



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

APRODI

19614
(1 of 2)



12 p.
table
graphes
diagram

RAPPORT DE SYNTHÈSE

**ETUDE PREALABLE A LA
RESTRUCTURATION D'ENTREPRISES
INDUSTRIELLES EN TUNISIE
(US/TUN/91/007)**

Décembre 1991

2/51

AVANT PROPOS

Le présent rapport constitue la synthèse des quatorze diagnostics effectués dans le cadre du projet US/TUN/91/007 concernant la réhabilitation des entreprises industrielles en TUNISIE.

L'ensemble de l'équipe des consultants remercie la Direction Générale de l'Industrie au Ministère de l'Economie Nationale Tunisien et notamment Monsieur HAMED CHAOUCH et son équipe, pour l'excellence de leur accueil et l'efficacité de leur aide.

S O M M A I R E

Pages

CONCLUSIONS GENERALES

1. <u>LE CADRE DU PROJET</u>	8
2. <u>LA METHODOLOGIE ADOPTEE</u>	9
3. <u>LE DEROULEMENT DU PROJET</u>	10
3.1 Visites préliminaires	
3.2 Sélection des intervenants	
3.3 Rédaction d'un plant type de rapport diagnostic	
3.4 Diagnostic des entreprises	
3.5 Rédaction des rapports	
4. <u>SYNTHESE DES RESULTATS</u>	12
4.1 L'environnement	
4.2 Présentation générale des entreprises	
4.3 Situation financière	
4.4 Situation commerciale	
4.5 La production	
4.6 Moyens humains / organisation	

CONCLUSIONS GENERALES

Il faut tout d'abord rappeler ici que les 14 entreprises diagnostiquées ne constituent pas un échantillon représentatif des secteurs industriels sélectionnés.

Ce préalable étant rappelé, cinq axes de réflexion se dégagent, concernant :

- la structure financière,
- leur action commerciale,
- la finalité des produits,
- les moyens humains,
- l'environnement.

Nous ne nous étendrons pas sur les problèmes de production qui nous semblent en général bien maîtrisés : bâtiments fonctionnels abritant un outil souvent performant, bien entretenu par un personnel souvent compétent.

1. La situation financière :

Quels que soient les secteurs, la situation financière des sociétés diagnostiquées est dans l'ensemble peu encourageante.

Elle est caractérisée le plus souvent par :

- un manque (et parfois une absence totale) de fonds propres,
- un endettement excessif, notamment à court terme :
Il est assez frappant de constater l'extrême dépendance de la plupart de ces sociétés vis à vis du système bancaire,
- des besoins en fonds de roulement importants qui sont la conséquence :
 - * de financement de stocks importants, notamment les stocks de sécurité constitués en vue de faire face aux difficultés d'approvisionnement à l'étranger,
 - * de délais de règlement des clients parfois trop longs,

Le recours au découvert bancaire et à l'escompte pour financer ces besoins entraîne des charges financières parfois très importantes.

Il n'est pas rare de voir des frais financiers atteindre 10 % du chiffre d'affaires (l'une des sociétés a un taux de frais financiers atteignant 45 % du C.A.). En d'autres termes, la plupart des entreprises "travaillent pour leurs banques",

- des rentabilités médiocres qui sont évidemment le corollaire de ce qui est dit plus haut.

Il est urgent que ces entreprises assainissent leur situation, notamment par :

- le renforcement de leurs capitaux propres par un apport d'argent frais,
- la consolidation de leur endettement à court terme.

2. La situation commerciale

Elle est très variable selon les secteurs sélectionnés.

La structure de leur clientèle est souvent risquée et il n'est pas rare de rencontrer des entreprises dont moins de 10 % de leur clientèle représente 30 à 40 % du C.A.

Il n'existe pas d'organisation commerciale interne dynamique avec des systèmes de rémunération motivants favorisant la prospection. Ceci est particulièrement vrai dans les entreprises du secteur textile.

Enfin, la fonction marketing est peu ou pas existante dans la plupart des entreprises visitées.

3. La Qualité des produits :

Souvent la qualité des produits fait défaut.

Ceci est particulièrement vrai dans certaines entreprises des secteurs textile, céramique et chaussure.

Cette qualité médiocre est soit le fait d'un niveau de qualification inadéquat, soit le résultat des difficultés financières qui empêchent toute politique rationnelle d'approvisionnements en matières premières (changements fréquents de fournisseurs).

Ce manque de qualité est un problème particulièrement important face à la libéralisation de plus en plus grande des échanges extérieurs.

Non seulement, il empêche une ouverture vers l'exportation, mais encore il met les entreprises en danger sur leur propre marché.

4. Les moyens humains :

L'effectif est parfois pléthorique et ceci est particulièrement vrai dans les grosses entreprises du secteur textile.

Le poids des indirects de production et des administratifs est souvent trop important au regard de l'effectif productif.

La formation du personnel se fait souvent sur le tas et s'avère parfois insuffisante tant au niveau du personnel de fabrication que de celui de l'encadrement intermédiaire.

Enfin, les relations employeurs/employés nous ont semblé bonnes dans l'ensemble sans que l'on puisse en tirer de conclusion pour l'ensemble du climat social.

5. L'environnement :

Lors de notre mission, certains éléments ont été recueillis sur l'environnement immédiat des entreprises et qui ont une influence directe sur leur activité.

- c'est en premier lieu le phénomène de libéralisation et de réduction des protections douanières qui inquiète le plus les industriels.
Ils y voient une menace directe sur la vie de leurs entreprises.
Ces entreprises ne sont pas préparées à affronter la compétition internationale.
- les lourdeurs du Code du Travail et des conventions collectives sont perçues comme un frein au développement des entreprises.
- l'accession au crédit pour les petites entreprises qui n'ont pas une "surface bancable suffisante" semble poser problème.
Il s'agit d'un cas rencontré dans une entreprise du secteur mécanique qui n'est pas forcément représentatif d'une situation générale mais qui mérite néanmoins d'être mentionné.
- les relations entre Centres Techniques et entreprises sont, aux dires des industriels, peu nombreuses et peu efficaces.
Il semble que des problèmes de compétence se posent à propos de ces Centres.
Nous n'avons pas pu vérifier (ce n'était pas notre mission) la véracités de ces jugements.
En tout état de cause, ces centres sont certainement utiles et il serait souhaitable d'en faire l'audit approfondi pour déterminer d'éventuelles améliorations à y apporter.

Cette mission aura permis de dégager un certain nombre d'axes de réflexion concernant la réhabilitation des entreprises face aux problèmes de libéralisation en général.

Il nous semble donc que cette mission et les réflexions de l'atelier prévu en janvier 1992 devraient être l'occasion d'un dialogue fructueux entre l'administration et les industriels.

Enfin, il nous semble que la démarche choisie pour ce projet devrait être plus "sectorialisée", c'est-à-dire :

- recensement de la population des entreprises d'un secteur industriel,**
- choix d'un échantillon représentatif,**
- diagnostic des entreprises sélectionnées.**

Cela permettrait d'en tirer des conclusions pratiques et de définir des remèdes sectoriels adéquats.

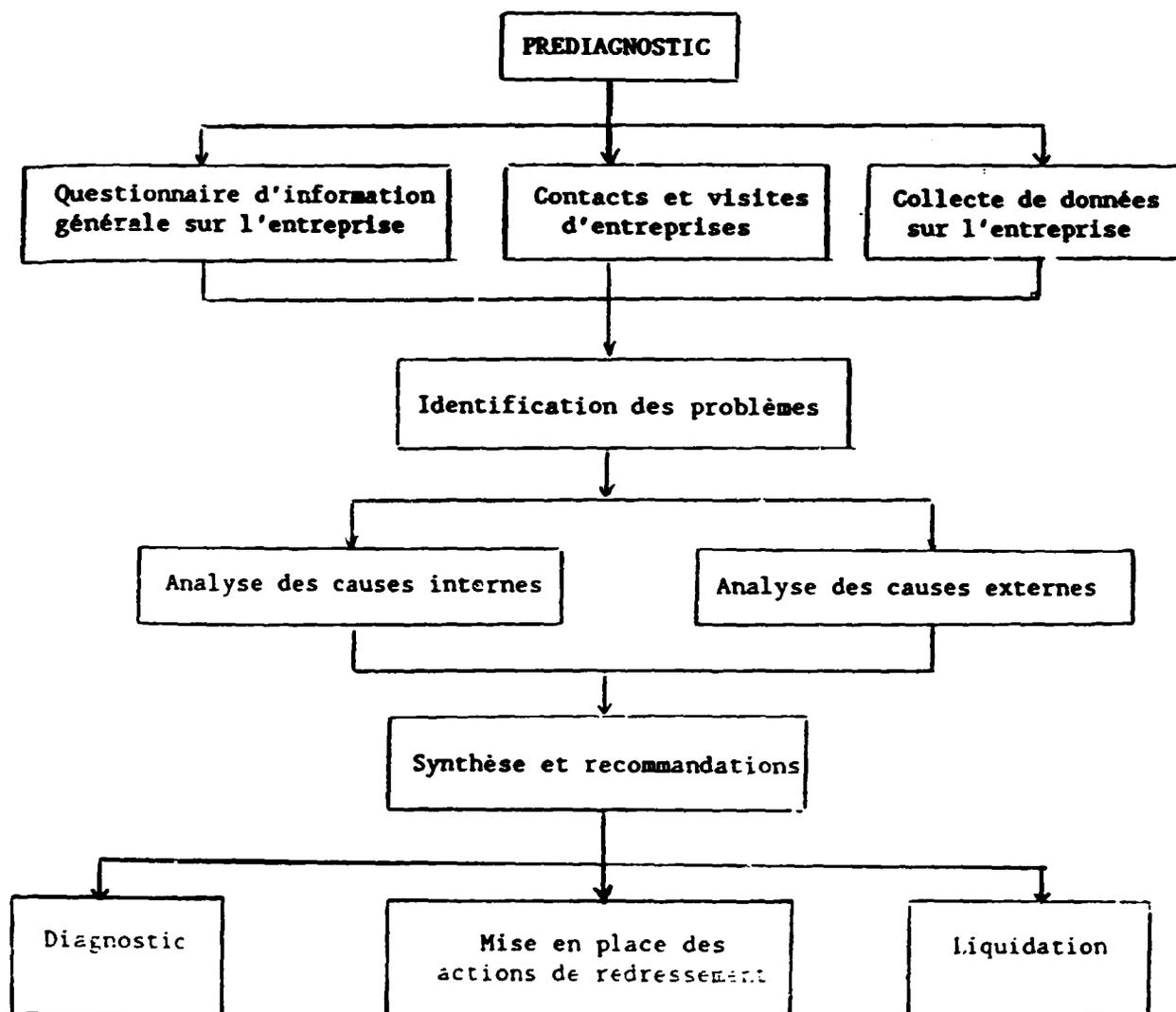
1. LE CADRE DU PROJET

Depuis 1986, la Tunisie, suite aux recommandations de la Banque Mondiale, et comme la plupart des pays africains, s'est engagée dans un "Plan d'Ajustement Structurel" "PAS", qui a entraîné des exigences de mutations profondes dans l'économie tunisienne. L'objectif de ce plan est de permettre une croissance économique durable basée sur une économie concurrentielle ouverte sur l'extérieur, sur une libéralisation des échanges commerciaux et sur un désengagement progressif de l'Etat au profit du secteur privé. Ce programme exige de l'entreprise industrielle une plus grande recherche de compétitivité, une qualité de production conforme aux normes internationales et des compétences techniques et de gestion très élevées.

Pour maîtriser ce programme et assurer sa réussite, la stratégie de développement en Tunisie, développée dans le cadre du VIIème plan, comporte des mesures d'accompagnement indispensables : réhabilitation de l'entreprise industrielle, maîtrise des technologies avancées, amélioration de l'environnement économique et fiscal, développement de l'infrastructure institutionnelle. Dans ce plan, le Gouvernement tunisien a accordé une importance particulière au développement du secteur manufacturier et a prévu une meilleure contribution de ce secteur dans les exportations, dans l'investissement et dans l'emploi de la main d'oeuvre et une amélioration de l'utilisation de la capacité du potentiel de production installé. Par conséquent il est nécessaire que les entreprises en difficulté de ce secteur élaborent des plans de réhabilitation et prévoient des schémas de leur financement. Ces plans, basés sur une analyse des composantes de l'environnement et des diagnostics des différentes fonctions de l'entreprise devront comprendre une restructuration financière, une meilleure organisation des outils de production, une amélioration des systèmes de gestion et le développement du marketing.

C'est dans ce cadre que l'ONUDI, suite à une requête du Ministère de l'Economie Nationale Tunisien, a chargé l'APRODI (Association pour la Promotion et le Développement Industriel) et le Cabinet Tunisien TECI (Tunisie Engineering et Construction Industrielle) d'effectuer le diagnostic d'une dizaine d'entreprises industrielles en Tunisie.

2. LA METHODOLOGIE ADOPTEE



3. LE DEROULEMENT DU PROJET

3.1 Visites préliminaires

Ces visites ont été effectuées par le responsable de projet entre le 16 et le 25 septembre 1991 à partir d'une liste établie par la DGI au Ministère de l'Economie Nationale Tunisien.

Cette liste comprenait 28 entreprises dans 6 secteurs (annexe 1).

- Mécanique (6)
- Electrique et électronique (6)
- Matériaux de construction, céramique et verre (4)
- Chimique (5)
- Textile (4)
- Divers (3)

Par rapport à cette liste, 14 entreprises ont fait l'objet d'une visite préliminaire (annexe 2).

- 2 secteurs n'ont pas été sélectionnés : Industrie Chimique et "Divers"
- 1 secteur a été ajouté : la Chaussure
- 2 entreprises n'ont pas été retenues :
 - . PROMOTEX (Textile), qui ne figurait pas sur la liste d'origine et qui ne paraissait pas en difficulté
 - . RBAI-AUTO (Mécanique) qui ne désirait pas participer au programme.

Elles ont été remplacées par :

- ATELIER du NORD TUNISIEN (ANT) dans le secteur mécanique
- FABRIJO dans le secteur de la chaussure.

Ces deux entreprises n'ont pas fait l'objet d'une visite.

Par rapport aux termes de référence qui prévoyaient le diagnostic de 10 à 12 entreprises dans 4 secteurs, 14 diagnostics dans 5 secteurs ont été effectués :

TEXTILE	:	3	SITER TISSMOK COFISAC
CERAMIQUE	:	3	CARTHAGO - CERAMIQUE SOCER TUNISIE PORCELAINE
CHAUSSURE	:	3	SEVIL CADIGE FABRIJO

MECANIQUE : 3 MMB
PROFIL - METAL
ANT

ELECTRONIQUE : 2 ARABTEL
SGE DONIA

Ces visites préliminaires avaient pour but :

- d'expliquer au chef d'entreprise l'objectif de la mission
- de recueillir le maximum d'informations sur l'entreprise et notamment les documents financiers disponibles
- de remettre un questionnaire à envoyer au chef de projet (annexe 3) : 6 questionnaires plus ou moins complets ont été obtenus.

3.2 Sélection des intervenants

Les termes de référence la mission prévoyaient la sélection d'un Bureau d'Etudes local devant travailler en collaboration avec l'APRODI.

Trois cabinets étaient en concurrence :

- TECI (TUNISIE ENGINEERING & CONSTRUCTION INDUSTRIELLE)
- COMET qui s'est désisté
- STRATEGIE.

Le Cabinet TECI a été sélectionné par l'ONUDI et l'APRODI, et la collaboration entre les deux cabinets a été parfaite.

Monsieur Hedi AOURIRI, Responsable de projet à TECI, était assisté de Monsieur KHALED HASSAYOUNE et de Monsieur BIJAOUI.

L'équipe APRODI était constituée par Monsieur Etienne BAILLON, Chef de Projet, Monsieur Jean-François PAPIN, Consultant Senior et de 4 spécialistes technologique dans les domaines du Bois / Mécanique, Céramique, Textile et Chaussure.

3.3 Rédaction d'un plan type de rapport diagnostic

Un plan type de rapport diagnostic a été établi par l'APRODI et TECI (annexe 4). Ce plan, qu'il ne s'agissait pas de suivre à la lettre, était surtout destiné à rendre les rapports le plus homogène possible.

Sa forme et son contenu varient en fonction de l'importance des problèmes de la société et des informations disponibles.

3.4 Diagnostic des entreprises

Ils ont été effectués entre le 21 octobre et le 28 novembre 1991, suivant le planning fait en annexe 5.

Les interventions se sont déroulées comme prévu.

La coopération des entreprises a été en général bonne.

Certaines n'ont pas été aussi accueillantes avec les Consultants que lors de la visite préliminaire du Chef de Projet.

4. SYNTHÈSE DES RESULTATS

Elle concerne :

- L'environnement des entreprises
- La présentation générale des 14 entreprises diagnostiquées
- La situation financière
- La situation commerciale
- La fonction production
- Les moyens humains et l'organisation générale.

Elle est réalisée par secteur industriel sélectionné :

- Textile
- Chaussure
- Mécanique
- Céramique
- Electronique.

4.1 L'environnement

4.1.1 Données globales sur les secteurs

En annexe 6, figure une étude sur l'évolution globale des cinq secteurs concernés par le projet : Textile, Céramique, Electronique, Mécanique, Cuir et Chaussures.

Nous nous proposons d'en extraire quelques indicateurs.

Secteurs	Moyenne de progression annuelle sur 4 ans	
	Valeur de la production	Investissement
Fils - tissage Finissage	+ 5 %	+ 56 %
Cuir et chaussures	+ 6 %	+ 15 %
Céramique	+ 6 %	+ 4 %
Mécanique	+ 4 %	+ 16 % (86 - 89)
Electronique	- 0,5 %	+ 36 %

Excepté pour le secteur électronique légèrement négatif sur la période, tous les secteurs enregistrent une moyenne de progression entre 4 et 6 %.

La progression moyenne des investissements les plus importants a été réalisée dans le secteur textile.

