



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

19615

33p.
2000



RAPPORT - DIAGNOSTIC

**SOCIETE DES INDUSTRIES
TEXTILES REUNIES
(SITER)**

Décembre 1991

2/82

AVANT PROPOS

Le diagnostic de la société SITER, 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.

S O M M A I R E

	Pages
1. <u>INTRODUCTION</u>	4
1.1 Le cadre du projet	
1.2 La méthodologie employée	
2. <u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u>	7
3. <u>SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS</u>	9
3.1 Synthèse	
3.2 Recommandations	
4. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u>	12
5. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	13
5.1 L'évolution de l'exploitation	
5.2 La structure bilantielle	
6. <u>LA POLITIQUE COMMERCIALE</u>	17
6.1 L'entreprise et son marché	
6.2 L'organisation commerciale	
7. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u>	21
7.1 L'usine	
7.2 L'outil de production	
7.3 La gestion de production	
Conclusions partielles	
8. <u>LES MOYENS HUMAINS ET L'ORGANISATION GENERALE</u>	26
8.1 Les moyens humains	
8.2 L'organisation administrative	

1. INTRODUCTION

1.1 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, charge 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.

1.2 Méthodologie du diagnostic

Deux phases dans la conduite du diagnostic de SITER :

PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE

a) Objectif :

Préparation de l'intervention proprement dite

b) Contenu :

- . Entretien avec Monsieur KHALED TOUIBI. et ses principaux collaborateurs.
 - . Présentation de la mission : objectif, portée, conduite.
 - . Situation générale de l'entreprise
- . Visite rapide de l'usine en compagnie du responsable de production. Monsieur HARBAOUI.
- . Recueil des éléments financiers (bilans et comptes d'exploitation des 3 dernières années).
- . Remise d'un questionnaire détaillé destiné à être envoyé complété au consultant avant l'intervention et portant notamment sur :
 - . Les informations générales sur l'entreprise
 - . L'historique
 - . La structure et la géographie du capital
 - . Les informations techniques (produits, procédés, matières premières utilisées, production, équipements ...)
 - . Les informations commerciales (prix de vente, clientèle, concurrence ...)
 - . Les informations financières, en complément des documents fournis (crédits accordés, montant, ...)
 - . Les informations sociales (organigramme, effectif, absentéisme ...).

c) Durée

en moyenne une demi journée

d) Intervenant

Responsable du projet.

PHASE 2 : INTERVENTION - DIAGNOSTIC

a) Objectif

Analyse critique des fonctions de l'entreprise et propositions de réhabilitation.

b) Contenu

- . Entretien approfondi avec la direction, les cadres, les agents de maîtrise, et des employés de l'entreprise
- . Recueil du maximum d'informations sur l'entreprise et son environnement.
- . Recueil de complément d'information sur l'environnement dans la mesure de leur disponibilité.
- . Analyse des informations et mise en forme dans le présent rapport.

c) **Durée**

Deux à trois jours / homme, en moyenne dans l'entreprise.

d) **Intervenants**

Deux consultants, l'un généraliste, l'autre spécialiste.

2. PRESENTATION DE LA SOCIETE

NOM : SOCIETE DES INDUSTRIES TEXTILES REUNIES
(SITER)

ADRESSE : BIR KASSA
BP n° 6 BEN AROUS
TUNISIE

TELEPHONE : 381 781

FAX : 380 374

ACTIVITE : Finissage Textile

DATE DE CREATION : 15 decembre 1974

LOI DE CREATION : Loi 74-74 du 3-8-1974

FORME JURIDIQUE : S. A

CAPITAL : 5000 KDT

REPARTITION DU CAPITAL	SFI	35 %	ACTIONNAIRES PRIVES 51,012 %
	BT	11 %	
	BIAT	5 %	
	Mr BOUZGAROU	0,012 %	
	SOGITEX	28,988 %	ACTIONNAIRES ETATIQUES 48,988 %
	BTQI	10 %	
BTKD	10 %		

P.D.G. : Monsieur KHALED TOUJIBI

EFFECTIF : 496 personnes au 31/09/91

AVANTAGES FISCAUX ET DIVERS :

SUIVANT ARTICLE III DE LA LOI 87 51 DU 2 8 87 ET LES ARTICLES 28/29, 32,33,34, ET 35

1/ - Suspension des taxes sur le chiffre d'affaires aux titres des acquisitions de biens d'équipement importés ou acquis totalement auprès de "producteurs" et nécessaires à la production destinée à l'exportation.

2/ - Suspension des droits de douane et des taxes d'effets équivalents acquittés sur les matières premières et produits semi importés et acquis sur le marché local par l'entreprise pour la fabrication des biens et produits destinés à l'exportation.

