internationales et nationales et le concours de spécialistes, et ce, en fonction des besoins en nombre et fréquence, visant :
 - a - au recyclage des chefs d'entreprises
 - b - au perfectionnement des techniciens

.../...

- c - à la formation d'agents de maîtrise
- d - à la formation d'agents de méthode
- e - à la formation de modélistes.

A titre d'exemple, nous voudrions situer de façon non exhaustive ce que pourraient être les matières enseignées aux différents niveaux de la gestion de la politique commerciale, de la direction technique et de la contremaîtrise.

A/ LA GESTION : (DIRECTION GENERALE)

- Administration du personnel
- Politique, stratégie, tactique et plans de l'entreprise à moyen et long terme,
- Contacts internationaux,
- Négociations avec les groupements syndicaux et politiques sociale de l'entreprise,
- Politique financière et contacts avec les banques,
- Règlements d'atelier,
- Notions d'organisation des ateliers,
- Psychologie et conduite du personnel de cadre,
- Etude de législation sociale et droit commercial,
- Connaissance de la mode en chaussure,
- Connaissances générales du matériel et des techniques.

B/ LA FONCTION COMMERCIALE (DIRECTEUR COMMERCIAL)

1) ANALYSE DU MARCHÉ

- Collecte et analyse de l'information,
- Recherche des créneaux accessibles et de la gamme des produits à fabriquer, justifiée sur les plans économique et industriel,
- Situation périodique,

2) APPROVISIONNEMENT - ACHATS

- Contrôle des prix et achats des matières premières,
- Tenue des stocks et fixation de stocks minimums,
- Contrôle qualité matières,
- Transport,
- Importation.

.../...

3) VENTES

- Enregistrement des commandes,
- Contacts avec les représentants,
- Contacts avec les clients,

4) PRODUCTION

- Etablissement de plans de production,
- Sous-traitance,
- Avancement des commandes,
- Prévisions d'occupation des ateliers,

C/ LA FONCTION TECHNIQUE (DIRECTEUR TECHNIQUE ET CONTREMAITRES)

1) LES COLLECTIONS :

- Adaptation des collections selon les possibilités techniques des ateliers,
- Adaptation de l'organisation et de la technique aux nécessités de la vente,
- Surveillance de l'exécution des collections,
- Développement des modes et gammes opératoires.

2) FONCTION ADMINISTRATIVE

- Contacts avec groupements et délégués syndicaux,
- Contrôle des coûts de production,
- Récolte et distribution de l'information,
- Administration main d'oeuvre,
- Contrôle des niveaux minimums des stocks,
- Etablissement et observance des règlements d'atelier,
- Sécurité au travail et prévention des accidents,
- Distribution des primes de rendements et augmentation de salaires.

3) LA PRODUCTION

- Connaissances techniques coupe, piouage, montage et finition,
- Psychologie et conduite du personnel cadre et ouvrier,
- Amélioration de la productivité,
- Contrôle des plans de production en qualité et quantité,
- Formation des apprentis et des ouvriers-clés,

.../...

- Plans de fabrication à long et court terme,
- Achat de matériel.

4) CONTROLE QUALITE

- Connaissance des normes internationales,
- Contrôle qualité des matières et composants,
- Analyse qualitative des collections,
- Distribution de données qualitative dans les ateliers,
- Connaissance du matériel et des méthodes de contrôle de qualité,
- Connaissance des matériaux,
- Notions de contrôle de la qualité du processus de fabrication,
- Examen des malfaçons ou retours-clients et recommandations pour la poursuite pour l'application de mesures d'amélioration.

- 4.2.6. La programmation du développement du secteur

1. Accord d'exclusivités de fait à des fournisseurs de matières et composants démontrant des insuffisances quantitatives et qualitatives .

Il semble que dans nombre de cas d'installation de nouvelles unités de fournitures (talons, syndrome, etc...) on interdise automatiquement l'importation de celles-ci sans attendre, durant une période probatoire, que ce nouveau fournisseur ait fourni la preuve de pouvoir livrer les quantités nécessaires ainsi qu'un rapport qualité/prix comparable à la concurrence étrangère.

Il est certain que les implantations nouvelles doivent dans leur période de démarrage, bénéficier vis à vis de l'importation étrangère d'une certaine protection, mais celle-ci ne doit pas être absolue, car dans la plupart des cas cela équivaut à substituer brutalement des articles de faible qualité et insuffisants en quantité à d'autres bien mis au point et disponibles en abondance. Nous suggérons dans les cas de mises en route de nouvelles productions de composants de réduire l'importation de produits similaires à 50 ou 40 %.

.../...

2) Un certain déséquilibre dans la sélection des priorités pour l'établissement de nouvelles unités :

Devant le peu de succès des nouvelles usines de chaussures ayant démarré ses dernières années, il semblerait plus sage de revoir l'optique à ce point de vue et de concentrer les actions à mener sur :

- a) la constitution de nouvelles usines avec l'assistance du know-how et d'une commercialisation partielle d'un partenaire étranger.
- b) l'encouragement des promoteurs désireux de monter des ateliers de fournitures pour chaussures.
- c) le développement des unités existantes aussi bien industrielles qu'artisanales.

3) Assouplissement trop lent des mesures de protection :

La branche de la chaussure a connu un certain développement dans les premières années de l'indépendance, à l'abri de la prohibition relative à l'importation instituée par l'arrêté du 22 Juin 1957 puis par l'arrêté du 31 Mars 1958.

Depuis lors, la production industrielle a progressé très lentement passant de 1,5 millions en 1960 à 1,5 millions en 1973, ce qui équivaut à une augmentation de 200.000 paires par an, qu'on peut considérer comme négligeable.

En plus de cela, la qualité, loin de s'améliorer a eu tendance à rester stagnante.

On peut dire en conclusion de ceci que la protection n'a pas ou peu joué. Il eut fallu, pour empêcher le secteur d'évoluer "en vieillissant", libéraliser progressivement la concurrence étrangère (1 ou 2% par an) pour assurer à la branche dynamisme et émulation.-