Secteurs	Nombre d'entreprises	Emplois
Textile, Cuir et chaussures, dont : - Filature - Tissage - Finissage	1580 30 (dont 2 entreprises - loi de 1972) 182 12	6000
Céramique Article de ménage	85 3 (dont TUNISIE PORCELAINE)	non disponible
Mécanique	600	36000
Electronique	200	13100 dont 5000 à l'exportation

4.2.2 Les droits de douanes et la libéralisation

Globalement, et pour les cinq secteurs, la situation est la suivante :

a) *Secteur textile*

- 22 % : fils 100 % coton
- 20 % : fils polyester coton, polyester viscose, fibranne viscose, acrylique 100 % et acrylique coton.
- 17 % : fils polyester texture, polyester mouline, rayonne et crêpe viscose.
- 27 % : fils polyamide
- 43 % : tissus à base de fils divers
- 17 % : produits d'encollage
- 45 % : sacs en jute
- Varie entre 17 et 29 % : pièces de rechange et fournitures d'atelier.

b) Secteur chaussure

C'est un marché encore relativement protégé.

A noter que certains constructeurs des chaussures sont soumis à des licences d'importation.

Il s'agit de :

- Talons
- Contreforts
- Bouts durs

c) Secteur mécanique

Les droits de douane sont échelonnés entre 10 % et 43 % en fonction des produits.

Les DCP sont nuls, excepté pour les tôles (43 %) et les tubes et profilés en cuivre, qui vient d'être institué (30 %).

La TVA est de 18 %.

Le secteur est pratiquement libéré (importation soumise à des certificats d'importation) excepté pour certaines machines à bois (raboteuses, toupies, combinés, scies) qui sont encore soumises à des licences.

En outre, les entreprises de ce secteur ont entre autres comme clients, des artisans au forfait.

Or, d'après la Loi de Finance pour l'année 1989, parue au Journal Officiel de la République Tunisienne des 30/31 décembre 1988 :

"Les biens d'équipements importés ... ainsi que ceux fabriqués localement, bénéficient de la suspension de la TVA, lorsqu'ils sont importés ou acquis localement par des assujettis à la TVA pour l'ensemble de leur activité... Une attestation de la qualité d'assujettis à la TVA est délivrée à cet effet à l'intéressé par le Centre de Contrôle des Impôts dont il relève".

L'interprétation restrictive de ce texte étant que les "artisans au forfait" ne sont pas des assujettis à la TVA, les Centres semblent avoir des difficultés pour délivrer une attestation d'assujettis à la TVA aux artisans qui sont au forfait.

d) Secteur céramique

Les composants sont soumis à des droits de douanes variant entre 17 et 45 % :

- 40 % réfractaires
- 25 % plâtre
- 17 % Kaolin
- 45-47 % pour les pièces de rechange.

En outre, la TVA sur les produits en Arcopal est de 29 % et de 17 % sur ceux en verre.

f) Secteur électronique

Actuellement, en Tunisie, l'importation des composants électroniques est presque libérée ; une dizaine d'articles sont encore soumis à une licence d'importation (transformateurs, haut-parleurs, ...), d'après la DGI, tous les composants seront libérés d'ici la fin de l'année.

Le taux de douane est en moyenne de 17 %, DCP 0 %, TVA 6 %.

Conclusion sur la libéralisation

Les industriels rencontrés sont évidemment favorables à la libéralisation totale ou partielle des secteurs en amont de leur activité, mais défavorables à toute mesure de libéralisation de leur propre secteur.

En outre, le système des licences d'importation n'ont pas leur faveur, car ils signifient :

- de longs délais de dédouanement
- des tracasseries douanières
- des dossiers compliqués à remplir.

Quel que soient les décisions prises, il est indéniable que pratiquement toutes les entreprises visitées ne se sont pas préparées à l'ouverture des marchés.

4.1.3 Les relations sociales

A l'exception de quelques entreprises, notamment dans celles du secteur textile où le taux de syndicalisation est important, les relations employeurs / employés ne semblent pas tendues.

Il n'entre pas dans notre rôle de redéfinir les relations de travail instituées par le Code du Travail et les Conventions Collectives.

Par contre, l'ouverture au marché international suppose le rétablissement de la compétitivité des entreprises.

Celle-ci passe parfois par une restructuration humaine.

L'opinion sur ce sujet, des chefs d'entreprises rencontrés, est reflétée par l'extrait suivant tiré du texte des "Journées de l'Entreprise" paru en novembre 1990, sous l'égide de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises.

"La législation et la pratique ont montré qu'il est urgent d'apporter aux procédures de licenciement quelques aménagements susceptibles de répondre aux besoins de restructuration des entreprises.

En effet, la revendication d'un droit de licenciement ne répond pas seulement de la part de l'entreprise à un besoin de réduction des effectifs consécutifs à une baisse d'activité, elle répond aussi à la nécessité d'opérer une adaptation qualitative par le recrutement d'une main-d'oeuvre jeune, mieux formée, donc plus performante. ... Ainsi est-il urgent de réformer le Code du Travail dans le sens d'une plus grande simplification de procédures d'intervention de la commission de contrôle des licenciements et de clarification de la notion de licenciements. Cette réforme concerne essentiellement les points suivants :

- a) La rationalisation des délais d'intervention de la commission de contrôle de licenciements.
- b) Le plafonnement des dommages et intérêts.

4.1.4 Le système bancaire

Le niveau excessif d'endettement des entreprises les conduit à une forte dépendance vis-à-vis du système bancaire qui de ce fait devient lui-même vulnérable.

Il doit assurer la responsabilité résultant de cette situation.

La consolidation des crédits à court terme (taux avoisinant les 15 %) en crédit à moyen et long terme, moins cher (10 -12 % environ) peut être une des solutions à ce problème.

A contrario, il semble que les petites entreprises qui n'ont pas une surface bancable assez importante aient du mal à avoir accès aux organismes de crédit, qui pourraient financer leur développement.

Une attention particulière à ces petites entreprises pourraient être apportée, de même qu'il serait nécessaire à ces chefs d'entreprise de se former à l'établissement de dossiers bancables.

4.1.5 Les centres techniques

Il existe quelques centres techniques comme :

- le CETIME (Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques)
- le CTMCCV (Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre)
- le CNCC (Centre National du Cuir et de la Chaussure)

Leur rôle :

- Formation
- Développement de nouveaux produits
- Etude ponctuelle pour le compte d'un industriel de secteur.

En outre, leurs prestations sont rémunérées.

Ils sont particulièrement financés par un prélèvement d'environ 0,5 % sur le CA des entreprises du secteur.

L'opinion des chefs d'entreprise, sans qu'il soit possible de la vérifier, est qu'il y a peu de liens avec ces organismes dont ils attendent beaucoup plus.

Leur rôle devrait être d'aider les entreprises dans tous les aspects de leur gestion, s'ils en ont toutefois les moyens matériels et humains.

4.2 Présentation générale des entreprises

Les tableaux des pages suivantes présentent les entreprises par secteurs.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES PAR SECTEUR

	ENTREPRISE	ACTIVITE	NATURE JURIDIQUE	DATE DE CREATION	CAPITAL (1000 DT)	ACTIONNARIAT PRINCIPAL	C.A (1000 DT)	EFFECTIF	DIRIGEANTS
T E X T I L E	SITER	Teinture finissage	SA	1977	5000	Privés : 51% Publics: 49%	10700	496	M. Khaled TOUBI
	TISSMOK	Tissage	SA	1981	4906	Sogitex : 43,5% BTEI Stusid : 15,7%	10500	438	M. Brahim BEL HADJ
	COFISAC	Fabrication de sacs en iute	SARL	1978	375	M. El Euch : 65,3% Divers : 34,7%	3600	318	M. EL EUCH
C H A U S S U R E	SEVIL	Chaussures homme	Nom personnel	1972	29	(Nom Personnel)	1000	101	M. Mohamed BEL HADJ
	CADIGE	Chaussures femme	SARL	1977	350	M. Ben Younes : 86% M. Ellini : 14%	2100	117	M. Ben Younes
	FABRIJO	Pantoufles	SA	1987	180	Famille JOUINI	800	36	M. Facuzi JOUINI

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES PAR SECTEUR (SUITE)

	ENTREPRISE	ACTIVITE	NATURE JURIDIQUE	DATE DE CREATION	CAPITAL (1000 DT)	ACTONNARIAT PRINCIPAL	C.A (1000 DT)	EFFECTIF	DIRIGEANTS
M E C A N I Q U E	PROFIL-METAL	Fabrication de tubes en cuivre et laiton	SARL	1985	1450	Famille DRISS : 90 %	965	80	M. Rachid DRISS
	MAGHREB MACHINES A BOIS (MMB)	Fabrication de machines à bois	SA	1982	1000	Mine Usine : 30% BDET : 25% Dim (Maroc) : 25% Lurem : 10%	905	26	M. Rhouma LABIAD
	Ateliers du Nord Tunisien (ANT)	Fabrication de presses mécaniques cisailles outillage	SARL	1987	150	M. Habib DRIDI : 96,5 %	108	19	M. Habib DRIDI
C E R A M I Q U E	TUNISIE PORCELAINE	Fabrication d'articles de table en porcelaine	SA	1982	2700	M. Kechine : 80% 5 Banques : 20%	6000	396	PDG : M. Kechine DGA : M. Idriss
	SOCER	Fabrication de plinthes en biscuits de céramique	SA	1973	367,5	Fle Ben Ayed : 80% Banques : 20%	2000	120	PDG : M. Raouf BEN AYED DG : M. Mohamed BEN AYED
	CARTHAGO CERAMIQUE	Fabrication de carreaux de biscuits et carreaux de sol en monocuisson	SA	1988	3105	Gpe Poulina : 27% Banques : 20% Personnes physiques : 53%	8000 (prévisionnel 1991)	125	DG : M. Taieb KETARI

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES PAR SECTEUR (FIN)

	ENTREPRISE	ACTIVITE	NATURE JURIDIQUE	DATE DE CREATION	CAPITAL (1000 DT)	ACTONNARIAT PRINCIPAL	C.A (1000 DT)	EFFECTIF	DIRIGEANTS
ELECTRONIQUE	SGE DONIA	Fabrication de T.V. couleurs N&B, postes radio, combinés radio-cassettes	SA	1976	220	Privés : 100 (M. Ben MLOUKA)	3900	150	M. Raouf BEN MLOUKA
	ARABTEL	Fabrication d'appareils de télécommunication	SA	1984	800 (projet pour passer à 1600)	Jeumont Schneider : 25% Personnel : 25% Banques : 27.5%	3500	27	M. Mouldi MILED

Sur les 14 entreprises sélectionnées :

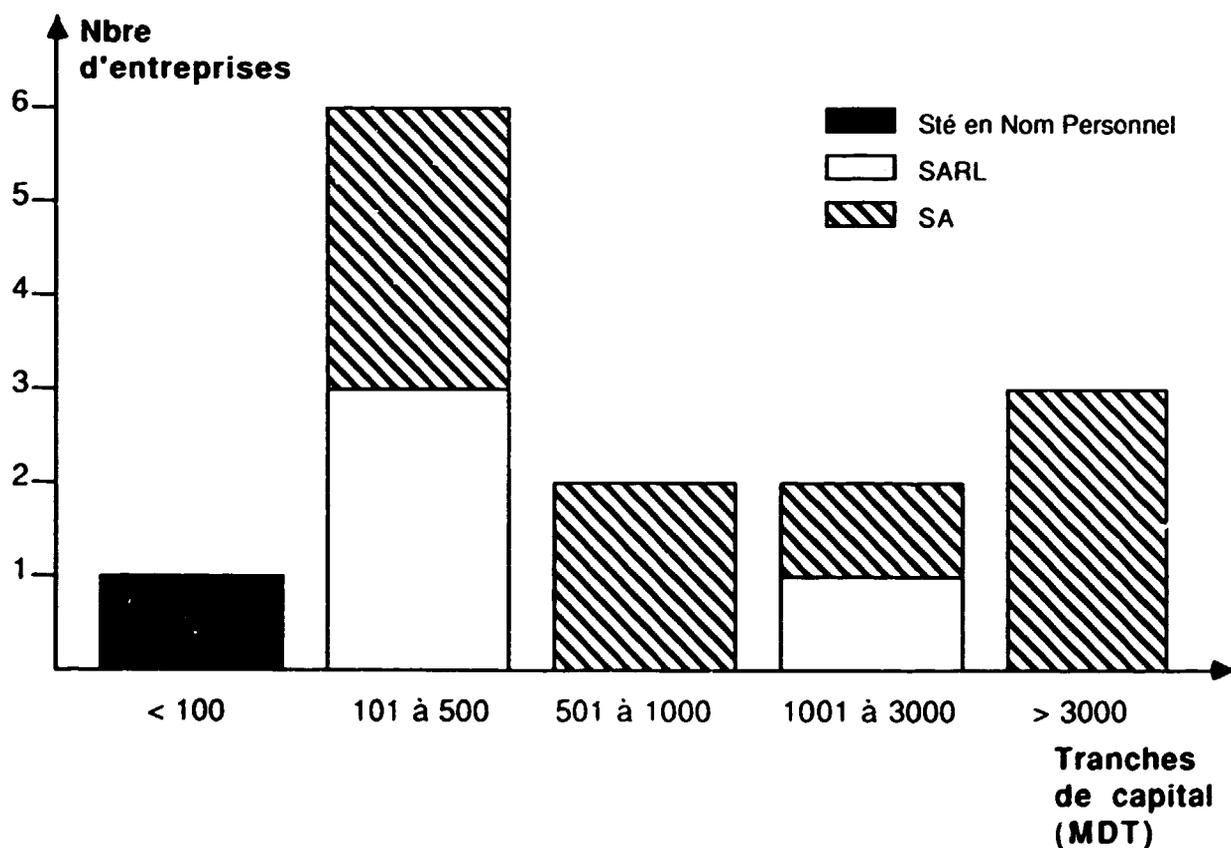
- Nature juridique :

- 9 Sociétés Anonymes (SA)
- 4 Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL)
- 1 Société en Nom Personnel (NP)

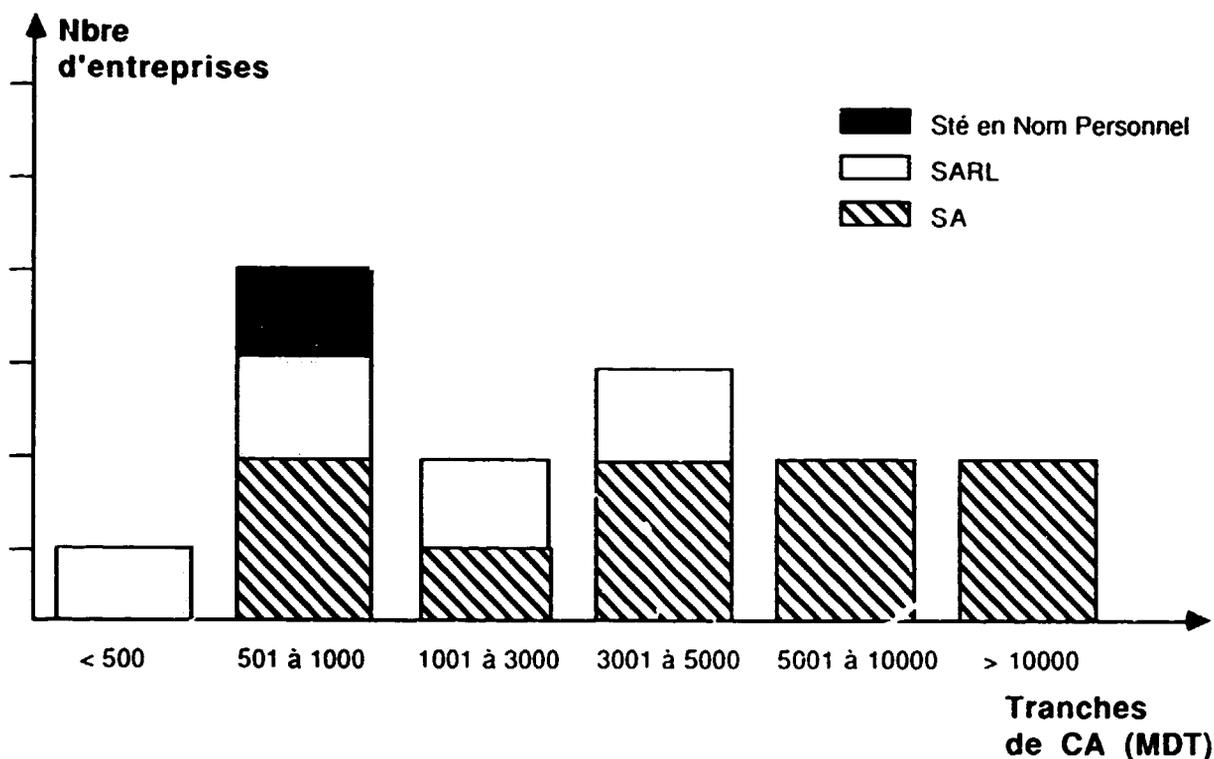
- Création :

- 6 ont été créées avant 1980
- 5 ont été créées entre 1980 et 1987
- 3 ont été créées après 1988.