3/ - Remboursement de droits de douane et des taxes d'effets équivalents, acquittés sur les biens équipement importés et non fabriqués localement et inclus dans les annuités normales d'amortissement au prorata du chiffre d'affaires à l'exportation. (voir article 193 bis du code de douane).

4/ - Admission temporaire de l'entreprise industrielle

5/ - Exonération des bénéfices provenant d'exportation, de l'impôt sur les bénéfices.

6/ - Exonération des bénéfices provenant d'opérations effectuées sur le marché local à concurrence de 20 % des bénéfices provenant des opérations d'exportation.

3. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

3.1 Synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
SITUATION FINANCIERE	SITUATION FINANCIERE
	<ul style="list-style-type: none">- Baisse du C.A. en volume- Absence de rentabilité<ul style="list-style-type: none">- Poids excessif des frais financiers (8% du C.A.)- Fonds de roulement négatif- Créances clients importantes- Solvabilité a court terme négative- Trésorerie exarigue
POLITIQUE COMMERCIALE	POLITIQUE COMMERCIALE
	<ul style="list-style-type: none">- Structure de clientèle à risque (+ de 50% du C.A. avec 2 clients)- Service commercial peu dynamique- Peu de prospection- Vendeurs non motivés
PRODUCTION	PRODUCTION
<ul style="list-style-type: none">- Bâtiment rationnel- Outil de production fiable- Existence d'une gestion de production	<ul style="list-style-type: none">- Rendement mauvais (manque d'alimentation)- Problèmes d'approvisionnement en ea pour la teinture- Problème de q alité dû aux changements de fournisseurs de colorants
MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION	MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION
<ul style="list-style-type: none">- Direction motivée et décidée	<ul style="list-style-type: none">- Pléthore de personnel- Poids des indirects- Organisation administrative génératrice de "paperasse"- Non exploitation de l'information

3.2 RECOMMANDATIONS

A court terme

Un certain nombre d'actions urgentes sont à prendre

1) Restructurer l'entreprise financièrement

sur la base du bilan de 1990, les fonds propres représentent moins de 10% du total du passif (1532 KDT sur 9.3%). Cette absence de fonds propres handicape lourdement l'avenir de l'entreprise.

Il faut absolument un apport d'argent frais de la part des actionnaires. La reconstitution du fonds de roulement nécessite un apport minimal de 2 milliards de dinars environ (en dehors de tout nouveaux investissements).

2) Réduire l'effectif à un niveau compatible avec l'activité de l'entreprise

Cet effectif actuellement de 496 personnes devrait être réduit d'environ 100 personnes au minimum, principalement dans les indirects de production et les administratifs.

3) Parallèlement à cette réduction d'effectif, procéder à une réorganisation générale de l'entreprise.

- Redéfinir les tâches des services administratifs et ceux des auxiliaires de production afin d'éviter les doubles emplois.
- Préciser et délimiter la définition des fonction dans tous les services.

4) Dynamiser le service commercial.

- Mettre en place un système de rémunération motivant basé sur des primes d'objectifs quantitatif.
Ceci suppose la fixation de ces objectifs en volume.
- Donner aux vendeurs les moyens matériels de la prospection : argumentaire de vente, moyen de locomotions fiables.
- Améliorer la formation des vendeurs aux techniques de ventes.

5) Attaquer, dès que la qualité des produits le permettra, le marché export et notamment., celui des sociétés "offshore" (loi 1972).

6) Améliorer la qualité des produits en réglant le problème de la teinture par un investissement dans une installation d'adoucissement d'eau.

Le coût d'un tel investissement, à titre indicatif, se situe aux alentours de 1,5 millions de dinars.

A plus long terme

SITER est une entreprise de services située au stade final du processus textile de transformation.

Elle est essentiellement sous traitante de tissages importants (notamment TISSMOK).

Il nous semble que SITER aurait tout intérêt à trouver un partenaire technique. Celui-ci pourrait être TISSMOK.

Cette fusion des deux sociétés complémentaires, après assainissement de SITER et de TISSMOK, permettrait à l'ensemble de devenir compétitif sur le marché national et d'envisager une ouverture sur les marchés extérieurs.

En tout état de cause, dans l'état actuel de SITER, une libéralisation de ce secteur serait un coup fatal pour l'entreprise.

4 - RAPPEL HISTORIQUE

1977 : Création de SITER S.A. au capital de 50 000 Dinars.

1979 : Démarrage de la société le 1er janvier.

1981 : Augmentation du capital de 2 490 000 Dinars.

1983 : Augmentation du capital de 280 000 Dinars.
Prêt BIRD pour un nouvel investissement (1,9 millions Dollars).

1985 : Diminution du capital de 1 120 000 Dinars pour arriver au capital actuel de 5 000 000 Dinars.

Privatisation de la société

1991 : Monsieur MONCEF BOUZGARROU est remplacé au poste de PDG par Monsieur KHALED TOUIBI.