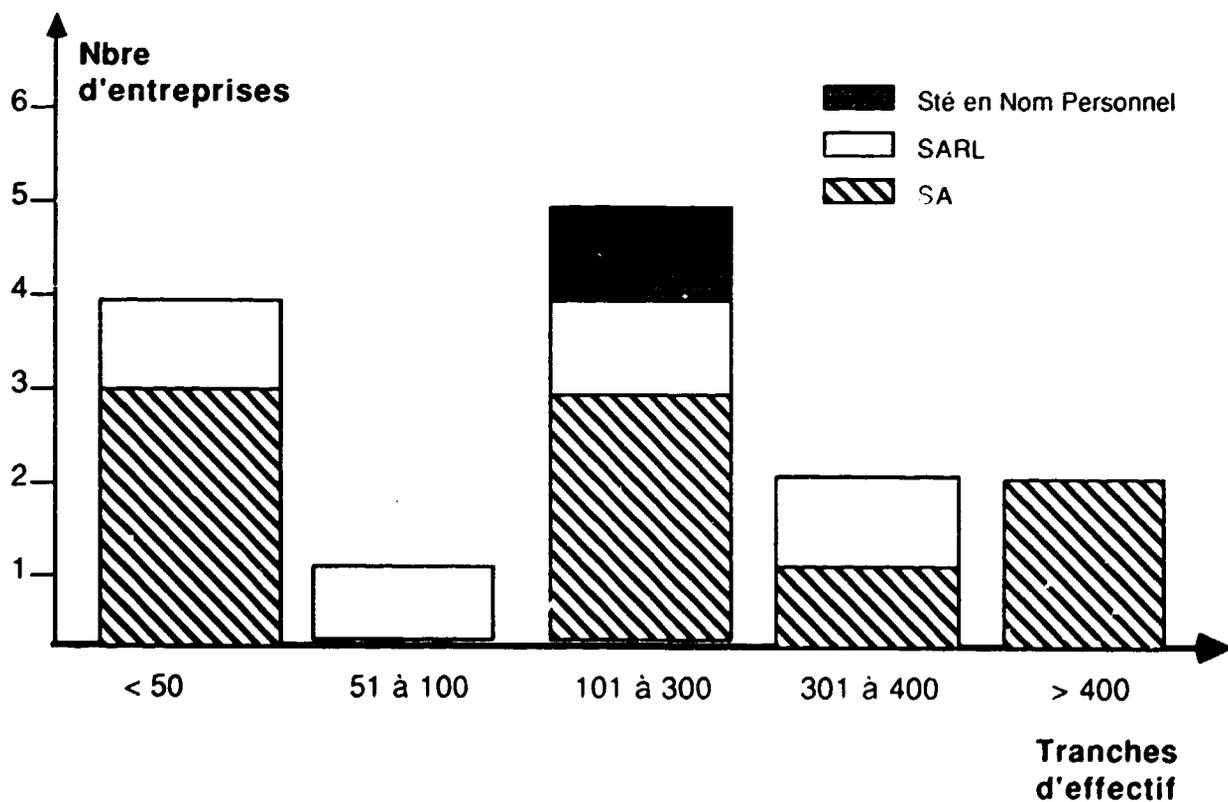
REPARTITION DES ENTREPRISES PAR TRANCHE D'IMPORTANCE DU CAPITAL



REPARTITION DES ENTREPRISES PAR TRANCHES DE CA



REPARTITION DES ENTREPRISES PAR TRANCHES D'EFFECTIF



- A l'exception d'une société en Nom Personnel, ce sont toutes :
 - . des SA (64 % de l'échantillon)
 - . des SARL (29 % de l'échantillon)

- Elles sont toutes de création relativement récente
(la plus ancienne date de 1972).

- Il n'y a pas de corrélation évidente entre leur nature juridique et l'importance :
 - . du capital
 - . du CA
 - . de l'effectif.

On remarque toutefois qu'il n'y a que des SA dans les tranches les plus importantes.

Ces 14 entreprises choisies dans 5 secteurs ne constituent pas un échantillon représentatif des industries concernées.

4.3 Situation financière

Chacune des entreprises dans les 5 secteurs font l'objet d'un tableau synthétique comprenant :

- Les principaux indicateurs de l'activité de l'entreprise :
 - . CA en valeur et volume, et leur croissance sur les 3 dernières années.
 - . Le poids des frais de personnel et des frais financiers
 - . L'évolution de la rentabilité.

- La structure financière, c'est-à-dire :
 - . L'importance de grandes masses bilantielles en partant du dernier bilan connu au 31.12.90, à une exception près, (ARABTEL), dont le dernier bilan fourni date du 31.12.89.

- Le niveau des principaux indicateurs financiers :
 - . Fonds de roulement
 - . Besoin en fonds de roulement
 - . Trésorerie
 - . Solvabilités à court terme.

en montant absolu et en mois de CA.

SECTEUR TEXTILE

	SITER	TISSMOK	COFISAC
EXPLOITATION (1988-90)			
- Evolution moyenne du CA en valeur	+ 17 %	- 12 %	+ 46 % (89-90)
- Evolution moyenne du CA en volume	- 8 %	- 24 %	+ 39 % (89-90)
- Nature de l'évolution	Régulière	Régulière	Régulière
- Pourcentage cumulé du CA à l'export	5 %	8 %	Négligeable
- Frais de personnel cumulés / CA cumulé	32 %	26 %	21 %
- Frais financiers cumulés / CA cumulé	7 %	10 %	8 %
- Rentabilité cumulée	- 12 %	- 13 %	+ 1 %

STRUCTURE FINANCIERE (1990)

ACTIF		CP 9 %				IN		FP	
I.N. : Immobilisations nettes									
ST : Stock	IN	DLMT		IN	DLMT		IN	FP	
R : Réalisable	52 %	30 %		53 %	51 %		32 %	36 %	
D : Disponible							ST	DLMT	
							21 %	13 %	
	ST	DCT		ST	DCT		R	DCT	
CP : Capitaux propres	17 %	47 %		29 %	33 %		33 %	46 %	
DLMT : Dettes long et moyen terme									
DCT : Dettes à court terme	R + D			R + D			D		
E : Exigible	31 %			17 %			14 %		
		E 14 %		CP 1 %	E 16 %		E 4 %		

Fonds de roulement (CP + DLMT - IN)	-2.013	2,3	-767	0,9	+494	1,6
Besoin en fonds de roulement (ST + R - DCT)	255	0,3	3.601	4,1	221	0,7
Trésorerie (FR - BFR)	-2.268	2,5	-4.368	5,0	+273	0,9
Solvabilité à court terme (R + D - DCT - E)	-4.776	5,0	-8.883	10,2	-103	0,3

SITER et TISSMOK sont deux sociétés commercialement liées (TISSMOK est le deuxième client de SITER avec plus de 20 % de son CA).

COFISAC est un cas à part : activité liée aux conditions climatiques et 1 seul client représentant plus de 70 % de son CA.

Les résultats financiers ne sont pas forcément représentatifs d'une évolution générale de la société.

EVOLUTION DU CA

Excepté pour COFISAC, les entreprises du secteur enregistrent une baisse notable de leur chiffre d'affaires en volume.

La baisse d'activité de TISSMOK a une répercussion sur celle de SITER.

POIDS DES FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel pèsent trop lourdement sur l'activité des entreprises.

C'est l'effet conjugué :

- d'un effectif pléthorique malgré les licenciements opérés dans deux entreprises sur 3.
- des augmentations salariales et des indemnités de départ.

POIDS DES FRAIS FINANCIERS

Ils sont beaucoup trop importants (entre 7 et 10 %) et sont en rapport direct avec la structure d'endettement des sociétés.

EVOLUTION DE LA RENTABILITE

Elle est très faible pour l'une des sociétés (1 %) et fortement négative pour les deux autres (- 12 % et - 13 %).

L'absence de rentabilité de SITER et de TISSMOK est due en grande partie aux charges de personnel et surtout aux frais financiers.

NIVEAU DES CAPITAUX PROPRES

Hormis COFISAC, le niveau des capitaux propres est faible à négatif pour les deux autres sociétés, conséquence des pertes cumulées depuis plusieurs années.

STRUCTURE D'ENDETTEMENT

Le niveau d'endettement des entreprises est très élevé.

Le court terme et l'exigible représentent entre la moitié et les trois quarts du total du passif.

Ils financent une partie des immobilisations et le stock de sécurité pour deux entreprises sur trois, qui voient leurs fonds de roulement devenir négatifs.

EVALUATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le BFR est peu important pour SITER et COFISAC (moins de 1 mois de CA) et beaucoup plus pour TISSMOK.

La situation de COFISAC est particulière, car l'année 1990 a vu de bonnes conditions climatiques.

La situation de TISSMOK et de SITER est par contre différente.

En dépit du poids important des stocks, et de créances pour les deux sociétés, la faiblesse du BFR de SITER est due à un recours plus important à l'endettement à court terme.

SITUATION DE TRESORERIE

Acceptable pour COFISAC, elle est catastrophique pour les deux autres sociétés, puisqu'elle représente entre 5 et 10 mois de CA.

SOLVABILITE A COURT TERME

Elle est très mauvaise pour SITER et TISSMOK (5 et 10 mois de CA), normale pour COFISAC.

On considère qu'à partir de 3 mois de CA, l'entreprise est en état virtuel de dépôt de bilan.

L'importance de ces sociétés et les relations qu'elles ont avec leurs banques semblent les placer hors de cette situation.

Il n'en reste pas moins que leur structure est extrêmement fragile.

CONCLUSION

Il est urgent d'assainir la structure financière de ces sociétés, principalement par :

- l'augmentation de capitaux propres par apport d'argent frais.
- la consolidation des dettes à court terme.

SECTEUR CHAUSSURE

	CADIGE	SEVIL	FABRIJO
EXPLOITATION (1988 - 90)			
- Evolution moyenne du CA en valeur	+ 67 %	+ 23 %	- 4 %
- Evolution moyenne du CA en volume	-	-	-
- Nature de l'évolution	Régulière	Irrégulière	Régulière
- Pourcentage cumulé du CA à l'export	14 %	0	70 % (RFA principal.)
- Frais de personnel cumulés / CA cumulé	15 %	12 % (1990)	19 %
- Frais financiers cumulés / CA cumulé	5 %	7 % (1990) (Sevil + Labroche)	8 %
- Rentabilité cumulée	+ 2 %	+ 6 % (Sevil + Labroche)	- 1 %

STRUCTURE FINANCIERE (1990)

	IN	CP	IN	CP	IN	CP
ACTIF	25 %	40 %	29 %	24 %	53 %	28 %
I.N. : Immobilisations nettes						
ST : Stock				DLMT 5%		
R : Réalisable						DLMT 24 %
D : Disponible	ST	DLMT 6%	ST	DCT		
	57 %	47 %	49 %	42 %		
PASSIF					ST	DCT
CP : Capitaux propres					40 %	39 %
DLMT : Dettes long et moyen terme						
DCT : Dettes à court terme	R + D	E 7%	R + D	E 29 %		
E : Exigible	18 %		22 %		R 7%	E 9%

Fonds de roulement (CP + DLMT - IN)	247 1,4	3 0,02	- 7 0,1
Besoin en fonds de roulement (ST + R - DCT)	326 1,8	195 2,5	72 1,1
Trésorerie (FR - BFR)	- 79 0,4	- 192 2,5	- 79 1,2
Solvabilité à court terme (R + D - DCT - E)	- 436 2,5	- 326 4,1	- 366 5,4

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES, JUSQU'EN 1990

L'évolution du chiffre d'affaires des entreprises visitées est différente :

- . très positive en chaussure femme : + 67 % par an sur 2 ans.
- . positive en chaussure homme : + 23 % par an sur 2 ans .
- . négative en pantoufle (exportation principalement) : - 4 % par an sur 2 ans.

POIDS DES CHARGES DE PERSONNEL

Sachant que l'industrie de la chaussure est une industrie de main d'oeuvre, le poids des charges de personnel apparaît comme bien modéré comparativement aux équivalents européens.

Pour les 3 entreprises étudiées : 15 %, 12 % et 19 % de l'activité.

POIDS DES FRAIS FINANCIERS

Compte tenu de la faiblesse des fonds propres, et d'une structure d'endettement coûteuse, les frais financiers atteignent des niveaux record : 5,2 %, 7,3 % et 7,8 %.

Pour mémoire, le chiffre considéré comme pivot au delà duquel la situation peut être estimée comme anormale est de 3 % en France.

EVOLUTION DE LA RENTABILITE

Les résultats cumulés sont également différenciés par marché :

- . résultat positif chaussure de luxe sur le marché tunisien :
 - * + 2 % de l'activité en chaussure femme,
 - * + 6 % de l'activité en chaussure homme,
- . résultat négatif en pantoufle : - 1% de l'activité.

NIVEAU DES CAPITAUX PROPRES

Les niveaux des capitaux propres sont comparativement aux industries des pays très industrialisés :

- . acceptables par rapport au total des bilans (entre 24 % et 40 %) ; mais toutefois pas toujours suffisant en comparaison des immobilisations nettes : de 26 % dans le meilleur cas (ce qui laisse une part de ressources pour financer l'exploitation), à 53 % dans le moins bon des cas (ce qui signifie que le financement des immobilisations est alors complété par le recours à l'emprunt à court terme).

Ce défaut de fonds propres est le plus sensible dans le cas de l'industrie la plus capitalistique (machine à injection pour la fabrication de pantoufles).

Par ailleurs, et compte tenu de l'éloignement de la Tunisie de certaines de ses sources d'approvisionnement ou de certains de ses marchés, il n'est pas faux de considérer que dans l'industrie de la chaussure, la moitié des stocks correspond à des stocks de sécurité, peu compressibles ; ils peuvent donc, sur un plan de raisonnement financier, être comparé à des immobilisations, c'est-à-dire devoir correspondre à des financements à long terme, et non à court terme.

En ce cas, l'équation capitaux propres / (immobilisations nettes + 50 % des stocks) donne des résultats respectifs, par entreprise, de 73 %, 46 % et 38 %.

Ces ratios, tous inférieurs à 1, amènent à constater que les 3 entreprises ne couvrent pas en fait leur immobilisation structurelle nécessaire par les capitaux propres.

STRUCTURE D'ENDETTEMENT

On note dans les trois cas une certaine répugnance des entreprises vis-à-vis de l'endettement à long ou moyen terme (respectivement 6 %, 5% et 24 % du total bilan, et 16 %, 19 % et 86 % des capitaux propres).

Toutes les entreprises disposent d'une capacité à recourir encore à l'emprunt à terme.

Les entreprises mériteraient de réfléchir à cette possibilité, et cela d'autant plus que leur structure d'endettement à court terme est par contre mauvaise et beaucoup trop développée.

Ce point peut être saisi à travers le concept de solvabilité à court terme.

EVALUATION DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Dans cette sous-partie, nous raisonnerons sur l'ensemble des stocks, bien qu'une partie de ceux-ci puisse être à juste titre considérée comme un stock de sécurité.

Le poids des stocks apparaît à travers leur poids dans la partie positive du besoin en fonds de roulement : de 68 % à 75 +%, le reste correspondant au réalisable.

Aucun problème particulier n'est à relever au niveau des délais de règlement des clients.

Et globalement les besoins en fonds de roulement apparaissent fort raisonnables, puisque étagés entre 1,1 mois et 2,5 mois d'activité.

En fait, l'explication provient du considérable niveau de recours au crédit à court terme, par ailleurs évoqué, qui par sa forte contribution négative au besoin en fonds de roulement, en limite le solde à un niveau bas.

Il ne faut donc pas oublier qu'au cas où les entreprises passeraient à un système de financement reposant plus sur le long terme, le niveau des besoins en fonds de roulement remonterait très sèchement, et mettraient alors en valeur la charge extraordinaire que constitue le poids des stocks pour les entreprises.

CONCLUSION

Compte tenu de ce qui a été dit auparavant, il devient donc alors utile d'envisager qu'afin d'améliorer la structure financière des entreprises, et de ne pas engendrer un simple déplacement des problèmes, 3 actions méritent d'être engagées à long terme :

- favoriser le recours à l'emprunt à long terme plutôt qu'un recours trop systématisé aux crédits à court terme,
- appuyer les entreprises dans des actions de gestion de production visant à déterminer les moyens réalistes (et ne mettant pas les entreprises en péril) de diminuer les niveaux de stocks, amont et aval,
- trouver des solutions pour gagner en rapidité sur les nombreux échanges avec l'étranger, qu'il s'agisse d'achat de matières premières et matériels, ou de la vente de produits finis, ce qui participera à diminuer d'autant le niveau des stocks de sécurité.

SITUATION DE TRESORERIE

Elle est négative pour les 3 entreprises :

- - 79.000 dinars (soit - 0,4 mois d'activité)
- - 192.000 dinars (soit - 2,5 mois d'activité)
- - 79.000 dinars (soit - 1,2 mois d'activité).

SOLVABILITE A COURT TERME

La solvabilité à court terme égale le réalisable plus le disponible, moins les dettes à court terme plus l'exigible.

Comparé à l'activité, le ratio de - 1 mois est assimilé en France à la normale, tandis qu'un ratio de - 3 mois sera considéré comme un indicateur d'entreprise en risque de dépôt de bilan.

En effet, n'importe quel créancier accrédité exigeant en toute célérité son acquittement peut amener l'entreprise à une situation de cessation de paiement.

Bien que ceci soit également vrai dans tous les secteurs de l'industrie tunisienne pris en compte, les solvabilités à court terme des 3 entreprises de fabrication de chaussures sont mauvaises : - 2,5 mois, - 4,1 mois, - 5,4 mois d'activité.

Les entreprises sont donc tenues par leurs banquiers sur des questions de court terme.

SECTEUR MECANIQUE

	MMB	PROFIL METAL	A.N.T
EXPLOITATION (1988-90)			
- Evolution moy. du CA en valeur	+ 18 %	Non significatif mais en baisse	Non significatif mais en baisse
- Evolution moyenne du CA en volume	- 4 %	-	-
- Nature de l'évolution	Irrégulière	-	-
- Pourcentage cumulé du CA à l'export	6 %	0	-
- Frais de personnel cumulés / CA cumulé	17 % (1990)	9 % (1990)	35 % (1990)
- Frais financiers cumulés / CA cumulé	45 % (1990)	7 % (1990)	9.2 % (1990)
- Rentabilité cumulée	- 23 % (1991)	- 16 % (1990)	- 9.3 % (1990)

STRUCTURE FINANCIERE (31.12.90)

ACTIE					
IN : Immobilisations nettes		DLMT	IN	CP	CP
ST : Stock		54 %	66 %	41 %	35 %
R : Réalisable		63 %		DLMT	70 %
D : Disponible				8 %	21 %
PASSIF					
CP : Capitaux propres		DCT	ST	DCT	DCT
DLMT : Dettes long et moyen terme		41 %	24 %	44 %	26 %
DCT : Dettes à court terme					
E : Exigible			R + D 11%	R + D 10%	E 18 %
		CPT %	E 5 %	E 7 %	

Fonds de roulement (CP + DLMT - IN)	-276 3,7	-348 4,3	-56 6,2
Besoin en fonds de roulement (ST + R - DCT)	179 2,4	276 3,4	12 1,3
Trésorerie (FR - BFR)	-97 1,3	-624 7,8	-68 7,6
Solvabilité à court terme (R + D - DCT - E)	-934 12,4	-833 10,4	-107 19,9

EVOLUTION DU CA

Evolution négative en volume pour MMB.
Les renseignements fournis par les deux autres sociétés ne sont pas significatifs.