5. SITUATION FINANCIERE

L'examen de la situation financière de SITER est basé sur les trois derniers bilans disponibles et certifiés (1988 - 1989 et 1990)

La présentation synthétique de comptes figure en annexe 1.

Des reclassements de postes ont été opérés par notre tableau d'analyse financière, ce qui fait que les grandes masses peuvent être légèrement différentes de celles existant sur les comptes.

Cela ne change en rien les conclusions.

En tout état de cause, les rapports d'activité de l'entreprise sont particulièrement fouillés.

Ils détaillent à l'aide de nombreux tableaux et graphiques l'évolution des principaux postes des bilans et comptes d'exploitations.

Nous éviterons donc les redites et nous nous contenterons d'analyser les grandes masses dans le cadre de ce diagnostic général.

5.1 L'évolution de l'exploitation

Quoique encore largement négative, la rentabilité de l'exploitation sur les trois dernières années ne s'aggrave pas..

1) Le chiffre d'affaires en valeur augmente constamment pendant la période alors que le chiffre d'affaires en volume régresse.

	1988	1989	1990
Vente locale	7806	7955 (+ 12%)	10117 (+27%)
Export	15	352 (+135%)	596 (+69%)
TOTAL	7821	8307 (+ 6%)	10713 (+29%)

L'export reste négligeable :

4% du C.A. en 1989
6% du C.A. en 1990

L'augmentation du chiffre d'affaires est due

- à l'évolution favorable des prix de vente sur le marché local et à l'export,
- au développement des ventes de tissus finis en 1990 (12 % du CA en volume en 1990 contre 1 % en 1989)
- au changement opéré dans le mix produit.

2) L'excédent brut d'exploitation devient positif en 1990

C'est le résultat :

- de l'augmentation de la marge brute de production et de la valeur ajoutée produite.
- de la diminution des frais de personnel en valeur absolue (-139 KDT) et en proportion de la production (-6 points) par rapport à 1989.

Cette diminution de frais de personnel a été obtenue par la baisse de l'effectif (-27 en 1990 par rapport à 1989, -92 en 1989 par rapport à 1988) malgré :

- le coût des licenciements (1.5 million de dinars).
- l'augmentation salariale décidée en 1990.

3) - Le résultat courant avant impôt s'améliore bien en restant négatif sur la période.

1988 - 1170 soit 15% de la production

1989 - 1028 soit 12% de la production

1990 - 616 soit 6% de la production

Cette absence de rentabilité est due à l'augmentation des frais financiers et des charges de financement qui pèsent d'un poids excessif sur l'exploitation (6,3% en 1989 ; 8,3% en 1990)

Les intérêts sur découvert bancaire et escompte expliquent en grande partie cette évolution.

	1989	1990	
Intérêts/découvert	118	267	+126%
Intérêts/escompte	241	274	+14%
Total	359	541	+51%

5.2 La structure bilantielle

Elle est fondamentalement déséquilibrée et le déséquilibre tend à s'aggraver sur les trois dernières années.

1) Le Fonds de Roulement, positif en 1988, devient négatif en 1989 et 1990.

	1988	1989	1990
Capitaux propres	3374	2190 (-1184)	1532 (- 658)
+ DLMT	3220	3861 (+ 641)	4960 (+1099)
- Immobilisations nettes	5741	6731 (+ 990)	8505 (+1774)
Fonds de Roulement	+853	- 680 (-1533)	-2013 (-1333)

La diminution de FDR est essentiellement due à l'accumulation des pertes des trois exercices pour un montant de 1842 KDT.

Les capitaux qui représentaient 32% du total du bilan en 1988 n'en représentent plus que :

- 19% en 1989
- 9% en 1990

En conséquence :

- Son autonomie financière mesurée par l'importance de fonds propres par rapport au total du passif est quasiment nulle.
- Sa capacité théorique d'endettement représentée par la part des fonds propres dans les capitaux permanents tombe largement en dessous de la barre de 50%.
 - 51% en 1988
 - 36% en 1989
 - 24% en 1990

2) Le besoin de financement du cycle d'exploitation est important.

Si l'on considère les stocks, les créances clients et fournisseurs, le besoin brut en fonds de roulement évolue de la manière suivante (KDT) :

	1988	1989	1990
Stocks	2362	2643	2763
Créances clients et effets à recevoir	2052	1689	4496
Dettes fournisseurs et effets à payer	1253	1648	2863
Besoin brut en Fonds de Roulement	3161	2684	4396
BBFDR en mois de CA HT	4,4	3,6	4,5

2) La position à court terme est dangereuse

- Trésorerie largement négative représentant plus de deux mois du chiffre d'affaires en 1990.
- Solvabilité à court terme également négative représentant pratiquement 5 mois de chiffre d'affaires (état virtuel du dépôt de bilan).

En conclusion, la situation financière de SITER est critique.

Sans envisager de nouveaux investissements dans l'immédiat sur la base du bilan de 1990, le montant minimum d'apport en fonds propres permettant de tout juste reconstituer le fond de roulement se monte à 2 millions de dinars environ (sans tenir compte d'éventuelles consolidations de créances à court terme).

Cette restructuration financière minimale, si elle est la condition nécessaire à la survie de SITER n'en est pas suffisante.

Il est en effet impératif de prendre un certain nombre de mesures concernant la gestion de l'entreprise.

6. LA POLITIQUE COMMERCIALE

6.1 Le marché de l'entreprise

SITER est essentiellement un sous traitant qui exerce son activité dans le secteur de l'habillement à plus de 80%.

Elle finit les tissus fabriqués par les entreprises de tissage principalement sur le marché local.

Ces entreprises, au nombre de 180 représentent 17% environ du nombre des entreprises du secteur textile.

Depuis 1990, une nouvelle stratégie se dessine qui consiste à vendre des tissus finis directement aux confectionneurs. (Il en existe 500 d'après les statistiques soit 48% des entreprises locales du secteur).

Le tableau de l'évolution du chiffre d'affaires depuis 1988 illustre cette stratégie.

	1988	1989	1990	1990 9 mois	1991
TAF local	7726	7890	8926	6136	6836
TAF export	15	294	470	409	141
Sous total	7741	8184	9396	6545	6977
Tissus finis local	0	28	1149	949	1512
Tissus finis export	0	57	125	56	931
Sous total	0	85	1274	1005	2443
TOTAL GENERAL	7741	8269	10670	7550	9420

La vente de tissu finis progresse de façon notable pour représenter 25% du chiffre d'affaires des 9 premiers mois de 1991.

L'entreprise se trouve dans la situation paradoxale de concurrent vis-à-vis de ses propres clients.

La structure de la clientèle est la suivante : (CA en KDT hors facture et agios).

	1988	1989	1990	1990 9 mois	1991 9 mois
SOMOTEK	2534 33%	3280 40%	3873 36%	2609 35%	2712 29%
TISSMOK	3552 46%	3184 39%	3146 29%	2191 29%	1965 21%
MATEX)	310 4%	730 7%	537 7%	582 6%
RATISS)	327 4%	279 3%	200 3%	369 4%
SITEX	1655 21%	296 3.5%	217 2%	137 2%	199 2%
AUTRES)	833 10%	1152 11%	804 11%	976 11%
Total façon)	8269 100%	9397 88%	6478 87%	6803 74%
Total ventes directes))	1274 12%	1005 13%	2443 26%
Total général	7741 100%	8269 100%	10671 100%	7483 100%	9246 100%

C'est évidemment une structure de clientèle extrêmement risquée.
Deux clients représentent l'essentiel de l'activité de SITER

- 1988 79% du C A
- 1989 79% du C A
- 1990 65% du C A
- 9 mois 1991 50% du C A

La baisse du chiffre d'affaires de TISSMOK amorcée depuis 1988 et qui s'accroît en 1991, est la cause principale des difficultés de SITER.

Pour les 9 premiers mois de 1991, la baisse du CA de TISSMOK de 10 % correspond à une baisse en volume de 32 %.

S'agissant des ventes par ligne de produits, plus de 80 % est constitué par la teinture et l'impression avec un développement plus important de cette dernière dans les 9 mois de 1991 (CA en K.D.T. hors divers et gravures).

	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>9 mois</u>	
			<u>1990</u>	<u>1991</u>
Imprimé	4.185 51 %	6.537 61 %	4.558 61 %	6.195 67 %
Teint	3.204 39 %	3.272 31 %	2.294 31 %	2.220 24 %
Blanc	545 6 %	552 5 %	382 5 %	599 6 %
Tisse teint	335 4 %	310 3 %	248 3 %	232 3 %
TOTAL	8.269 100 %	10.671 100 %	7.482 100 %	9.246 100 %

SITER est de loin la principale unité de finition de la TUNISIE avec environ 75 % de part de marché.

Les principaux concurrents sont :

SOBOLUX)
 SOFITEX)
 FILTISS)
 CTC)
 STIT) 25 % du marché environ
 SENDRAP)
 MTEI)
 DEMATEX)

6.2 L'organisation commerciale

Il y a un service commercial dont Monsieur BAKLOUTI, engagé en tant que Directeur Commercial en avril 91, a pour tâche d'organiser

Il y a actuellement 8 personnes en tout, dont

- 1 responsable SOMOTEX qui s'occupe provisoirement de l'export.
- 1 responsable TISSMOK et SITEX
- 1 responsable PME
- 1 secrétaire
- 1 agent de saisie informatique

Les responsables commerciaux sont rémunérés au fixe et aucun système de motivation classique n'est en vigueur dans l'entreprise.