POIDS DES FRAIS DE PERSONNEL

Ce sont toutes les 3 de petites sociétés (moins de 100 personnes) et le poids des frais de personnel est dans l'ensemble correct.

POIDS DES FRAIS FINANCIERS

Les frais financiers sont trop importants pour deux sociétés, à un niveau aberrant pour la troisième.
C'est le signe d'une structure d'endettement, principalement à court terme, trop importante.

EVOLUTION DE LA RENTABILITE

Rentabilité très mauvaise pour les sociétés du secteur, conséquence :

- d'une baisse d'activité
- d'un niveau de frais financiers trop important.

NIVEAU DES CAPITAUX PROPRES

Inexistants pour MMB.
A un niveau correct pour les deux autres.

STRUCTURE D'ENDETTEMENT

En général, le niveau d'endettement des sociétés est excessif.

Le recours à l'endettement à court terme pour financer des immobilisations lourdes conduit à un déséquilibre du fonds de roulement.

EVALUATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Un excédent du BFR chez MMB cache un endettement à court terme important, en dépit de stocks qui représentent plus de 8 mois de CA.
Le BFR est plus "normal" dans les deux autres sociétés.

SITUATION DE TRESORERIE

Elle est négative pour toutes les sociétés de secteur et démontre une dépendance extrême vis-à-vis du système bancaire.

SOLVABILITE A COURT TERME

Elles sont très mauvaises : plus de 10 mois de CA pour les 3 sociétés, et indiquent un état virtuel de dépôt de bilan.

CONCLUSION

Les trois sociétés sont dans une situation financière critique :

- absence de chiffre d'affaires
- manque de rentabilité
- endettement excessif entraînant des charges financières exorbitantes.

Le rétablissement de leur situation financière passe entre autre par une relance vigoureuse de leur activité.

SECTEUR CERAMIQUE

	TUNISIE PORCELAINES	SOCER	CARTHAGO CERAMIQUE
EXPLOITATION (1988-90)			
- Evolution moyenne du CA en valeur	+ 16 %	+ 50 %	
- Evolution moyenne du CA en volume	-	-	Documents financiers non fournis
- Nature de l'évolution	Régulière	Régulière	
- Pourcentage cumulé du CA à l'export	46 %	29 %	
- Frais de personnel cumulés / CA cumulé	15 %	16 %	
- Frais financiers cumulés / CA cumulé	7 %	9 %	
- Rentabilité cumulée (rentabilité corrigée)	0.3 %	+ 1 %	

STRUCTURE FINANCIERE (31.12.90)

	TUNISIE PORCELAINES	SOCER	CARTHAGO CERAMIQUE
ACTIF			
IN : Immobilisations nettes	IN 21 %	IN 21 %	
ST : Stock	53 %	54 %	
R : Réalisable			
D : Disponible			
PASSIF			
CP : Capitaux propres	ST 29 %	ST 21 %	
DLMT : Dettes long et moyen terme	DLMT 33 %	DCT 46 %	
DCT : Dettes à court terme	R 13 %	R + D 24 %	
E : Exigible	D 5 %	E 33 %	
	E 2 %	CP 1 %	
Fonds de roulement (CP + DLMT - IN)	82 0,2	-1.363 4,6	
Besoin en fonds de roulement (ST + R - DCT)	-153 0,3	-91 0,3	
Trésorerie (FR - BFR)	238 0,5	-1.272 4,3	
Solvabilité à court terme (R + D - DCT - E)	-2.034 4,2	-2.193 7,5	

La société CARTHAGO CERAMIQUE n'ayant pas souhaité nous communiquer ses documents financiers, nous ne pouvons raisonner que sur TUNISIE PORCELAINE.

EVOLUTION DU CA

Les entreprises du secteur enregistrent des progressions notables (entre + 16 % et + 50 % par an, en moyenne calculées sur 2 ans, de 1998 à 1990).

POIDS DES CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel sont, comparativement aux pays les plus industrialisés, limitées : elles représentent de 15 % à 16 % de l'activité.

POIDS DES FRAIS FINANCIERS

Le poids est en rapport avec le niveau de recours aux banques (entre 7 % et 9 % de l'activité).

Pour mémoire, on considère au niveau européen, que les frais financiers ne doivent pas excéder 3 % de l'activité.

EVOLUTION DE LA RENTABILITE

La rentabilité des entreprises, en appréciation corrigée, est faible : de 0,3 % à 0,7 %, en moyenne, calculée sur 3 ans.

A noter que ce défaut de rentabilité ne provient pas de l'exploitation : les excédents bruts d'exploitation sont élevés : entre 17 % et 31 % de l'activité en 1990.

Par contre, ce sont les poids de dotations aux amortissements (entre 11 % et 20 % en 1990), et des charges financières (entre 5 % et 8 % en 1990) qui conduisent à des rentabilités finales faibles.

NIVEAU DE CAPITAUX PROPRES

Le niveau de capitaux propres est suivant et en estimation corrigée, les entreprises de faible (21 % du total bilan, et 39 % des immobilisations nettes) à inexistant (capitaux propres négatifs).

STRUCTURE D'ENDETTMENT

Le niveau d'endettement des entreprises est très élevé.

Le court terme et l'exigible y jouent une part importante (de la moitié aux 2/3 de l'ensemble de l'endettement).

Les immobilisations sont éventuellement couvertes par des crédits à court terme, tandis que les stocks sont toujours couverts par des crédits à court terme, voire par de l'exigible.

EVALUATION DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Les besoins en fonds de roulement sont à un niveau faible : 0,3 mois d'activité.
Ce point est donc favorable.

Toutefois, il recouvre un ensemble de réalités divergentes :

- les délais clients sont courts, ce qui est bon,
- par contre, le niveau des stocks est élevé (par exemple, on trouve des stocks avals représentant 4,6 mois de vente, et des stocks amont, représentant 5,4 mois de consommation) ; ces stocks correspondant soit à des stocks de sécurité (pou. cause d'approvisionnement à l'étranger), soit des stocks d'aval dormant.),
- enfin, la faiblesse des besoins en fonds de roulement provient du fort montant de recours au crédit à court terme, ce qui nie une signification véritable à l'indicateur "besoin en fonds de roulement".
En effet, si les immobilisations et la part des stocks correspondants à un besoin structurel de sécurité étaient couverts, comme il se devrait, par des emprunts à long terme, le crédit à court terme diminuerait d'autant, ce qui provoquerait une remontée équivalente des besoins en fonds de roulement.

SITUATION DE TRESORERIE

Les trésoreries sont faiblement positives à résolument négatives (jusqu'à - 4,3 mois d'activité).

Encore une fois, on ne peut que souligner l'extrême dépendance vis-à-vis du système bancaire.

SOLVABILITE A COURT TERME

Les solvabilités à court terme sont très mauvaises : de - 4,2 mois à - 7,5 mois d'activité.

Pour mémoire, le standart français considère qu'à partir de - 3 mois d'activité, une entreprise est susceptible de dépôt de bilan à n'importe quel instant.

Pour les entreprises concernées, les relations avec les banques semblent situer les entreprises hors de cette situation.

Toutefois, on ne peut que constater l'extrême fragilité de leur structure.

Conclusions sur le secteur

Les rentabilités sont faibles.

Les structures bilantielles sont très fragiles, cela à cause d'un manque de capitaux propres, et d'un système de financement des immobilisations et stocks de sécurité, par des crédits à court terme et du découvert.

Au total, dans le cadre de l'entrée dans un système concurrentiel, les entreprises se trouveraient dans des situations périlleuses.

Afin de limiter ces risques, 3 mesures s'imposent :

- renforcement des capitaux propres,
- puis, appel à l'emprunt à long terme, afin de compléter un financement à terme des hauts de bilan actif,
- et parallèlement, s'efforcer de diminuer les délais nécessaires aux importations, cela afin de diminuer l'importance des stocks de sécurité, lesquels pèsent d'un poids certain sur l'équilibre financier des entreprises.

SECTEUR ELECTRIQUE / ELECTRONIQUE

SGE - DONIA

ARABTEL

(1987 - 1989)

EXPLOITATION (1988-90)

- Evolution moyenne du CA en valeur
- Evolution moyenne du CA en volume
- Nature de l'évolution
- Pourcentage cumulé du CA à l'export
- Frais de personnel cumulés / CA cumulé
- Frais financiers cumulés / CA cumulé
- Rentabilité cumulée

+ 2 %

- 3 %

-

-

Irrégulière

Irrégulière

5 %

Non significative

2 %

8 %

2 %

16 %

0.6 %

- 13 %

STRUCTURE FINANCIERE (31.12.90)

ACTIF

I.N. : Immobilisations nettes

ST : Stock

R : Réalisable

D : Disponible

PASSIF

CP : Capitaux propres

DLMT : Dettes long et moyen terme

DCT : Dettes à court terme

E : Exigible

IN 18 %	CP 18 %
ST 20 %	
R 18 %	DCT
	82 %
D 44 %	

IN 41 %	DLMT 55 %
ST 20 %	
R + D 27 %	DCT 20 %
CP 12 %	E 25 %

Fonds de roulement (CP + DLMT - IN)

-33 | 0,1

135 | 0,7

Besoin en fonds de roulement (ST + R - DCT)

-690 | 2,1

1.595 | 8,0

Trésorerie (FR - BFR)

657 | 2,0

-1.460 | 7,9

Solvabilité à court terme (R + D - DCT - E)

-319 | 1,0

-1.052 | 5,3

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

L'évolution du chiffre d'affaires est :

- favorable chez SGE DONIA : + 3 % entre 1998 et 1999
- négative chez ARABTEL : - 3 % entre 1987 et 1989.

POIDS DES FRAIS DE PERSONNEL

Il est correct dans l'ensemble, et n'appelle aucune remarque particulière.

POIDS DES FRAIS FINANCIERS

Ils sont exorbitants pour ARABTEL (16 % du CA), conséquence d'un découvert bancaire important, et à un niveau correct pour SGE DONIA.

EVOLUTION DE LA RENTABILITE

Rentabilité faible pour SGE DONIA (0,6 % du CA).largement négative pour ARABTEL (- 13 %).

Le poids des charges financières est la cause principale de la non rentabilité de ARABTEL.

NIVEAU DE CAPITAUX PROPRES

Faible pour SGE (18 % du total du passif) et négatif pour ARABTEL, conséquence des pertes cumulées pendant plusieurs années, qui ont atteint 185,6 % des capitaux propres.

STRUCTURE D'ENDETTEMENT

Poids excessif de l'endettement des sociétés et notamment des dettes à court terme chez SGE qui atteignent 82 % du total du passif.

Il faut noter ici encore une dépendance excessive vis-à-vis du système bancaire.

EVALUATION DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Un BFR négatif chez SGE, conséquence de la faible proportion des valeurs d'exploitation et du réalisable par rapport aux ressources d'exploitation.

Par contre, ARABTEL a un BFR positif, représentant 8 mois de CA. Cela est dû à l'aggravation de l'écart entre les crédits clients et ceux accordés par les fournisseurs qui ne lui font plus confiance.

SITUATION DE TRESORERIE

elle est bonne pour SGE (+ 657.000 DT) mais alarmante pour ARABTEL puisqu'elle représente plus de 7 mois de CA.

SOLVABILITE A COURT TERME

Dans des limites acceptables pour SGE.

Il n'en va pas de même pour ARABTEL, puisqu'elle représente plus de 5 mois de CA.

CONCLUSION

Dans ce secteur, une société (ARABTEL) sur les deux est en état virtuel de dépôt de bilan.

Sans un apport important d'argent frais, et une diminution substantielle de ses besoins en fonds de roulement, l'entreprise a peu de chance de survivre.

APPRECIATION GLOBALE

SECTEURS /	ENTREPRISE	SITUATION FINANCIERE		
		BONNE	MOYENNE	MAUVAISE
T E X T I L E	SITER			X
	TISSMOK			X
	COFISAC		X	
C H A U S S U R E	SEVIL		X	
	CADIGE		X	
	FABRIJO			X
M E C A N I Q U E	PROFIL-METAL			X
	MMB			X
	A.N.T			X
C E R A M I Q U E	TUNISIE PORCELAINE		X	
	SOCER			X
	CARTHAGO CERAMIQUE	Documents non fournis		
E L E C T R O N I Q U E	SGE DONIA	X		
	ARABTEL			X

4.4 La situation commerciale / marketing

a) *Secteur textile*

1 - CLIENTELE			
Entreprises	Type	Localisation	Structure
SITER	Tisseurs Confectionneurs	Marché local 95 % Export 5 %	RISQUEE : 2 entreprises représentant 50 % du CA
TISSMOK	Grossistes : 60 pour 80 % du CA Confectionneurs 100 pour 15 % CA Administration et divers : 5 % du CA	Marché local >90 % Export <10 %	RISQUEE : 6 clients représen- tant 40 % du CA
COFISAC	Office de Céréales 80 % du CA Minotiers et les Utilisateurs de fils de Jute 20 à 30 % du CA	Marché local environ 100 %	RISQUEE : 80 % du CA avec un seul client.

2 - PRODUITS		
Entreprises	Compétitivité	Qualité
SITER	Coût de revient élevé	Médiocre en raison de problèmes de teinture et de qualité de tissus à finir
TISSMOK	Prix de 10 à 15 % supérieurs à la concurrence	Mauvaise qualité des matières premières (fils) se répercutant sur celle des produits finis
COFISAC	Prix de 50 % supérieurs aux importations du Bangladesh	BONNE

3 - CONCURRENCE			
Entreprises	Nature	Localisation	Parts de marché
SITER	- Finisseurs - Filatures et tissages intégrés	- Marché local - Italie - France	SITER 75 % Concurrents locaux 25 %
TISSMOK	2 principaux concurrents : Somotex et Filtiss	Marché local essentiellement	TISSMOK 5 à 10 % SOMOTEX 15 % FILTISS 15 %
COFISAC	STUFIT Bangladesh	Marché local Bangladesh + importations clandestines de sacs provenant de Lybie	COFISAC 46 % STUFIT 28 % Bangladesh 26 %

4 - ORGANISATION COMMERCIALE			
Entreprise	Existence d'un service commercial	Animation	Rémunération des commerciaux
SITER	Service commercial structuré	peu dynamique peu de prospection pas d'objectifs	Salaire fixe
TISSMOK	Service commercial structuré à Tunis (+ de 100 Km de l'usine)	peu dynamique peu de prospection pas d'objectifs	Salaire fixe
COFISAC	Etant donné l'activité (mono-client / mono-produit) pas de service commercial en tant que tel. Mr EL EUCH s'occupe du développement		

Entreprise	5 - FONCTION MARKETING
SITER	Existence formelle d'une fonction marketing. Elle n'est pas opérationnelle. Il est prévu de la développer.
TISSMOK	La fonction n'existe pas dans l'organigramme. Elle est peu développée dans la réalité.
COFISAC	Elle n'existe pas et n'a pas sa place dans la nature actuelle de l'activité de la société.

Conclusions sur le secteur textile

- Une activité essentiellement sur le marché local, la qualité moyenne des produits empêchent le développement à l'export.
- Une structure de clientèle risquée et par conséquent une forte vulnérabilité des entreprises.
- Une position sectorielle dominante pour deux entreprises sur trois.
- Une absence d'une véritable fonction marketing.

b) Secteur chaussure

1 - CLIENTELE			
ENTREPRISES	TYPE	LOCALISATION	STRUCTURE
SEVIL	Clientèle finale moyenne ou haut de gamme 70 % âgée de moins de 30 ans.	Marché local 98 % Export 2 %	260 clients, dont 80 réguliers
CADIGE (Marque JANCEL)	Clientèle finale moyenne ou haut de gamme	Marché local 80 % Export 20 % (Italie - Paris)	60 - 65 % magasins de détail du dirigeant. 15 - 20 % : 5 clients vendant sous la marque JANCEL
FABRIJO (Marque ANTILOPE)	70 % grands magasins (BATA, MONOPRIX, Magasin général)	Marché local 30 % Export 70 % principalement en Allemagne	1e client : 60 % du CA 3 1ers clients : 75 % du CA

2 - PRODUITS		
Entreprises	Compétitivité	Qualité
SEVIL	Globalement, mieux placée que leurs homologues européens	Correcte
CADIGE	Globalement, mieux placée que leurs homologues européens	Correcte - gamme cohérente
FABRIJO	Correcte - Prix très tirés	Correcte

3 - CONCURRENCE		
Entreprises	Nature et localisation	Parts de marché
SEVIL	Concurrence locale	environ 10 %
CADIGE	Concurrence étrangère de pays extrême orientaux, de l'Europe de l'Est et des soldes européennes (Italie, Espagne, France)	
FABRIJO		

4 - ORGANISATION COMMERCIALE			
ENTREPRISES	Existence d'une organisation	ANIMATION	Rémunération des commerciaux
SEVIL	Pas d'organisation commerciale au sens classique du terme.		
CADIGE	Les ventes sont effectuées sous la responsabilité du dirigeant.		
FABRIJO	En conséquence, il n'y a ni animation de service commercial, ni mode de rémunération spécifique à des commerciaux.		

5 - FONCTION MARKETING	
SEVIL	Aucun service marketing n'existe en tant que tel. La fonction existe partiellement au niveau des produits, via le recours à des designers.
CADIGE	Elle se retrouve via le mode de distribution contrôlée.
FABRIJO	Aucun service marketing n'existe en tant que tel. La fonction existe au niveau de sa stratégie prix.

Conclusion sur le secteur chaussure

Le caractère porteur des ventes sur le marché tunisien pour 2 entreprises visitées en interdit de critiquer le système commercial succinct mis en place par ces sociétés.

Toutefois, l'ouverture sur l'exportation, pour ces mêmes sociétés, paraît dans l'immédiat plus difficile, pour des raisons multiples de structuration et de mise à niveau sur les plans financiers, organisation de production, organisation commerciale, et irréprochabilité du produit.