La prospection est faible : 9 nouveaux clients depuis le début 1991.

En conclusion, SITER est une entreprise extrêmement vulnérable, étant donné la structure de sa clientèle.

En outre, elle ne dispose pas d'un service commercial performant qui seul pourrait la dégager de cette dépendance, par une prospection active et continue, notamment vers les entreprises de tissage "loi 1972".

7. LA FONCTION PRODUCTION

7.1 L'usine

L'usine se présente sous la forme d'un bâtiment en forme de U, d'une architecture à vocation industrielle qui peut permettre d'emblée l'implantation d'un cycle de production rationnel. La hauteur disponible et la largeur du bâtiment ne pose aucun problème d'implantation de matériel présent et éventuellement à venir.

7.2 L'outil de production

Magasin E cru	:	possibilité de stockage : 1.500.000 mètres en rouleaux ou vrac -
Matériel	:	peu de matériel de rangement et de manutention. Des casiers de stockage permettraient de doubler la capacité de rangement.
	:	1 enrouleuse MULLER
Lainage - grattage	:	4 laineuses SCHOLAERT
Tondage	:	2 tondeuses SCHOLAERT
Flambage	:	1 flambeuse OSTOFF
Préparation	:	1 chaîne KUSTER
Foulard	:	1 foulard
JIG - Teinture	:	4 larges (2.40 m) 4 étroits (1.40 - 1.60 m)
Thermoformage	:	1 MONTFORT
Lavage	:	1 machine BRUGMANN
Impression	:	2 machines STORCK cylindre 1 machine STORCK cadre 1 machine STORCK banc échantillon 1 atelier gravure cadre et cylindre
Rame	:	3 rames ARTHUS
Sanforisage	:	2 sanforiseuses ZOLLIG
Pliage	:	3 plieuses MONTFORT 8 tables de visite (sondage)
Emballage	:	1 emballeuse KOLSMANN avec tunnel de rétraction
Magasin finis	:	peu encombre
Laboratoire	:	équipement normal pour test de qualité et étude de colorants

- Ses fonctions :

- a) Typier chaque nouvel article en fonction des échantillons clients.
Mise au point du colorant pour obtenir les nuances. c'est-à-dire les recettes, teinture.
- b) Définition du cheminement sur les différentes machines en fonction du tissu écru pour obtenir le tissu final demandé
- c) Etablir les témoins (référence tissu) qui aideront les contremaîtres à chaque stade. Ces témoins sont avec la fiche fabrication.
- d) Intervention en ateliers pour le suivi qualité.
Rectification éventuelle, soit sur demandes des contremaîtres ou constatations sur machines que les contremaîtres n'auraient pas vues.
- e) Etude de tous produits auxiliaires
adouccissant - mouillant détergent - resine - chargeur.
- f) Etude colorants d'origine différente et mise au point de recettes équivalentes.
S'il n'y avait pas de problème de fournisseurs, ce problème serait moins fréquent.
- g) Analyse eau journalière :

Etant donné la variation permanente du Ph (8 à 64), Il est nécessaire de doper l'eau des chaudières en permanence

Une étude d'installation d'adouccissement serait non seulement souhaitable, mais nécessaire . Cela éviterait le risque chaudières, et améliorerait les teintures (stabilité des nuances)

Le coût d'une telle installation serait d'environ 1.5 millions à 2 millions de dinars.

Toutes les machines qui tournaient étaient en état normal de production et de qualité.

Nous n'avons pas constaté qu'une machine en production était arrêtée pour une cause de panne ou casse de pièces.

Lors de notre passage, l'usine tournait à environ 50 % de sa capacité.
Cette sous-activité est due à un manque d'alimentation.

En conséquence, au vu du matériel, nous pensons que SITER est en mesure de produire, à condition que la société ait un carnet de commandes conforme à ses possibilités.

REMARQUE

Il y a des investissements à prévoir pour la remise en état de certaines machines foulard, sanforiseuse et laveuse

- Dans le cas du foulard et de la sanforiseuse, il s'agit d'une utilisation dans des largeurs trop petites, SITER ne pouvant se permettre de refuser certaines commandes.
- Dans le cas de la laveuse, il s'agit à notre sens d'une usure anormale due aux arrêts d'alimentation, les agents caustiques agissant plus à sec.

7.3 Gestion de production

. Ordonnancement

Toute pièce de tissu qui entre en magasin, est mise en fiche informatique avec codification article / traitement.

Cette information génère une information planning et une fiche de fabrication comportant toutes les indications techniques et les échantillons témoins du laboratoire.

. Fabrication

La fiche de fabrication (annexe 2) suit la pièce pendant toute la durée de son traitement.

Les statistiques journalières permettent au planning et au service qualité de suivre les commandes, tant en quantité qu'en qualité.