En ce qui concerne l'entreprise vendant sur le Nord de l'Europe, un effort commercial certain est en cours et doit être encouragé.

c) Secteur mécanique

1 - CLIENTELE			
Entreprises	Type	Localisation	Structure
PROFIL-METAL	Revendeurs essentiellement	Marché local	Correcte
M.M.B	Revendeurs essentiellement	Marché local	Correcte
A.N.T	Industries - artisans	Marché local	Correcte

2 - PRODUITS		
Entreprises	Compétitivité	Qualité
PROFIL-METAL	Prix légèrement en deça de la concurrence	Correcte
M.M.B	Prix compétitif avant ouverture du marché	Bonne
A.N.T	Prix compétitif - Impossibilité d'accorder des délais de paiement à ses clients	Bonne

3 - CONCURRENCE		
Entreprises	Nature et localisation	Parts de marché
PROFIL-METAL	- SCAD à Moknine - Importateurs	SCAD : 30 à 40 %
M.M.B	Constructeurs italiens (SCM, Paolini, Crigio)	-
A.N.T	MINE USINE, importateurs de presses bulgares, de qualité inférieure et vendues avec des facilités de paiement.	-

Entreprises	4 - ORGANISATION COMMERCIALE
PROFIL-METAL	Il n'existe pas dans les 3 sociétés d'organisation commerciale au sens strict du terme. La fonction est tenue par le responsable.
M.M.B	
A.N.T	

Entreprises	5 - FONCTION MARKETING
PROFIL-METAL	Elle est inexistante en tant que telle.
M.M.B	
A.N.T	

Conclusion sur le secteur

Entreprises peu structurées pour au moins deux d'entre elles.

Une bonne qualité de produit dans l'ensemble.

Les entreprises sont soumises à une concurrence extérieure très agressive et très puissante.

d) Secteur céramique

1 - CLIENTELE			
Entreprises	Type	Localisation	Structure
TUNISIE PORCELAINE Marque : "Rose des sables"	- Marché grand public à travers : - GMS 50 % - grossistes 50 % - Hôteliers	Marché local Export : Italie, France, Espagne, Liban	Saine 1er client : 10 % du CA
SOCER	Grossistes	Marché local 50 à 60 % en 1990-91 Export : 40 - 50 % en 1990-91	Saine 1er client : 6 % du CA 3 1ers clients : 15 % du CA
CARTHAGO CERAMIQUE	<u>Monocuisson</u> : - grossistes - détaillants - entreprises de construction Carreaux sur appel d'offre	Marché local (dont Tunis et Sfax (85%)) Export : Lybie, France, Maroc, UK, Jordanie	Risquée 1er client : 25 % de la production

2 - PRODUITS		
Entreprises	Compétitivité	Qualité
TUNISIE PORCELAINE	Prix compétitifs sur le marché tunisien	Bonne mais avec des taux de déchets de 2e et 3e choix
SOCER	Prix tendu malgré la faiblesse de la concurrence	Médiocre - à améliorer pour le marché export
CARTHAGO CERMAIQUE	Prix compétitifs	Correcte mais amélioration possible pour l'export

3 - CONCURRENCE			
Entreprises	Nature et localisation		Parts de marché
TUNISIE PORCELAINE	En situation quasi monopolitique pour l'instant.. A noter des flux d'importation d'Extrême Orient de qualité moyenne à prix réduits, via la Lybie		
SOCER	En situation de leader sur le marché des plinthes. Attention à l'arrivée de concurrents potentiels (Maroc ?)		
CARTHAGO CERAMIQUE	Concurrence des italiens et des espagnols	NOFASUD STEME KHARRAZ	35 % 15 % 10 %

4 - ORGANISATION COMMERCIALE			
Entreprises	Existence	Animation	Mode de rémunération
TUNISIE PORCELAINE	Service commercial étoffé (12 pers.), dont 6 commerciaux sur le terrain	Pas d'objectif de vente	Fixe + 5 % sur le CA
SOCER	Existence d'un embryon de service commercial. Le directeur commercial est le dirigeant	Pas d'objectif de vente	Salaire fixe
CARTHAGO CERAMIQUE	Service peu étoffé adapté au marché	Pas d'objectif de vente	Salaire fixe

5 - FONCTION MARKETING			
Entreprises	Existence d'une organisation	Animation	Rémunération des commerciaux
TUNISIE PORCELAINE	En voie de mise en place par : - l'appel à un cabinet extérieur pour une étude sur la segmentation du marché par destination. - un début de déclinaison de gamme, de système de vente en open stock, de systèmes de remise et de sponsorship d'émissions TV.		
SOCER	Pas de fonction marketing en tant que telle		
CARTHAGO CERAMIQUE	La fonction existe au niveau du Groupe POULINA. Elle consiste surtout en actions promotionnelles : foires, expositions, journaux spécialisés, conditions préférentielles.		

Conclusions sur le secteur

Globalement, l'organisation commerciale est adéquate pour les entreprises visitées.

Le manque de qualité des produits dans le cas d'une entreprise (SOCER) est un facteur à corriger impérativement à moyen terme.

e) Secteur électronique

1 - CLIENTELE			
Entreprises	Type	Localisation	Structure
SGE DONIA	Revendeurs détaillants, 150 fidèles	Marché local et principalement les grosses agglomérations Tunis, Sousse, Sfax, Bizerte. Export : 5 %	Saine Les 3 plus gros clients représentent 6 % du CA
ARABTEL	30 clients : - PTT (70 %) - usagers finaux - installateurs privés (10 %)	Marché local Export négligeable au coup par coup	Risquée 3 clients assurent 80 % du CA

2 - PRODUITS		
Entreprises	Compétitivité	Qualité
SGE DONIA	Rapport qualité / prix compétitif	Bonne
ARABTEL	Correcte	Bonne

3 - CONCURRENCE		
Entreprises	Nature et localisation	Parts de marché
SGE DONIA	Concurrence locale	EL ATHIR 50 % SGE 20 % TELELECTRONIQUE 20 % TELESTAR 10 %
ARABTEL	Concurrence locale. A noter l'arrivée de ALCATEL en 1990	ARABTEL 70 % MATEL) TELESTAR (30 % TUTEL) TTE (

4 - ORGANISATION COMMERCIALE			
ENTREPRISES	EXISTENCE	ANIMATION	MODE DE REMUNERATION
SGE	La fonction est exercée par la direction générale. Pas de système de motivation.		
ARABTEL	La fonction est exercée par un directeur commercial, qui rend compte au PDG. Son rôle : prospection, concrétisation des affaires, préparation des devis. Pas de système de motivation.		

5 - FONCTION MARKETING			
ENTREPRISES	Existence d'une organisation	ANIMATION	Rémunération des commerciaux
SGE DONIA	Pas de fonction marketing en tant que telle.		
ARABTEL	Pas de fonction marketing en tant que telle.		

Conclusion sur le secteur

L'une des entreprises (SGE), doit se doter d'une véritable organisation commerciale et marketing.

L'autre entreprise (ARABTEL), doit faire un effort commercial afin de se dégager d'une structure de clientèle risquée.

4.5 La production

Concernant l'état des bâtiments industriels, il n'y a en général, rien à dire sur les entreprises rencontrées.

Elles disposent presque toutes de bâtiments bien entretenus, clairs et bien disposés.

a) *Textile*

	1 - OUTIL DE PRODUCTION		
Entreprises	Implantation	Etat du matériel	Rendement
SITER	Bonne	Bon	Mauvais (50 %)
TISSMOK	Bonne	Bon	Mauvais (40 - 50%) lié aux pb. d'approvisionnement en matières premières
COFISAC	Mauvaise	Mauvais	Mauvais (50 %)

Entreprises	2 - GESTION DE PRODUCTION
SITER	Toutes les fonctions de la gestion de la production existent et donnent lieu à une masse de documentation inexploitée.
TISSMOK	Toutes les fonctions existent, notamment prix de revient, contrôle, maintenance curative. Elles donnent lieu à une masse d'informations inexploitées.
COFISAC	Pas de gestion de production. Elle est rendue difficile par la nature du marché de l'entreprise.

Entreprises	3 - GESTION QUALITE
SITER	Existence d'un service qualité a posteriori. Pas d'état d'esprit qualité
TISSMOK	Idem que SITER
COFISAC	Le concept n'existe pas dans l'entreprise

Conclusion sur le secteur

- En général, un outil fiable bien implanté à l'exception d'une entreprise
Par contre, les rendements observés sont très bas, de l'ordre de 50 %.
- Ce sont pour deux d'entre elles des entreprises importantes, multi-produits,
qui nécessitent une gestion de production élaborée.
Malheureusement, elle donne lieu à une masse de documents inexploitable
qui va à l'encontre du but recherché.
- La qualité des produits pose problème dans deux entreprises
Il n'y a pas un état d'esprit qualité dans les entreprises rencontrées.

b) Secteur chaussure

	1 - OUTIL DE PRODUCTION		
Entreprises	Implantation	Etat du matériel	Rendement
SEVIL	Bonne	Bon	Moyen
CADIGE	Moyenne	Correct	Faible partiellement liée à un niveau d'organisation physique des ateliers limité.
FABRIJO	Bonne	Bon	Correct

Entreprises	2 - GESTION DE LA PRODUCTION
SEVIL	Absence d'une gestion de production finalisée et de bureau technique.
CADIGE	Absence de gestion de production et de bureau technique.
FABRIJO	Absence de gestion de production.

3 - GESTION DE LA QUALITE			
Entreprises	Existence d'une organisation	Animation	Rémunération des commerciaux
SEVIL	<p>La qualité est gérée de la même façon qu'est gérée la production.</p> <p>Il n'existe donc aucun poste de responsable défini à ce sujet.</p>		
CADIGE			
FABRIJO			

Conclusion sur le secteur

La fonction production est, globalement, correctement assumée.

Cependant, les deux plus grandes entreprises visitées pourraient dès lors commencer à envisager une structuration de leur gestion de production, ce qui suppose la mise en place des outils, postes et responsables classiques à toutes les entreprises de production, et de ceux spécifiques à la profession de fabrication de chaussures.

c) *Secteur mécanique*

1 - OUTIL DE PRODUCTION			
Entreprises	Implantation	Etat du matériel	Rendement
PROFIL-METAL	Mauvaise	Acheté d'occasion en 1985. Semble médiocre	Mauvais (50 %)
M.M.B	Correcte	Correct	Mauvais
A.N.T	Correcte	Correct	-

Entreprises	2 - GESTION DE PRODUCTION
PROFIL-METAL	Aucune des fonctions n'existe, à l'exception de bons de sortie matière (!)
M.M.B	Il existe une gestion de production informative : lancement, besoins en matières premières et produits semi-ouvrés, situation de stock, demande d'approvisionnement, sortie magasin. Pas de prix de revient.
A.N.T	Pas de gestion de production formel, ce qui paraît normal, étant donné la petitesse de la société.

Entreprises	3 - GESTION DE LA QUALITE
PROFIL-METAL	Cette fonction n'existe pas.
M.M.B	Tout au plus existe-t-il des fonctions "Contrôle de fabrication" aux différents stades de la production.
A.N.T	

Conclusion sur le secteur

Ce sont des entreprises qui, étant donné leurs difficultés d'exister, mettent les problèmes de gestion de production et de qualité au second plan, à l'exception de MMB, dont la fonction est plus élaborée.

Aussi n'est-il pas étonnant de constater l'inexistence de telles fonction dans deux entreprises sur trois.

d) *Secteur céramique*

	1 - OUTIL DE PRODUCTION		
Entreprises	Implantation	Etat du matériel	Rendement
TUNISIE PORCELAINE	Correcte	Très bon	Bon
SOCER	Correcte	Médiocre	-
CARTHAGO CERAMIQUE	Correcte	Très bon	Bon

Entreprise	4 - ORGANISATION COMMERCIALE
TUNISIE PORCELAINE	Existe partiellement. L'ordonnement / lancement informatisé n'est pas intégré dans un contexte global production / commercial. Listing peu exploitable. Pas de documents synthétiques des prix de revient. Maintenance de bonne qualité.
SOCER	Existe partiellement au niveau de l'ordonnement mensuel. La gamme de produits étant courte, l'ordonnement est d'autant plus simplifié. Pas de système de prix de revient. Maintenance faible.
CARTHAGO CERAMIQUE	La fonction existe de façon manuelle. L'implantation d'un GPAO est en projet. Maintenance curative et préventive globalement satisfaisante.

Entreprise	3 - GESTION QUALITE
TUNISIE PROCELAINE	Assurée par un ingénieur. Il s'agit plutôt d'un contrôle qualité centralisé. La part "contrôle" est privilégiée au détriment d'un état d'esprit "qualité".
SOCER	Un contrôleur qualité relié au directeur technique. Le contrôle qualité fait l'objet d'une remontée hiérarchique, mais apparemment pas d'une redescente systématique. Il s'agit plutôt d'un contrôle que d'une politique de qualité.
CARTHAGO CERAMIQUE	Existence d'un contrôle a posteriori. Pas d'analyse des défaillances. Pas de gestion de la qualité en tant que telle.

Conclusion sur le secteur

- Implantation correcte, matériel en bon état, excepté pour une entreprise, bon rendement de l'outil de production.
- Existence de la fonction, mais de façon partielle et manuelle.
- Pas de gestion de la qualité en tant que telle. Uniquement des contrôles qualité.

e) Secteur électronique

	1 - OUTIL DE PRODUCTION		
ENTREPRISES	IMPLANTATION	ETAT DU MATERIEL	RENDEMENT
SGE DONIA	Le local n'est pas adapté pour des améliorations de l'outil	Vétuste	Mauvais : 60 %
ARABTEL	Rien à signaler	Bon	-

Entreprise	2 - GESTION DE LA PRODUCTION
SGE DONIA	Existence d'un service Méthodes qui élabore les gammes de fabrication. La direction de l'usine effectue le lancement et l'ordonnancement. Pas de système de prix de revient. Maintenance curative faite par le service Méthodes.
ARABTEL	- La gestion de production est manuelle. - Méthodes / ordonnancement / lancement organisés depuis 1986. - Pas de gestion des coûts de production. - Maintenance curative

Entreprises	3 - GESTION QUALITE
SGE DONIA	Contrôle des composants inexistant. Contrôle des produits finis par le service technique. Pas de gestion qualité en tant que telle.
ARABTEL	Approche faite en 1986 pour la mise en place d'un plan qualité. Il existe actuellement un suivi de gammes par le service "Méthodes et tests". Pas de gestion de la qualité en tant que telle.

Conclusion sur le secteur

Outil de production vétuste, et dont le rendement est faible pour une entreprise sur les deux visitées.

La fonction "Gestion de production" existe partiellement dans les deux entreprises.

La gestion de la qualité fait défaut, bien qu'il existe des contrôles a posteriori.

4.6 Moyens humains / organisation

Hormis les petites sociétés du secteur de la mécanique, et une société du secteur textile, les entreprises disposent toutes d'un organigramme officiel où sont décrites les liaisons hiérarchiques de façon plus ou moins complète.

a) Textile

1 - EFFECTIF		
ENTREPRISES	EVOLUTION	Structure = <u>Administratifs + Indirects de prod.</u> globale Directs de production
SITER		40 %
TISSMOK		44 %
COFISAC		4 %

2 - EFFECTIF - CARACTERISTIQUES				
ENTREPRISES	Age Moyen	Ancienneté	Absentéisme	Grève
SITER	40 ans	-	3,6 % Stable depuis 3 ans	Néant
TISSMOK	35 / 40 ans	-	4 % en 1991, contre 10 % en 1990	Néant
COFISAC	35 / 40 ans	-	Plus de 400 jours par an en moyenne	120 j / an

Entreprises	3 - FORMATION / QUALIFICATION
SITER	Bonne qualification du personnel de production. Formation sur le tas.
TISSMOK	Il existe un service formation dont le but est la formation à l'embauche, le recyclage, la promotion.
COFISAC	Personnel peu qualifié et absence de politique de formation.

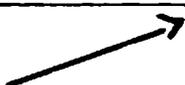
Entreprises	4 - Organisation administrative / informatique
SITER	L'organisation administrative est lourde et productrice de "paperasses". L'informatique est peu utilisée en dehors d'applications comptables.
TISSMOK	Même remarque que pour SITER.
COFISAC	Organisation administrative réduite à sa plus simple expression. Pratiquement pas d'application informatique. Elle est en cours d'installation.

Conclusion sur le secteur

- Les entreprises ont un effectif pléthorique.
- Le poids des indirects est trop important.
- Le niveau de formation doit être amélioré.
- L'organisation administrative est trop lourde pour deux entreprises, et pas assez structurée pour la troisième.

L'outil informatique est peu présent. Les possibilités d'application sont peu exploitées

b) Secteur chaussure

1 - EFFECTIF		
ENTREPRISES	EVOLUTION	Structure = <u>Administratifs + Indirects de prod. globale</u> Directs de production
SEVIL		Saine - 25 %
CADIGE		Saine 15 %
FABRIJO		Saine 16 %

Entreprises	2 - EFFECTIF - CARACTERISTIQUES			
ENTREPRISES	Age	Ancienneté	Absentéisme	Grève
SEVIL	Jeune en moyenne	non significatif	relativement élevé : 9 %	Néant
CADIGE	Jeune en moyenne	non significatif	Entre 3 et 5 %	non mentionné
FABRIJO	Jeune en moyenne	-	non mentionné	non mentionné

Entreprises	3 - FORMATION QUALIFICATION
SEVIL	Bonne formation au niveau des dirigeants, plus limitée au niveau du personnel.
CADIGE	Formation limitée. Plan de formation prévu en France pour 3 personnes.
FABRIJO	Formation et qualification du personnel limitées.

Entreprises	4 - Organisation administrative / informatique
SEVIL	L'organisation administrative ne pose apparemment pas de problème.
CADIGE	A noter que l'informatique n'est pas encore utilisée comme un outil d'aide à la gestion.
FABRIJO	

Conclusion sur le secteur

Les deux faiblesses essentielles des entreprises visitées sont, pour les deux plus importantes sociétés :

- la difficulté de passage d'une gestion à caractère plus industriel, exigeant une meilleure définition des tâches, et des responsabilités (dans les deux sens du terme : avoir capacité à prendre des responsabilités et décisions afférentes, et en assumer les risques potentiels).

Toutefois, pour les deux sociétés concernées, il s'agit également de la cohabitation de deux générations ; aussi le facteur essentiel de passage d'un style de gestion à un autre et d'un style de management à un autre est le respect de la souplesse et des temps, à condition évidemment, que les nouvelles générations s'inspirent de ce qui a fait le succès de leurs aînés, et non du simple acquis d'une situation en place.

- le besoin de mise en place d'une formation des agents de maîtrise, et d'une complémentation de formation des dirigeants sur l'ensemble des facettes de leur métier, qu'ils se doivent d'acquérir (gestion de production, management).

c) Secteur Céramique

1 - EFFECTIF		
ENTREPRISES	EVOLUTION	Structure = <u>Administratif + Indirects de prod. globale</u> Directs de production
TUNISIE PORCELAINE		Encadrement très étoffé Equilibrage entre productifs et non productifs bon.
SOCER		Apparement saine. Manque de délégation.
CARTHAGO CERAMIQUE	Créée en 1988. Evolution non significative.	Structure apparement saine. Les tâches administratives sont prises en charge au niveau du groupe.

2 - EFFECTIF - CARACTERISTIQUES				
ENTREPRISES	Age Moyen	Ancienneté	Absentéisme	Grève
TUNISIE PORCELAINE	30 ans	Non significatif car entreprise relativement récente	5 % environ	Néant
SOCER	Staff jeune	Idem	Négligeable	Néant
CARTHAGO CERAMIQUE	20 / 25 ans pour les ouvriers. 28 / 30 ans pour les cadres.	Usine créée en 1991. La notion d'ancienneté n'est pas significative	Négligeable	Néant

Entreprises	3 - FORMATION / QUALIFICATION
TUNISIE PORCELAINE	Les responsables sont de très haut niveau. Pas de système formel de formation.
SOCER	Formation sur le tas
CARTHAGO CERAMIQUE	Formation de base du personnel satisfaisante. La politique de production est élaborée au niveau du groupe.

	4 - Organisation administrative / informatique
TUNISIE PORCELAINE	Outil informatique sous-utilisé comme moyen de pilotage. Son utilisation est effective en fonction des besoins de différents services. Les applications ne sont pas reliées entre elles.
SOCER	Idem que TUNISIE PORCELAINE.
CARTHAGO CERAMIQUE	Informatique implantée au niveau du groupe.

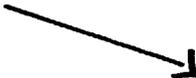
Conclusion sur le secteur

Les faiblesses des entreprises visitées sont propres au style de management et non à des données sectorielles.

Il s'agit soit d'une hypertrophie du staff (TUNISIE PORCELAINE), conduisant à l'absence de décision, soit à un "déficit" (SOCER) conduisant à une saturation du dirigeant homme-orchestre.

Enfin, dans le dernier cas, (CARTHAGO CERAMIQUE), la plupart des tâches administratives sont prises en charge par le groupe POULINA.

d) Secteur Mécanique

1 - EFFECTIF		
ENTREPRISES	EVOLUTION	Structure = <u>Administratifs + Indirects de prod.</u> globale Directs de production
PROFIL-METAL	non mentionnée	30 % d'indirects de production et d'administratifs. absence d'encadrement.
M.M.B	non mentionnée	Plus de 40 % d'indirects et d'administratifs. Structure d'encadrement importante.
A.N.T		Structure normale pour une entreprise de 19 personnes : 5 indirects pour 14 directs de production.

2 - EFFECTIF - CARACTERISTIQUES				
ENTREPRISES	Age	Ancienneté	Absentéisme	Grève
PROFIL-METAL	Personnel jeune	non significatif	Néant	Néant
M.M.B	non mentionné	Ancienneté datant de la création de la société	Néant	Néant
A.N.T	Jeune	Idem que pour M.M.B	Néant	Néant

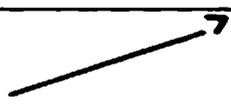
	3 - FORMATION / QUALIFICATION
PROFIL-METAL	Personnel démotivé travaillant dans des conditions peu satisfaisantes.
M.M.B	Formation de personnel sur le tas, aussi bien au niveau encadrement qu'au niveau personnel d'exécution.
A.N.T	Formation du personnel sur le tas dans l'entreprise.

	4 - Organisation administration / informatique
PROFIL-METAL	Organisation très légère. Informatique quasi inexistante.
M.M.B	Organisation administrative légère. Informatique relativement développée.
A.N.T	Organisation légère : pas d'informatique mentionnée.

Conclusion sur le secteur

Les entreprises visitées ont un niveau d'organisation élémentaire.
Les caractéristiques de ces organisations ne sont pas des facteurs déterminants dans les difficultés rencontrées par ces entreprises.

e) Secteur Electronique

1 - EFFECTIF		
ENTREPRISES	EVOLUTION	Structure = <u>Administratifs + Indirects de prod.</u> globale Directs de production
SGE DONIA		Saine. Indirects : 15 % de l'effectif L'effectif cadre est de 5 %
ARABTEL		Lourde. 60 % d'administratifs, cadres et maîtrise. A noter qu'en période de production normale, l'effectif productif passe de 11 à 40.

2 - EFFECTIF - CARACTERISTIQUES				
ENTREPRISES	Age moyen	Ancienneté	Absentéisme	Grève
SGE DONIA	30 ans	7 ans en moyenne	Fréquent	Non mentionné
ARABTEL	30 ans	11 ans en moyenne	Rare	Non mentionné

Entreprise	3 - FORMATION / QUALIFICATION
SGE DONIA	Pas de politique de formation. Formation du personnel sur le tas. Il y a un manque de formation sur le plan technique.
ARABTEL	Le niveau de formation du personnel de fabrication est insuffisant. Politique de formation non définie.

Entreprises	4 - Organisation administratiion / informatique
SGE DONIA	L'entreprise projette de mettre en place des moyens informatiques.
ARABTEL	Informatique (3 micros) utilisée indépendamment pour des applications comptables.

APRODI

19614
(2 of 2)



R A P P O R T
D E S Y N T H E S E

.....

A N N E X E S

S O M M A I R E

ANNEXE 1

Liste d'entreprises candidates à un prédiagnostic de réhabilitation / restructuration

ANNEXE 2

Liste des entreprises ayant fait l'objet d'une visite préliminaire entre le 16 et le 25 septembre 1991

ANNEXE 3

Questionnaire ONUDI

ANNEXE 4

Plan type de rapport diagnostic

ANNEXE 5

Planning des interventions

ANNEXE 6

Etude sectorielle

- . **Textile**
- . **Céramique**
- . **Electronique**
- . **Mécanique**
- . **Cuir et chaussure**

ANNEXE 1

LISTE D'ENTREPRISES CANDIDATES A UN PREDIAGNOSTIC DE REHABILITATION / RESTRUCTURATION

LISTE D'ENTREPRISES CANDIDATES A UN PERIDIAGNOSTIC
DE REHABILITATION/RESTRUCTURATION

RAISON SOCIALE	Responsible	Tel.	Adresses	Production
<u>1/L.M.E</u>				
- PROFIL METAL	IDRISSE Rachid	257 516	Menzel Bouzeifa	Tubees en cuivre et profile en carton
- METALLIQUE INDUSTRIE	(BEN YOUSSEF M'amed	887 377	Megrine	La enrage des toles en acier
- M M H	IRhoum LABIADH	(02) 55 649/644	Caroubella	Machines à bois
- M T D	(ASKR) Bechir	(02) 20 683	Menzel Bourguiba	Décolletage-visserie
K - RIAT AUTO INDUSTRIE	IREBAI Mohamed	(07) 20 683	12.1 Kalroueh	ponpes à eau pour véhicules, arnésillère de direction
- A M T	IDRIDJ Habib	(02) 42 770	El Aïfa	Presse mécanique
<u>2/L.E.E</u>				
- TUNISIE CABLE	(BALLAXI Mondet	782 011	13 Av. Louis braille Tunis	Cable BT
- AZEL	(ZOLLJ Taleb	(02) 88 761	12.1 Korba	Chargeurs de batteries et poste de soudure à l'arc
- GOFUPILR	(J.R Bjerouch	233 100	12.1 Zaghwan	lilles électriques
- C T L	(M. TAHARZIGTE	492 279	Isidi Fathallah Tunis	lamps à un candescence
- VOLTA	(JOUINI Salah	244 857	10PS Km 17 M'hamedfa	Accumulateur au plomb
- TUNISIE TRANSFO	(LAARIBI Kamel	335 254	1Route de Mateur KM11 1Oued Elili	1-Transformateur de distribution 1-ponpes à souder
<u>3/L.H.C.C.Y</u>				
- GLANIVER	(TOUZANI Mohamed	238 411	1Rue n 7 2.1 CHAROUJA	1Verre sécurite

RAISON SOCIALE	Responsable	Tel.	Adresse	Production
- CAC	ILAHMAR Abdelaziz	(03) 79 062	12.1 5060 Téboulba	Articles ménagers en céramique
- REFRACTAIRE DE TUNISIE	IGALLOUJ Jened- idine	494 300	110, Avenue Taha Hussein Tunis	Produits réfractaires
x - CARTONNAGE CERAMIQUE	IGUITARI Yafef	482 422	10P1 Km 12, 2034 Esszahr	Falencia et biscuits
4/ L.C.H.				
- RTS	IGAZBAR Boulebba	254 056	Mégrine-Tunis	laines sublimées <i>PJ facier</i> laines et triturs <i>PJ farine</i>
- SAVONNERIE AFRICAINNE	IKHILA	255 510	Route de Soussa Kas/El An Aroua	Savon de ménage et de toilette
-AFRICA-JOINTS	IBOUSLANA Mustapha	(03) 28 056	M'saken	Pochette de joints pour véhicule
- ARCHATE	ITURKI Rida	(02) 75 582	12.1 Zaghuan	Bases aromatiques
- PARACHIMIE	INEIDER Houreddine	(05) 36 200	Mareth/Gabes	Pesticides
5/ L. TEXTILE				
- COFISAC	IBEL BUGH Mohamed	519 980	(Sidi Kessine S6) Jumi	Sacs en jute
- TISSMOX	IBELKADJ Brahim	(03) 76 474	Route de Téboulba/Moknine	tissage
- SITER	IBOUZARROU Moncef	380 100	12.1 Bir El Kessou	Finissage
- TISSAGE DE MECHASSY	ITOUIS Khaled	382 510	Isoltext Holding Bir El Kessou	tissage

RAISON SOCIALE	Responsible	Tel.	Adresse	Production
4/ I. RIVERGE				
- SHCPA	ICHABOUNI Abdelaziz 	(07) 70 811/824 	14, av. N. Bourguiba/Tunis 	IPâte d'Alfa, papier d'impression et d'écriture
- SOTIPAPIERS	INAROUNI Abdelkader 	295 829 	IBELLI-Nabeul 	IPapier kraft
• STRANICA	IBELLANI Mohsen 	786 677 	2.1 CHAROUJA 	IPlacsge, perneaux de particules, stratifiées

A N N E X E 2

**LISTE DES ENTREPRISES
AYANT FAIT L'OBJET
D'UNE VISITE PRELIMINAIRE
ENTRE LE 16 ET LE 25 SEPTEMBRE 1991**

SECTEUR

OBSERVATIONS

TEXTILE

SITER

PROMOTEX

Sera vraisemblablement éliminé car n'est à priori pas en difficulté.

TISSMOK

COFISAC

CERAMIQUE

CARTHAGO-CERAMIQUE

TUNISIE PORCELAINES

SOCER-

CHAUSSURES

SEVIL

Pouvant éventuellement être remplacées par d'autres plus en difficulté.

CADIGE

BOIS / MECANIQUE

MMB

PROFIL - METAL

RBAI AUTO

Éliminée car non désireuse d'avoir une intervention.

ELECTRONIQUE

ARABTEL

S.G.E.

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE ONUDI



**ETUDE PREALABLES A LA RESTRUCTURATION
D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES**

PROJET US/TUN/91/007

QUESTIONNAIRE

1. Recueil d'informations sur l'entreprise

N.B - Les informations, documents, rapports, études et plans communiqués par l'entreprise à l'équipe de l'ONUDI chargée du prédiagnostic et/ou du diagnostic sont strictement confidentiels. Ils seront utilisés exclusivement pour les besoins du projet et ne seront divulgués à personne sans l'autorisation préalable de l'entreprise.

1.1. Informations générales

a) Raison sociale:

b) Date de création:

c) Siège social:

d) Objet social:

e) Forme juridique:

f) Monnaie locale:

Taux de change: 1\$

g) Historique évolution du capital social

Dates	Modifica- tions du capital	Nombre d'actions ou de parts	Valeur nominale	Montant		
				Appelé	Non- appelé	Total

h) Structure du capital social

Nom ou raison sociale	Nombre d'actions ou de parts	Valeur nominale	Montant		
			Appelé	Non-appelé	Total

i) Historique de l'entreprise (donner brièvement un aperçu sur les principaux événements connus par l'entreprise depuis sa création):

j) Président de l'entreprise:
Directeur Général:

k) Composition du Conseil d'Administration

Noms et prénoms des Administrateurs	organismes représentés	part dans le capital

l) Commissaire(s) aux comptes:

m) Contrôleur technique:

n) Contrôleur financier:

o) Régime juridique et fiscal:

- loi de création: (date et référence)

- avantages fiscaux: (faire une liste de tous les avantages fiscaux accordés à l'entreprise en précisant la période de jouissance)

p) Banques de l'entreprise:

- raison sociale:

- Adresse: (tel):

- Raison sociale:

- Adresse: (tel):

q) Rapport d'activité:

L'entreprise établit un rapport d'activité annuel: Oui Non

Dans l'affirmative, prière joindre les trois derniers rapports d'activité.

1.2 Informations techniques

a) Produits fabriqués par l'entreprise

Produits	Unité	Production réelle				
		année (n-4)	année (n-3)	année (n-2)	année (n-1)	année (n)

b) Procédés (licences, marques ou autres) de fabrication utilisés

Nom du procédé	Propriétaire	Atelier utilisant le procédé

c) Processus de fabrication (décrire processus et joindre détails et schémas en cas de besoins):

d) Matières premières utilisées

Matières	Unités	Produit	Consommation par produit			
			Norme	(année n-2)	année (n-1)	année (n)

c) Production par usine et par atelier:

Usines Ateliers	Lieu d'implan- tation	Production nominale	Production réelle				
			année(n-4)	année(-3)	année(n-2)	année(n-1)	année(n)

f) Plan(s) d'implantation générale de(s) l'usine(s): Oui Non
 Dans l'affirmative, prière joindre copie du ou des plan(s)

g) Principaux équipements de production:

Désignation	Origine	Technologie	Date d'acquisition	Etat actuel

h) Principales innovations et investissements dans le processus de production réalisés au cours des 5 dernières années

Nature de l'innovation ou de l'investissement	Date	Montant de l'investissement	Effets sur la production

i) Mesures prises par l'entreprise pour protéger l'environnement et pour réduire la consommation d'énergie:

j) Principaux goulots d'étranglement limitant la production:

k) Solutions proposées pour éliminer ces goulots:

l) Rapport d'activité technique:

L'entreprise établit un rapport d'activité technique:

Mensuel annuel

Dans l'affirmative, prière de joindre les derniers rapport d'activités techniques (mensuel annuel)

m) Assistance technique (sous-traitant et/ou experts):

Noms et Adresses	Type d'assistance	Date		Nombre H/M
		début	fin	

b) **Circuits de vente et de distribution:**

Écrire brièvement ces circuits sur les marchés local et export en précisant le nombre et le lieu des points de vente de l'entreprise et les marges commerciales accordées aux vendeurs:

c) **Principaux clients de l'entreprise:**

Noms et adresse du client	Quantités achetées année(n)	Avantages accordés (crédit, remise, transport...)

d) **Principaux concurrents (par ordre d'importance)**

Noms et adresse	Part du marché	Points forts ^{1/}

^{1/} à préciser: ressources financières, personnel, technologie, prix, gammes de produits, publicité, service après vente, qualité...

- e) **Etude de marché**
 L'entreprise a-t-elle réalisé, depuis sa création, une étude de marché?
 oui **non**
 Dans l'affirmative, prière joindre une copie de l'étude

1.4 **Informations financières**

- a) **Bilans et comptes de résultats**
 Joindre les cinq derniers bilans et comptes de résultat certifiés par le commissaire aux comptes de l'entreprise
- b) **Rapport du commissaire aux comptes**
 Joindre le dernier rapport du commissaire aux comptes sur le bilan et sur le système de contrôle interne
- c) **Crédits accordés à l'entreprise.**

Noms du prêteur	Montant accordé	Montant restant dû*	Hypothèques et garanties (objet, montant, date main levée)

* Prière joindre un échéancier pour les différents crédits en précisant la monnaie de remboursement, le taux d'intérêt.

1.5 **Informations sociales**

- a) **Effectif actuel: décomposition par catégorie socio-professionnelle**

Catégorie	Effectif total		Administratif		Technique	
	Perm.	Prov.	Perm.	Prov.	Perm.	Prov.
Cadres supérieurs . cadres administ. . ingénieurs						
Cadres moyens . administratifs . techniciens						
Agents de maîtrise						
Agents d'exécution						
TOTAL						

b) Evolution de l'effectif

	Année (n-4)	Année (n-3)	Année (n-2)	Année (n-1)	Année (n)
Personnel administratif					
Personnel technique					
Total:					

c) Organigramme général existe oui non

Dans l'affirmative, prière fournir une copie de l'organigramme général en précisant le nom des responsables pour les 3 premiers niveaux hiérarchiques.

Dans la négative, prière faire un organigramme en se basant sur l'organisation actuelle.

d) Responsables de l'entreprise:

Fonction	Nom et prénom	Age	Date d'entrée à l'entreprise	Qualification et expérience professionnelle

e) Masse salariale de la dernière année d'activité:

	Sal. de base	Indemn. primes	avant en nature	autres	charges sociales	total
Total						

f) Evolution des taux d'absentéisme, des journées de grèves au cours des 3 dernières années, des départs, des licenciements et des recrutements.