A chaque poste, les ennuis rencontrés sont notés afin de prendre les mesures pour atténuer les défauts, voire faire un traitement supplémentaire pour le faire disparaître. Naturellement, la fiche fabrication contient toutes ces informations.

. Approvisionnement

- Enregistrement de besoins
- Etablissement des critères par utilisateur
- Etude de marchés avec les fournisseurs
- Passation de commandes et suivi

Les problèmes d'approvisionnement se situent essentiellement au niveau des colorants.

.SITER à trois principaux fournisseurs : BSF - HOFCHST - CIBA.

Les problèmes de trésorerie de l'entreprise l'obligent à changer souvent de fournisseurs, ce qui signifie la mise au point de nouvelles recettes.

Cette situation entraîne :

- une augmentation de prix de revient par l'impossibilité de négocier les marchés.
- Un mauvais rendement au niveau de la production et du rendement.
- Un gonflement anormal des stocks de colorants.

Prix de revient

Il est basé sur l'établissement de coûts standards annuels.
Chaque opération a un "coût circuit" composé de :

- main d'oeuvre directe
- main d'oeuvre indirecte (contremaitres, chefs d'ateliers)
- coût de l'entretien machine
- amortissement machine
- Energie consommée

Le "coût circuit" est grevé d'un coefficient de frais de généraux, du "coût recette" (laboratoire) et d'un coût de non activité pour arriver au coût complet :

Ce dernier est communiqué au service commercial pour l'aider dans ses négociations.

C'est un système classique qui est en cours d'informatisation.

Malheureusement, étant donné la situation actuelle de SITER, le système ne peut que constater des faits et ne semble pas constituer pour l'instant une aide à la décision.

Le contrôle de production

Il fait partie du département contrôle de gestion au sens large du terme.

Ce contrôle de production, qui part de la collecte journalière des feuilles de production par atelier, fait l'objet de synthèse

- journalière
- hebdomadaire
- mensuelle

C'est un système qui semble très (trop) élaboré et qui donne lieu à une masse d'informations sous forme de rapports, documents intermédiaires..., impossible à exploiter.

Une simplification du système s'impose dans sa forme et son contenu.

CONCLUSION PARTIELLE

L'outil de travail est dans l'ensemble tout à fait viable et fiable

La moyenne d'âge du parc machines est en dessous de 10 ans.
Il représente une bonne unité sur le plan technique.

La capacité théorique maximale de production est d'environ 25 millions de mètres par an, et le point mort se situe aux environs de 16 millions de mètres.

Deux problèmes se posent :

- L'usine travaille à 50 % de sa capacité par manque de commandes (défaillance de TISSMOK essentiellement)
- C'est un outil industriel qui travaille de façon artisanale.
En effet, l'entreprise a souvent des commandes de quelques milliers de mètres alors que l'outil est conçu pour des marchés de 30 à 40.000 mètres.
Il en résulte des taux de déchets importants (mise en route et en fabrication) et des arrêts machines fréquents.

Au niveau de l'organisation et de l'information, il existe une documentation pléthorique fournissant toutes les statistiques sur les anomalies constatées.

Malheureusement, cette documentation trop volumineuse ne peut être exploitée et ne sert donc pas grand chose.

L'analyse du personnel de production est faite dans le chapitre suivant.

8. LES MOYENS HUMAINS - L'ORGANISATION GENERALE

L'effectif permanent a évolué comme suit :

	au 31.12							
	1987		1988		1989		1990	
TOTAL	693	100 %	627	100 %	535	100 %	508	100 %
dont								
Administratif	132	19 %	131	21 %	110	21 %	94	19 %
Technique	561	81 %	496	79 %	425	79 %	414	81 %

L'objectif global a diminué de 27 % en 4 ans dont :

- 29 % pour les administratifs
- 26 % pour le personnel technique

L'entreprise a actuellement 496 personnes dont après reclassement, on peut évaluer la structure comme suit :

Directs de production	300 personnes
Indirects	196 personnes
dont maintenance	80
administratif	116
et divers	

Compte tenu du niveau d'activité de l'entreprise, l'effectif est à l'évidence surdimensionné et le poids des indirects trop important.

La détermination de l'effectif exact nécessite une étude du poste détaillé, ce qui sort du cadre de ce projet.

Néanmoins, à titre indicatif, l'entreprise devrait pouvoir tourner avec un effectif réduit de 100 personnes au minimum.

- effectif de production	- 20
- maintenance	- 30
- administration et divers	- 50

La moyenne d'âge est d'environ 40 ans.

Les taux d'absentéisme stables depuis quatre ans, sont relativement faibles.

1988:	3,8%
1989:	3,4%
1990:	3,7%
1991:	3,6% (au 31.08.91)

8-2 L'ORGANISATION GENERALE

Il n'y a rien de remarquable à noter au niveau de l'organisation générale.
A noter que l'entreprise est dotée d'un IBM 36 et de 18 écrans (1 en moyenne par service)

Est informatisé

- la comptabilité générale
- la facturation
- la gestion des stocks
- la paye et les déclarations sociales (CUSS)
- la trésorerie

Est en cours d'informatisation :

- prix de revient
- relevé de production

Ici encore, l'administration produit une masse d'informations considérables qui ne peuvent manifestement pas être exploitées.

La réorganisation en profondeur de l'entreprise doit être l'occasion pour la direction de repenser le système d'information :

- dans sa forme
- dans son contenu
- dans son volume

ANNEXE 1

**SYNTHESE ET DOCUMENTS
FINANCIERS**

SITER

RESULTAT

*: Ratios corrigés en fonction de la durée des exercices

Unité :		KDT	Durée de l'exercice en mois		0	12	12	12
			0	12	12	12	12	
		INTITULE	0 %	1988 %	1989 %	1990 %		
	+	Production vendue	0 ###	7821 100	8307 100	10713 100		
	+	Ventes de marchandises	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	=	CHIFFRE D'AFFAIRES NET	0 100	7821 100	8307 100	10713 100		
	+	Production vendue	0 ###	7821 100	8307 93	10713 103		
	+	Production stockée	0 ###	-83 -1	493 5,5	-376 -4		
	+	Production immobilisée	0 ###	91 1,2	103 1,2	74 0,7		
	+ = +	PRODUCTION	0 100	7829 100	8903 100	10411 100		
	+	Achats de matières	0 ###	3017 39	4199 47	5235 50		
	-	Matières stockées	0 ###	174 2,2	-213 -2	495 4,8		
	=	CONSUMMATION	0 ###	2843 36	4412 50	4740 46		
	= +	MARGE BRUTE PRODUCTION	0 ###	4986 64	4491 50	5671 54		
	+ +	Ventes de marchandises	0 100	0 100	0 100	0 100		
	-	Achats de marchandises	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###		
	+	Marchandises stockées	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###		
	= +	MARGE BRUTE MARCHANDISES	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###		
	+ =	ENSEMBLE MARGES BRUTES	0 ###	4986 64	4491 50	5671 54		
	-	Autres achats et charges	0 ###	1459 19	1923 22	2135 21		
	= +	VALEUR AJOUTEE PRODUITE	0 ###	3527 45	2593 29	3536 34		
	+	Subventions d'exploitation	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	-	Impôts et taxes	0 ###	784 10	87 1	10 0,1		
	-	Charges de personnel	0 ###	3038 39	2816 32	2677 26		
	+ =	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	0 ###	-295 -4	-335 -4	849 8,2		
	+	Reprises sur amortissements	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	+	Autres produits	0 ###	287 3,7	1015 11	639 6,1		
	-	Dotations aux amortissements	0 ###	637 8,1	1173 13	1208 12		
	-	Dotations aux provisions	0 ###	220 2,8	0 0	50 0,5		
	-	Autres charges	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	= +	RESULTAT D'EXPLOITATION	0 ###	-865 -11	-493 -6	230 2,2		
	+	Bénéfice attribué	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	-	Perte supportée	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	+	Produits financiers	0 ###	5 0,1	27 0,3	17 0,2		
	-	Charges financières	0 ###	310 4	562 6,3	863 8,3		
	+ =	RESULTAT COURANT AV. IMPOTS	0 ###	-1170 -15	-1028 -12	-616 -6		
	+	Produits exceptionnels	0 ###	28 0,4	354 4	148 1,4		
	-	Charges exceptionnelles	0 ###	241 3,1	512 5,8	190 1,8		
	-	Participation des salariés	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	-	Impôts sur les bénéfices	0 ###	0 0	0 0	0 0		
	=	RESULTAT DE L'EXERCICE	0 ###	-1383 -18	-1186 -13	-658 -6		
	=	ACTIVITE	0 100	7829 100	8903 100	10411 100		

Effectif du personnel	0	660	581	522
Evolution du CA net (*)		#DIV/0!	1,06	1,29
Valeur ajoutée/Effectif (*)	#DIV/0!	5	4	7
Ch. de personnel / Effectif (*)	#DIV/0!	5	5	5
Ch. de personnel/Valeur ajoutée	#DIV/0!	0,86	1,10	0,76
Charges financières/CA net	#DIV/0!	0,04	0,07	0,08

SITER

BILAN

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	12	12	12
---------	-----	-----------------------------	---	----	----	----

	INTITULE	0	%	1989	%	1989	%	1990	%
+	TOTAL BILAN	0	###	10702	100	11643	100	16491	100
-	Capital souscrit non appelé	0	###	0	0	0	0	0	0
+	Effets escomptés non échus	0	###	0	0	0	0	0	0
=	TOTAL BILAN CORRIGE	0	100	10702	100	11643	100	16491	100