	Année (n-2)	Année (n-1)	Année (n)
Taux d'absentéisme en %			
Journées de grèves*			
Licenciements en nombre			
Départs en nombre			
Recrutements en nombre			

* Prière d'indiquer les causes:

g) L'entreprise a-t-elle un rapport d'activité sociale:

mensuel oui non annuel oui non

Rapport d'activité sociale, bilan social, tableau de bord social

Dans l'affirmative, prière de joindre les derniers rapports, tableau et bilans (mensuel annuel)

ANNEXE 4

PLAN TYPE DE RAPPORT DIAGNOSTIC

APRODI / TECI

**Réf : CONTRAT N° 91/165 - TUNISIE
US / TUN / 91/007 :
ETUDE PREALABLE A LA REHABILITATION
D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES**

PLAN TYPE DE RAPPORT DIAGNOSTIC

IL NE S'AGIT PAS DE SUIVRE LE PLAN A LA LETTRE

**CE PLAN EST DESTINE A RENDRE LES RAPPORTS
LE PLUS UNIFORME POSSIBLE**

**LA FORME ET LE CONTENU VARIENT BIEN
EVIDEMMENT EN FONCTION DE L'IMPORTANCE
DES PROBLEMES DECOUVERTS
ET DES INFORMATIONS DISPONIBLES
DANS LES SOCIETES VISITEES.**

NOM DE L'ENTREPRISE

octobre / novembre 1991

S O M M A I R E

.

.

.

.

.

.

.

AVANT PROPOS

Le diagnostic de la société, a été effectué dans le cadre du projet ONUDI/US/TUN/91/007 portant sur l'étude préalable à la restructuration d'entreprises industrielles en Tunisie.

Les consultants remercient la direction, les cadres et les employés de l'entreprise pour l'excellence de leur accueil et l'efficacité de leur aide.

2. PRESENTATION DE LA SOCIETE

NOM

ADRESSE

TELEPHONE

FAX

ACTIVITE

DATE DE CREATION

FORME JURIDIQUE

CAPITAL

REPARTITION DU CAPITAL

DIRIGEANT (S)

EFFECTIF

AVANTAGES FISCAUX ET DIVERS

3. SYNTHESE / RECOMMANDATIONS

3.1 Synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<p>SITUATION FINANCIERE</p> <p>COMMERCIAL / MARKETING</p> <p>PRODUCTION</p> <p>RESSOURCES HUMAINES</p>	

3.2 Recommandations

4. RAPPEL HISTORIQUE

Principaux évènements de la vie de la société.

5. LA SITUATION FINANCIERE

Elle est basée sur des tableaux synthétisant les 3 dernières années d'activité (tableaux de bilans comparatifs et de comptes de résultats comparatifs) dans la mesure de leur disponibilité.

- **Analyse de l'exploitation** : évolution du chiffre d'affaires et des principales charges (achat, frais du personnel, frais financiers ...)

Mise en évidence du comportement des principaux résultats (courant, et avant impôts)

- **Analyse de la situation bilantielle** :

- Les grandes masses
- Evolution des fonds de roulement et des besoins en fond de roulement
- Analyse de la trésorerie (clients et fournisseurs)
- Etude des principaux ratios (endettement, autonomie financière, solvabilité à court terme.

Conclusions partielles

6. LA FONCTION COMMERCIALE / MARKETING

- **Description critique du service commercial**

Directeur Commercial : rôle et fonction réels

Nombre de représentants et statut juridique

Rémunération

Système de motivation

S.A.V.

Administration des ventes

...

- **Nombre et nature de la clientèle**

Les plus gros clients et leur % du chiffre d'affaires
Nombre de nouveaux clients : existence et moyen de la prospection
Importance du carnet de commandes
Activité à l'export : CA et pays
...

- **Place de l'entreprise sur le marché**

Importance du marché
Taux de croissance
Concurrence : nombre, importance, nature
Environnement (légal, social, réglementaire ...) : son poids sur l'activité de l'entreprise

- **Prospective et développements**

Nouveaux produits
Nouveaux procédés
Nouveaux marchés.

CONCLUSIONS PARTIELLES

7. LA FONCTION PRODUCTION

- **Description de l'usine**

Surface et implantation des ateliers

- **Description de l'outil de production**

Nombre ()
Nature) des machines
Etat (

- **Existence de la fonction "Gestion de la Production"**

Méthodes / ordonnancement / lancement
Planning
Suivi de la fabrication
Contrôle qualité
Procédures et supports

- **Existence d'un système de pilotage**

- Calcul des prix de revient
- Suivi des stocks
- Suivi des facturations
- Contrôle de la marge
- Tableau de bord
- ...

CONCLUSIONS PARTIELLES

8. RESSOURCES HUMAINES

- Structure
- Effectif
- Age moyen
- Ancienneté
- Absentéisme / retard
- Recrutement
- Niveau de formation
- Formation
- Motivation
- Rémunération
- Relation Direction / Employés
- ...

CONCLUSIONS PARTIELLES

Les moyens informatiques présents dans l'entreprise seront décrits et appréciés soit dans un paragraphe spécial, soit à l'intérieur des fonctions où ils existent.

ANNEXE 5

PLANNING DES INTERVENTIONS

A N N E X E 6

ETUDE SECTORIELLE :

TEXTILE

CERAMIQUE

ELECTRONIQUE

MECANIQUE

CUIR ET CHAUSSURE

ETUDE SECTORIELLE

I- INTRODUCTION :

Dans la présente étude sectorielle on se propose d'analyser l'évolution des 5 différents secteurs qui regroupent les entreprises de l'échantillon qui ont fait l'objet d'un diagnostic dans le cadre de l'étude préalable à la restructuration d'entreprises industrielles (projet US/TUN/91/007).

Cette étude porte sur l'analyse et l'évaluation globale de la situation de ces 5 secteurs sur la base des statistiques disponibles. L'approche qu'on se propose de suivre, pour étudier ces différents secteurs consiste à faire le bilan des réalisations au cours de la période 1986-1990 de chacun d'entre-eux sur la base des différents agrégats économiques à savoir :

- Les investissements et l'emploi.
- La production et la valeur ajoutée et la contribution à la croissance du PIB,
- L'évolution des échanges avec l'extérieur et l'impact de chaque activité sur l'équilibre de la balance commerciale de la Tunisie et de la balance des devises.

II- ANALYSE ET EVALUATION GLOBALE DES 5 SECTEURS :

Le diagnostic qui a été effectué sur les 14 entreprises de l'échantillon nous a permis d'identifier que toutes ces entreprises évoluent dans 5 secteurs économiques à savoir :

- Le secteur textiles pour la SITER, TISSMOK et COFISAC,
- Le secteur céramique pour TUNISIE-PORCELAINE, CARTHAGO- CERAMIQUE, SOCER.
- Le secteur électronique pour ARABTEL et SGE-DONIA,
- Le secteur mécanique pour PROFIL-METAL, MAGHREB-MACHINE A BOIS et ANT,
- Le secteur cuir et chaussures pour SEVIL, CADIGE, FABRIJO,

Dans ce qui suit nous allons présenter l'analyse sectorielle par secteur d'activité indépendamment des entreprises diagnostiquées qui feront l'objet d'une étude à part.

Toutefois, pour mieux apprécier les différents secteurs concernés par l'étude : nous allons présenter dans ce qui suit les agrégats économiques de l'ensemble des activités de l'économie Tunisienne y compris ceux relatifs aux secteurs étudiés.

Ainsi, il ressort du tableau suivant que l'activité économique globale de l'ensemble des secteurs a évolué au cours de la période 86-90 à un rythme moyen de croissance du PIB de l'ordre de : 3.1% (1).

(1) Aux prix constants de 1980.

Cette évolution est identique pour tous les secteurs visés par l'étude. En effet, si le secteur des industries manufacturières a accusé un taux de croissance de la valeur ajoutée de 4.5% : celle-ci a été en particulier due à l'accroissement de la valeur ajoutée des IMCCV, IME et Industries Textiles, Habillement et cuir qui a été respectivement de 5%, 4.3% et 6.4%.

Notons par ailleurs, que la part de la valeur ajoutée de ces secteurs a été en constante augmentation au cours de la période étudiée passant de 50.8% en 1986 à 52.9% en 1990.

Cette évolution a été soutenue, d'autre part, par des importants investissements réalisés par le secteur des industries manufacturières dans l'enveloppe globale est passée de 290 MD en 1986 à 385.0 MD en 1990 ce qui a situé l'accroissement en termes réels des investissements à 5.8%.

L'investissement total enregistré par les secteurs de l'IMCCV, l'IME et Le Textile n'ont pas évolué dans le même sens faisant sortir un taux de croissance respectivement de l'ordre de : -5.2%, 5.4% et 34.1%.

Ainsi, la part la plus importante de l'enveloppe des investissements a été réalisée par le secteur des textiles et principalement les branches filature, tissage et finissage et la fabrication des vêtements qui ont accaparé respectivement 50.2% et 17.6% des investissements en 1986 et 56.2% et 34.4% de l'enveloppe des investissements en 1990.

En matière d'exportation et malgré le déficit chronique de la balance commerciale on a pu déceler des évolutions positives surtout dans le secteur des Textiles et des IME. En effet, le secteur textiles se place actuellement en deuxième position après le secteur touristique pour ce qui est d'exportation de biens et services avec une part de 19.6% en 1986 et 20.1% en 1990. Quant au secteur des IME sa part a été de 4.9% et 6.1% respectivement pour les mêmes années.

Enfin et au niveau de l'emploi, le secteur textiles reste le premier secteur employeur. Toutefois et comme nous allons le développer dans les paragraphes qui suivent tous les secteurs concernés par l'analyse ont un taux d'encadrement faible surtout sur le plan technique ce qui justifie en quelque sorte la faiblesse de la productivité tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif et implique à l'entreprise Tunisienne d'être non compétitive sur le marché international.

D'ailleurs, l'ouverture progressive des barrières douanières Tunisiennes doit inciter les entrepreneurs à réviser leur politique en matière d'emplois des cadres et afin de préserver l'infrastructure déjà existante les Pouvoirs Publics sont appelés à réviser en concertation avec le Patronat la politique de la formation en Tunisie ce qui permettra à l'entreprise Tunisienne d'être à la fois productive et compétitive.

TAB A-1
AGREGATS ECONOMIQUES AUX PRIX CONSTANTS DE 1980

Unité : M.D

AGREGATS ECONOMIQUES	1986	1987	1988	1989	1990
PIB	3250.6	3455.9	3477.3	3588.0	3791.1
V. Ajoutée Industries					
Manufacturières :	612.6	637.5	681.6	714.7	764.6
- IMCCV	93.0	97.5	104.8	112.6	118.7
- IME	85.1	85.0	88.3	96.0	104.8
- I.Text. Cuir & Chauss	132.9	143.0	154.4	170.2	181.1
Valeur ajoutée en % :					
- Industries Manufac.	18.8	18.4	19.6	20.0	20.0
- IMCCV	15.2	15.3	15.4	15.8	15.5
- IME	13.9	13.3	13.0	13.4	13.7
- I.Text. Cuir & Chauss	21.7	22.4	22.7	23.8	23.7
INVE. TISSEMENT GLOBAL	926.0	830.4	788.1	854.7	652.2
Investissement/Secteur					
- IMCCV	75.5	73.3	43.0	52.6	57.7
- IME	59.6	45.8	78.0	70.3	77.7
- I.Text. Cuir & Chauss	25.5	37.8	62.5	95.5	110.4
EMPLOIS (Créations)	29 350	35 000	42 000	44 000	46 000
Emplois/secteurs					
- Industries Manufac	12 000	11 000	14 000	14 000	15 000
- Textiles					6 000
- IME					2 800
- I.Diverses					2 600
EXPORTATIONS	1546.0	1765.8	2199.3	2171.9	2295.3
IMPORTATIONS	1620.0	1527.5	1775.0	1971.6	2029.0
Taux de Couverture	1.1	0.8	0.8	0.9	0.9

Source : Budget économique 1990.

A-SECTEUR DES INDUSTRIES MECANIKES ET ELECTRIQUES :

Les Industries Mécaniques et Electriques couvrent les branches suivantes :

- La sidérurgie, métallurgie et les fonderies,
- La construction soudée (travail des métaux).
- La construction mécanique (machines et équipements, autos et cycles).
- La construction navale.
- L'Industrie Electrique.
- L'industrie Electronique,
- et l'industrie de l'Electroménagers.

Afin de visualiser l'évolution de chaque groupe nous avons scindé les IME en deux parties. L'industrie Mécanique (IM) et l'Industrie Electrique, Electronique et Electroménagers (IEEE).

TAB A-2
AGREGATS ECONOMIQUES DU SECTEUR IME
AUX PRIX CONSTANTS DE 1980

Unité : M.D

AGREGATS ECONOMIQUES	1986	1987	1988	1989	1990
Valeur production	313.3	302.2	311.0	339.0	370.6
Valeur ajoutée	85.1	85.0	88.3	96.0	104.8
% V.A/V.P	27.2	28.2	28.4	28.3	28.2
% V.A/V.A (IND MANUFAC)	13.9	13.3	13.0	13.4	13.7
% V.A/P.I.B	2.6	2.5	2.5	2.7	2.8
INVESTISSEMENTS IME	59.6	45.8	78.0	70.3	77.7
EXPORTATIONS	106.0	117.7	148.8	174.5	195.4

Source : Budget économique 1990.

Ainsi, à partir de ce tableau on peut remarquer que l'IME a pu dégager les résultats suivants :

- La valeur de la production a évolué à un rythme de 3.4% aux prix constants de 1980,
- La valeur ajoutée s'est taillée un taux de croissance de 4.2%.
- Les Investissements ont progressé à un taux d'accroissement moyen de l'ordre de 5.4%,
- Le rythme des exportations a été maintenu au cours de la période étudiée ; ce qui a impliqué un taux de croissance en termes réels de l'ordre de 13%.

Toutefois, on peut remarquer que la part de la valeur ajoutée dans la valeur de la production a été constante et est en moyenne de l'ordre de 28.1%. Il est de même pour celle de la valeur ajoutée dans la valeur ajoutée globale des industries manufacturières qui est aux alentours de 13.5% et de la part de la valeur ajoutée dans le PIB qui est de 2.6%.

A-1 SECTEUR DES INDUSTRIES MECANIQUES :

Le secteur des industries mécaniques comprends les branches suivantes :

- La sidérurgie, métallurgie et les fonderies.
- La construction soudée (travail des métaux),
- La construction mécanique (machines et équipements, autos et cycles),
- La construction navale.

La plupart des unités au nombre de 600 sont concentrées dans les Gouvernerats de Tunis. Ben Arous et Sfax et emploient 36 000 personnes entre cadres et ouvriers.

Au niveau de l'emploi et comme la plupart des secteurs économiques en Tunisie, le secteur des industries mécaniques souffre d'un faible encadrement technique. D'après une étude entreprise par l'IEQ (Institut des Etudes Quantitatives) les taux d'encadrement enregistrés par ce secteur sont en deçà des normes Européennes et se présentent comme suit :

TAB A-3
TAUX D'ENCADREMENT DANS LE SECTEUR DES IND. MECANIQUES

	ADMINISTRATION	TECHNIQUES	COMMERCIAL	TOTAL
Fonderies	1.88	2.61	0.18	4.67
Travail Métaux	2.52	1.52	0.21	4.25
Fab Machines	4.15	0.96	0.21	5.32
Fab autos-cycles	2.09	1.17	0.36	3.62
F. Autres M.transp.	5.67	0.29	0.00	5.96

Source : IEQ.

Pour ce qui est de la production, la valeur ajoutée et les investissements, le secteur des industries mécaniques a enregistré les résultats suivants :

TAB A-4
AGREGATS ECONOMIQUES DU SECTEUR I. M.

	1986	1987	1988	1989	1990
Valeur de la production	225.5	212.6	216.1	236.4	259.2
Valeur ajoutée	66.5	61.0	62.7	-	-
Investissements	53.3	37.4	66.8	65.6	-

L'étude de ces composantes nous a permis de déceler que malgré

l'accroissement au rythme de 2.8% l'an de la valeur de la production et de 5.3% des investissements. la valeur ajoutée est en perte de vitesse en moyenne de l'ordre de -1.9%.

Toutefois, on peut remarquer qu'une part importante de la valeur ajoutée dans la valeur de la production est accaparée par l'industrie mécanique soit 70.3% contre 29.7% pour l'IEEE : de même en ce qui concerne les investissements (87.5% contre 12.5% pour l'IEEE) et de la valeur ajoutée dans la valeur ajoutée globale du secteur (73.9% contre 26.1% pour l'IEEE).

A-2 SECTEUR DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES :

L'IEEE est un secteur des IME qui regroupe :

- L'Industrie Electrique.
- L'industrie Electronique.
- et l'industrie de l'Electroménagers.

A fin 1990, ce secteur regroupe 200 entreprises dont 50 travaillent exclusivement pour l'exportation.

Au niveau de l'emploi et à fin 1989 ces entreprises occupent 13 100 ouvriers et cadres dans la répartition entre les différentes branches est comme suit :

TAB A-5
REPARTITION DES EMPLOIS PAR ACTIVITE

	LOCALES	EXPORTATION	TOTAL
Electriques	4 250	3 150	7 400
Electroniques	1 350	1 850	3 200
Electroménagers	2 500	-	2 500
Total	8 100	5 000	13 100

Ainsi, on peut remarquer qu'au niveau des entreprises produisant pour le marché local (150), le taux d'emploi du personnel est de 54 par entreprise alors qu'au niveau des entreprises exportatrices (50) celui-ci est de 100 personnes par entreprise.

Cette différence dans les taux d'emplois explique en quelque sorte la faiblesse de l'encadrement dans ce secteur qui ne dépasse pas en moyenne les 2% alors que les taux des entreprises Européennes sont au dessus de 6%.

TAB A-6
TAUX D'ENCADREMENT DANS LE SECTEUR DES I. E. E. E

	ADMINISTRATION	TECHNIQUES	COMMERCIAL	TOTAL
Fab. Mat. Elect	2.15	0.65	0.07	2.87
F. Mat. Electro	1.24	0.69	0.15	2.08
Fab. Elec-ménagers	2.07	0.00	0.00	2.07

Source : IEQ.

TAB A-7
AGREGATS ECONOMIQUES DES I. E. E. E.