	INTITULE	0	%	1988	%	1989	%	1990	%
+	Immobilisations brutes			8678	81	10966	94	13978	85
-	Amortissements et provisions			3219	30	4390	38	5543	34
=	Immobilisations nettes	0	###	5459	51	6576	56	8435	51
+	Comptes de régularisation actif	0	###	282	2.6	155	1.3	70	0.4
=	Immobilisations nettes étendues	0	###	5741	54	6731	58	8505	52
+	Stocks	0	###	2362	22	2643	23	2763	17
+	Réalizable	0	###	2503	23	2250	19	5175	31
+	Disponible	0	###	96	0.9	19	0.2	48	0.3
	TOTAL BILAN CORRIGE	0	100	10702	100	11643	100	16491	100
+	Capitaux propres	0	###	3374	32	2190	19	1532	9.3
+	Dettes à long et moyen termes	0	###	3220	30	3861	33	4960	30
-	Dettes à court terme	0	###	3363	31	4478	38	7683	47
-	Exigible	0	###	745	7	1114	9.6	2316	14
=	SOLVABILITE A COURT TERME	0	###	-1509	-14	-3323	-29	-4776	-29
-	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	0	###	1502	14	415	3.6	255	1.5
+	FONDS DE ROULEMENT	0	###	353	8	-680	-6	-2013	-12
=	TRESORERIE	0	###	-649	-6	-1095	-9	2268	-14
	Trésorerie / Besoin Fonds Roulement	#DIV/0!		-0.43		-2.64		-8.89	

SITER

ROTATION DE L'ACTIVITE

* : Ratios corrigés en fonction de la durée des exercices

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	12	12	12
---------	-----	-----------------------------	---	----	----	----

	INTITULE	0	%	1988	%	1989	%	1990	%
=	Production	0	###	7829	100	8903	107	10411	97
+	PRODUCTION VENDUE	0	100	7821	100	8307	100	10713	100
+	Production immobilisée	0	###	91	1,2	103	1,2	74	0,7
+	Production stockée	0	###	-83	-1	493	5,9	-376	-4
	Stocks avals bruts (*)			233	3	726	8,7	350	3,3

	INTITULE	0	%	1988	%	1989	%	1990	%
+	Achats de matières	0	###	3017	106	4199	95	5235	110
=	CONSOMMATION	0	100	2843	100	4412	100	4740	100
-	Matières stockées	0	###	174	6,1	-213	-5	495	10
	Stock matières brut (*)			2296	81	2058	47	2527	53
	Consommation / Production vendue	#DIV/0!		0,36		0,53		0,44	

	INTITULE	0		1988		1989		1990	
+	Ventes de marchandises	0	###	0	###	0	###	0	###
=	MARGE BRUTE MARCHANDISES	0	1	0	1	0	1	0	1
=	Marchandises revendues	0	###	0	###	0	###	0	###
+	Achats de marchandises	0	###	0	###	0	###	0	###
+	Marchandises stockées	0	###	0	###	0	###	0	###
	Stock marchandises brut(*)			0	###	0	###	0	###
	Stock march. brut/March. revendues(*)			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	

FLUIDITE DES REGLEMENTS

Les ratios sont corrigés en fonction de la durée des exercices

Ils sont exprimés en équivalent mois

Unité :	KDT	Durée de l'exercice	0	12	12	12
---------	-----	---------------------	---	----	----	----

	INTITULE	0		1988		1989		1990	
+	Créances clients	0	###	2052	3,1	1689	2,4	4496	5
+	Effets escomptés non échus	0	###	0	0	0	0	0	0
=	Créances clients globales	0	###	2052	3,1	1689	2,4	4496	5
	CHIFFRE D'AFFAIRES HT	0	12	7821	12	8307	12	10713	12
	Autres créances	0		399		487		598	
	Dettes fournisseurs	0	###	1253	3,4	1648	3,2	2863	4,7
	ACHATS D'EXPLOITATION TTC	0	12	4476	12	6122	12	7370	12
	Dettes sur immobilisations	0		0		0		0	
	Dettes fiscales et sociales	0		513		325		1148	
	Autres dettes	0		4694		7227		9509	

A N N E X E 2

FICHE SUIVEUSE

FICHE SUIVEUSE

Echantillon Fini

N° de Mise :

Date :

Code		Article	
Dessin ou nuance	Réf. Tissue	Laizes	
		Ecrû	Fini

T.A.F

N° Portion	Nbre Paquets	Nbre Portions	N° Variante	Nb Variantes	Métrage

Atelier	Circuit	N° Machine	Mle Ouvri.	Date	Observations
Blanchiment					
Teinture					
Egal					
Impression					
Vapo Lavage					
Poly					
Placage					
Apprêts					
Pliage					



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