	1986	1987	1988	1989	1990
Valeur de la production	87.8	89.6	94.8	102.6	111.4
Dont Ind Electroniques	21.2	17.5	18.6	21.4	20.1
Valeur ajoutée	18.6	23.4	25.6	-	-
Investissements	6.3	8.4	11.2	4.7	-
Dont Ind Electroniques	2.7	2.0	2.0	4.5	6.5

Enfin et au niveau des agrégats de ce secteur nous avons pu dégager les résultats suivants :

- Le taux de croissance de la valeur de la production a été de l'ordre de 4.9%.
- L'accroissement de la valeur ajoutée a été en moyenne de 11.2% alors que celui des investissements a été de -7.1% ; ce qui justifie que ce secteur est à intensité capitaliste faible.
- La part de la valeur ajoutée dans la valeur ajoutée globale des IME est passée de 21.9% en 1986 à 29% en 1988 ce qui la situe en moyenne aux alentours de 26.1%.

Pour ce qui est de l'industrie électronique celle-ci se subdivise en deux activités distinctes à savoir :

- L'activité électronique grand public.
- L'activité électronique professionnel.

Les données dont on dispose sont relatifs à la production, aux investissements, nombre d'entreprises et emploi.

TAB A-8
AGREGATS ECONOMIQUES DU SECTEUR DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES

	1986	1987	1988	1989	1990
VALEUR DE LA PRODUCTION	21.2	17.5	18.6	21.4	20.1
TV	18.1	14.5	15.4	18.1	18.1
Radios	1.6	1.3	1.4	1.9	2.1
Autres	1.5	1.7	1.9	2.0	2.2
Investissements	2.7	2.0	2.0	4.5	6.5

TAB A-9
CREATIONS D'ENTREPRISES ET EMPLOIS

	1978	1986	1989	1990
ENTREPRISES	11	37	61	65
EMPLOIS	2050	2525	3200	-

L'analyse de ces données nous a permis d'identifier les résultats suivants :

- Un accroissement important du nombre d'entreprises. En effet, ce secteur était depuis la création de la CTE El Athir en 1965 vide. S'est avec les encouragements fiscaux et financiers relatifs aux lois 72.38 et 74.74 qu'un nouveau d'entreprises a vu jour. En 1978 le nombre d'entreprises était de 11 actuellement il est de 65 avec un taux moyen de création de 5 entreprises par an.

- Au niveau de l'emploi le secteur employait en 1978, 2050 ouvriers et cadres actuellement et en 1989 l'effectif employé est de l'ordre de 3200 employés ce qui situe le taux de croissance de l'emploi à 3.8%.

- Au cours de la période 86-90 les investissements de ce secteur ont été multipliés par 2.5 passant de 2.7 MD en 1986 à 6.5 MD en 1990 tout en accusant un taux d'accroissement de l'ordre de : 19.2%. La part des investissements dans l'enveloppe globale des IME et des Industries Manufacturières est passée respectivement de 4.5% en 1986 à 8.4% en 1990 et de 0.8% en 1987 à 2.1% en 1990.

- La valeur de la production s'est accrue entre 86-90 au rythme de 1.1% en moyenne. Cet accroissement résulte de l'évolution de la production des radios (5.6%) et des autres produits (8%) ; alors que la production des Téléviseurs est resté stable bien que sa part dans la production globale du secteur est de l'ordre de 82.8% contre 8.2% pour les radios et 9% pour les autres produits.

Enfin la répartition des activités de ce secteur nous a permis d'identifier que l'activité électronique grand public occupe une place importante dans le marché local avec plus de 80% de l'emploi et 60% de la production.

Cette activité est composée de 4 sociétés (Télestar, Télélectronique, SGE-DONIA et la CTE EL ATHIR) qui produisent essentiellement des TV (55.7% de la valeur globale de la production en 1990) et des Radios (4.2% de la valeur globale de la production en 1990) et de 5 petites sociétés dans la fabrication porte sur divers produits électro-acoustiques.

Pour ce qui est du secteur de l'électronique professionnel, celui-ci est dominé en aval par un seul opérateur qui est le Ministère des Télécommunication qui joue un rôle essentiel en matière de réglementation et attribution des marchés publics.

L'industrie de l'électronique professionnel est composée actuellement de 4 entreprises travaillant essentiellement pour le marché local et dans des créneaux limités à savoir :

- Les intercoms.
- Les auto-commutateurs.
- Les postes téléphoniques.

Enfin, la branche des composants est actuellement embryonnaire. En effet, quelques petites entreprises ont démarré récemment et produisent essentiellement des circuits imprimés.

TAB A-10
REPARTITION DE LA PRODUCTION 1990

* Appareil télécom	10.8%
* Appareil de mesure et de contrôle	14.7
* Composants	7.2
* Téléviseurs	55.7
* Radios récepteurs	4.2
* Divers	7.2

B- SECTEUR DES INDUSTRIES DE MATERIAUX DE CONSTRUCTION, CERAMIQUES ET VERRE (I.M.C.C.V.) :

Ce secteur est composé de trois branches d'activités à savoir :

- Les Matériaux de constructions (liants, les granulats, le marbre et les dérivés du ciment),
- La Céramique (produits rouges, carreaux de faïence, les articles sanitaires, les articles ménagers et les produits réfractaires),
- Le verre (creux et plat).

Hormis les carrières, le nombre total des entreprises dans ce secteur est actuellement de l'ordre de 220 réparties comme suit :

BRANCHES	Nombre d'entreprises
Matériaux de construction	131
Céramique	85
Verre	8
	224
TOTAL	224

TAB A-11
AGREGATS ECONOMIQUES DU SECTEUR DES I.M.C.C.V.

	1986	1987	1988	1989	1990
Produits de carrières	31.7	31.7	32.9	35.8	37.8
Ciments & ouvrages	109.1	115.1	127.1	136.3	142.1
Ind. Céramique	49.6	52.4	55.0	58.4	63.4
Ind. Verre	2.7	2.9	3.3	3.5	3.5
Total Val. Production	193.1	202.1	218.3	234.0	246.9
Valeur Ajoutée	93.0	97.5	104.8	112.6	118.7
Tot. Investissements/Sec	75.5	73.3	43.0	52.6	57.7
Investissements/Céramique	12.8	10.4	12.2	13.8	14.3

D'après les données globales du secteur des IMCCV, on remarque que les agrégats économiques se sont comportés de la manière suivantes :

- La valeur de la production et la valeur ajoutée aux prix constants de 1980 ont accusé un taux de croissance de l'ordre de 5%. Cette évolution a été caractérisée par une progression stable de la production des branches qui composent ce secteur dont les taux d'accroissement de la valeur de la production ont été respectivement de l'ordre de 5.4% pour les ciments et ouvrage, 5% pour l'industrie céramique et 5.3% pour l'industrie du verre ; alors que les produits de carrières ont progressé au taux de 3.6%.
- La part de la production par branche par rapport à la production totale du secteur revient à la branche des ciments et ouvrages qui se taille 57.5% suivie par la branche des industries céramiques (25.5%), de la branche des produits de carrières (15.5%) et de l'industrie du verre qui n'accapare que 1.5% de la production totale en valeur.
- Au niveau des investissements le secteur a accusé un taux de croissance de l'ordre de -5.2%. Ce recul est justifié par le fait que les capacités actuellement installées sont très importantes par rapport au marché local Tunisien et ne sont utilisées que partiellement.
- La contribution en termes de valeur ajoutée du secteur dans la valeur ajoutée globale des industries manufacturières a été de l'ordre de 15.4% et de 3% du PIB durant la période 86-90.
- Au niveau de l'emploi ce derniers a enregistré un taux de croissance de l'ordre de 3.9% entre 1979 et 1989 soit en moyenne 1300 postes d'emplois créés chaque année.
- Enfin, tel qu'i ressort du tableau suivant le taux de couverture des importations par les exportations reste encore faible vu que 80% des matières premières et pièces de rechanges sont importées.

TAB A-12
EXPORTATIONS ET IMPORTATION DES I. M. C. C. V. ET TAUX DE
COUVERTURE

	1986	1987	1988	1989	1990
Exportations	12.8	33.2	56.0	99.7	-
Importations	72.1	68.3	66.8	85.6	-
Tx de Couverture	17.7	48.6	83.8	116.5	-

Pour ce qui est de la branche Céramique celle-ci en globe 85 entreprises industrielles et 80 entreprises artisanales qui se répartissent comme suit :

Branche/Céramique	Nombre entreprises
Carreaux de faïences	38
dont	
Fab. Biscuiterie	1
Fab. Intégrée (biscuiterie+emaillage)	7
Emailleries	30

Produits Rouges	120
dont	
Unités industrielles	40
Unités artisanales	80
Articles sariatives	3
Briques Réfractaires	1
Articles de ménages	3

B-1- LES CARREAUX DE FAIENCES :

Malgré l'accroissement aux taux de 16.4% et 5.9% des capacités installées respectivement pour les biscuiteries et l'émaillage le marché local reste encore déficitaire de 1 à 2 millions de m² en biscuiterie.

En effet, si la production a progressé au rythme moyen de 11.6% par an elle reste encore en deçà de la consommation locale et elle ne couvre pas les capacités actuellement installées, ce qui justifie la sous utilisation des capacités qui est due dans la majorité des cas à des arrêts de production (pièces de rechanges, faiblesse de la maintenance, retards dans les approvisionnements, ect...).

Au niveau des exportations, l'ouverture des barrières douanières entre la Tunisie et la Libye a contribué pour une grande partie à l'accroissement des exportations qui ont passé de 236 mille m² en 1986 à 750 mille m² en 1989.

TAB A-13
PRODUCTION ET CAPACITES INSTALLEES I. CERAMIQUE

	1986	1987	1988	1989	1990
Capacité installées					
Biscuiteries (1000 m ²)	3400	-	-	-	7280
Emaillages (1000 m ²)	8960	-	-	-	11580
Production (1000 m ²)	4000	4350	5100	5700	6930
Exportations (1000 m ²)	236	-	450	750	-

B-2-LES PRODUITS ROUGES :

La production des produits rouges est faite par 40 unités industrielles et 80 unités artisanales. Les capacités installées sont aux environs de 5 000 millions de Tonnes par an en 1988.

L'analyse de la production nous a permis d'identifier que celle-ci a progressé au rythme moyen de 4.5% et qu'elle reste en deçà des capacités installées actuellement.

Pour ce qui est des exportations la branche contribue modestement à l'équilibre de la balance commerciale du fait que les quantités placées à l'exportations sont minimes par rapport à la production locale et aléatoires.

TAB A-14
PRODUCTION, CAPACITES INSTALLEES ET EXPORTATIONS DES
PRODUITS ROUGES

	1986	1987	1988	1989	1990
Capacité installées (1000 T)	-	-	5000	-	-
Production (1000 T)	2200	2300	2300	2450	2750
Exportations (1000 T)	5	10	75	50	15

B-3-ARTICLES SANITAIRES :

Les articles sanitaires sont produits par trois principales entreprises à savoir la MTC (3800 T/an), la SOTAS (4500 T/an) et la STEDE (1500 T/an). Au niveau de l'émaillage celui-ci est assuré par Tunisie-émail pour les baignoires en fontes et en aciers pour compléter les ensembles de salles de bains fabriqués par la MTC et la STEDE.

L'insuffisance des capacités installées et la non maîtrise de la technologie de production des articles sanitaires fait que cette activité reste encore déficitaire et des quotas annuels sont accordés pour l'importation de ces produits.

TAB A-15
PRODUCTION NATIONALE ARTICLES SANITAIRES

	1986	1987	1988	1989	1990
Céramique en (T)	4700	4700	5500	5100	6000
Baignoires (unités)	16000	24200	29000	32000	33000
Receveurs en acier(unités)	4000	4500	4500	4900	5200

B-4-LES BRIQUES REFRACTAIRES :

Les briques réfractaires sont produites par une seule entreprise en Tunisie à savoir les Réfractaires de Tunisie installée à Bizerte depuis 1973. La production des briques est à base d'alumine ; car celles à base de magnésie continuent à être importées du fait de l'inexistence d'une fabrication locale.

Malgré sa capacité de 9000 T/an cette société n'est pas en mesure de satisfaire la consommation locale. En effet, sa production a été de l'ordre de 7564 tonnes réparties comme suit :

Briques en tonnes	4300
Produits non façonnés	1141
Autres produits	350
Chamottes	1773

Pour ce qui est de son taux d'intégration, celui-ci se situe aux alentours de 20% et ce en raison de l'importation de ces principales matières premières (argile spécial, chamottes, ciment fondu, bauxite ect...).

B-5-LES ARTICLES MENAGERS :

Les articles ménagers sont principalement produits par 3 entreprises. La STPCN installée à Nabeul, Les Céramiques Artistiques du Centre installée à Tébourba et Tunisie-porcelaine à Naassen.

La capacité de production d'articles ménagers en céramiques est de 2200 T/an pour la faïence et 2200 T/an pour la porcelaine. Au niveau de la production celle-ci a accusé un dédoublement entre 87 (1500 T) et 1989 (3300 T) ; mais malgré ces efforts elle reste en deçà des capacités installées et de la consommation locale.

Ce secteur est faiblement intégré du fait de l'inexistence des matières premières locales.

Au niveau des exportations les performances de Tunisie-porcelaine sont notables du fait qu'elle a pu doubler ses exportations en valeur entre 1986 (1.5 MD) et 1989 (3.2 MD).

C- LE SECTEUR TEXTILES, CUIR ET CHAUSSURES :

L'industrie textiles du cuir et de la chaussure a été au cours des dix dernières années l'une des industries les plus performantes de l'économie Tunisiennes. En effet, de part la contribution de sa valeur ajoutée dans le PIB qui est de l'ordre de 4.5% et de 22.9% dans la valeur ajoutée globale des industries manufacturières ; l'industrie textiles, du cuir et de la chaussure a pu dégager des résultats qui se sont concrétisés sur tant sur le plan local que sur le plan de l'exportation.

Ainsi, si on évalue la période 86-90 pour l'industrie textiles on remarque qu'elle a été positive sur tous les plans. En effet, les taux de croissance enregistrés par la production, la valeur ajoutée et les investissements sont respectivement de l'ordre de : 6.3%, 6.4% et 34.1%.

Au niveau de la production les parts les plus importantes reviennent à la fabrication de vêtements (45%) et à la filature, tissage et finissage (26.2%). Pour la bonneterie et les cuirs et chaussures leur part a été en moyenne de 13.4%. Toutefois, il y a lieu de signaler que dans la branche cuir et chaussures la part la plus importante est détenue par la production des chaussures soit 63.6%.

Pour ce qui est des investissements, on peut remarquer que cette décennie a été marquée par l'impulsion de l'initiative privée et la sortie progressive de l'Etat en tant que premier investisseur dans cette activité depuis les années soixante. Ainsi, à part le recul qu'on a observé dans la croissance des investissements publics de -5.2% au cours de la période 86-90 ; la part des investissements publics dans l'investissement global a été en moyenne de 19.3% contre 80.7% pour les privés.

L'effort d'investissement le plus important a été réalisé par les branches filature, tissage et finissage (54.3%) d'une part et la fabrication des vêtements (28.6%) d'autre part. D'ailleurs les taux de croissance enregistrés par ces deux branches ont été respectivement de 37.1% et 56.9%.

Sur le plan des exportations, celles-ci ont accusé un taux de croissance moyen en termes réels de l'ordre de 21.4% faisant passer le taux de couverture des importations par les exportations de 113.4% en 1987 à 118.5% en 1990.

Enfin, sur le plan de l'emploi, le secteur abrite, dans les activités structurées près de 50% des emplois industriels. Toutefois, ces emplois sont concentrés sur une main d'oeuvre féminine non formée et faiblement encadrée.

La répartition des entreprises dans le secteur textiles en 1990 se présente comme suit :

REPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR TEXTILES PAR TYPE DE MARCHE

Branches	Local	Exportation (Loi Avril 1992)	Total
Filature	30	-	30
Tissage	180	2	182
Tricotage	200	2	202
Finissage	12	-	12
Confection	500	532	1032
Annexes	110	12	122
Total	1032	548	1580

Ainsi, de part le nombre des entreprises on peut dégager que la branche confection se taille la première place avec 1032 unités dont 532 évoluent pour l'exportation. Toutefois, on remarque que malgré ce nombre élevé la taille d'une grande partie des entreprises (85.3%) mesurée par le nombre d'ouvriers est inférieure à 100.

REPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR TEXTILES PAR TAILLE
MESUREE PAR LE NOMBRE D'OUVRIERS

Taille	Nbre entreprises	%
moins de 100	1349	85.3
100 à 300	202	12.8
300 à 500	24	1.6
Plus de 500	5	0.3

TABLE A-16
AGREGATS ECONOMIQUES AUX PRIX CONSTANTS DE 1980 DU SECTEUR
DES INDUSTRIES TEXTILES, CUIR et CHAUSSURES

Unité : M.D

AGREGATS ECONOMIQUES	1986	1987	1988	1989	1990
PRODUCTION :	510.6	549.5	591.6	651.4	694.4
Fil, Tissage, Finissage	143.6	152.3	152.7	163.4	173.4
Tapis	11.2	11.3	11.9	12.9	12.9
Bonneterie	68.8	76.3	79.6	85.9	91.0
Fab. Vêtements	216.6	235.7	267.6	303.6	326.0
In. Cuir & Chaussures	71.5	73.9	79.6	85.6	91.1
dont chaussures	45.7	47.4	50.7	54.2	57.3
Valeur ajoutée	132.9	143.0	154.4	170.2	181.1
Investissement global	25.5	37.8	62.5	95.5	110.4
Fil. Tissage. Finissage	12.8	22.8	30.4	52.2	62.0
Tapis	0.3	0.5	0.6	0.6	0.6
Bonneterie	4.5	7.0	9.1	6.0	5.0
Fab. vêtements	4.0	5.0	16.0	32.0	38.0
Cuir et Chaussures	4.0	2.5	6.5	4.8	4.8
Investissement/Publics	11.6	19.6	12.9	11.2	8.9
Investissement/privé	14.0	18.2	49.8	84.4	101.5
EXPORTATIONS	-	510.8	614.2	828.0	1108.0
IMPORTATIONS	-	450.5	552.6	716.0	935.0
Taux de Couverture	-	113.4	111.2	115.6	118.5

Source : Budget économique 1990.



association pour la promotion et le développement industriel

34, avenue Kléber
75116 PARIS
Téléphone : (1) 47.27.51.49
Fax : (1) 47.27.51.50
Télex: 640866 APRODI