



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

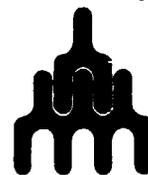
## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

**APRODI**

19617



25p  
Télévisé

**RAPPORT - DIAGNOSTIC**

**COMPTOIR DE FILATURE  
DES SACS  
(COFISAC)**

Décembre 1991

2/54

## **AVANT PROPOS**

Le diagnostic de la société COFISAC, 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
<b>1. <u>INTRODUCTION</u></b>	4
1.1 Le cadre du projet	
1.2 La méthodologie employée	
<b>2. <u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u></b>	7
<b>3. <u>SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS</u></b>	8
3.1 Synthèse	
3.2 Recommandations	
<b>4. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u></b>	10
<b>5. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u></b>	12
5.1 L'évolution de l'exploitation	
5.2 La structure bilantielle	
<b>6. <u>LA POLITIQUE COMMERCIALE</u></b>	14
6.1 L'entreprise et son marché	
6.2 La clientèle	
6.3 Le service commercial	
<b>7. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u></b>	16
7.1 L'usine	
7.2 L'outil de production	
7.3 L'implantation	
7.4 L'état du matériel	
7.5 La gestion de la production	
7.6 Les actions urgentes à engager	
<b>8. <u>LES MOYENS HUMAINS ET L'ORGANISATION GENERALE</u></b>	21

## **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 COFISAC :

#### **PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE**

##### **a) Objectif :**

Préparation de l'intervention proprement dite

**b) Contenu :**

- Entretien avec Madame EL EUCH, épouse du PDG :
  - Présentation de la mission : objectif, portée, conduite.
  - Situation générale de l'entreprise
- Visite rapide de l'usine en compagnie du responsable de production.
- 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 technique.

## **2. PRESENTATION DE LA SOCIETE**

**NOM** : COFISAC

**ADRESSE** : Rue 4862  
SIDI HASSINE SEDJOURI  
2052 TUNIS

**TELEPHONE** : 519.596 - 519.580

**FAX** : 519.740

**ACTIVITE** : Fabrication de sacs en jute

**DATE DE CREATION** : 1978

**LOI DE CREATION** : Loi 74-74 du 3.8.1974

**FORME JURIDIQUE** : SARL

**CAPITAL** : 375.000 DT

**REPARTITION DU CAPITAL** :

Mr Mohamed EL EUCH	: 65,3 %
Sté FCS	: 13,3 %
Sté VOILERIE TUNISIENNE	: 2,7 %
Sté SOTUGO	: 2,7 %
Mr FOURATI	: 4,0 %
Mr NJAH	: 4,0 %
MUTOTERRIF	: 8,0 %

**P.D.G.** : Monsieur Mohamed EL EUCH

**EFFECTIF** : 318 personnes

**AVANTAGES FISCAUX ET DIVERS** : 5 ans d'exonération fiscale sur revenus et achats d'équipements de 1979 à 1983

### 3. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

#### 3.1 Synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<b>SITUATION FINANCIERE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>. Fonds propres supérieurs à 30 %</li><li>. Autonomie financière correcte</li><li>. Capacité théorique d'endettement supérieure à 50 %</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Rentabilité nulle ou faible</li><li>. Frais de personnel importants</li><li>. Frais financiers importants</li><li>. Solvabilité à court terme négative</li></ul>
<b>COMMERCIAL MARKETING</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>. Un seul client</li><li>. Un seul produit</li><li>. Marché aléatoire sur lequel l'entreprise n'a aucune influence</li></ul>
<b>PRODUCTION</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>. Mauvaise impiantation</li><li>. Matériel mal entretenu</li><li>. Rendement faible</li><li>. Taux de casse important</li><li>. Pas de gestion de production</li></ul>
<b>MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>. Structure administrative légère</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Taux d'encadrement faible</li><li>. Niveau de qualification insuffisant</li><li>. Pléthore de personnel</li><li>. Absence d'outils de gestion</li><li>. Absentéisme important</li><li>. Grève</li><li>. Outil informatique peu utilisé</li></ul>

## 3.2 Recommandations

Les caractéristiques de l'activité de COFISAC sont largement handicapantes :

- Monoproduit : le sac de jute
- Monoclient : l'Office des Céréales pour 80 % environ de son chiffre d'affaires.

Dans l'état actuel des choses, les difficultés de COFISAC proviennent largement de facteurs exogènes sur lesquels l'entreprise n'a aucune influence :

- aléas climatiques
- dépendance vis-à-vis d'un seul client qui dicte largement sa loi.

3.2.1 Pour atténuer cet état de choses et tant que la structure de sa clientèle ne peut évoluer, COFISAC devrait tenter en 1992 une action dans trois directions :

a) *Recherche de nouveaux clients pour les sacs à travers une commercialisation directe*

Cela suppose la création d'un embryon de service commercial avec une personne chargée exclusivement de ce secteur.

b) *Augmenter l'activité export qui reste négligeable*

Monsieur EL EUCH pourrait se charger de ce domaine.

c) *Rechercher la possibilité de diversifier sa production*

Nous sommes parfaitement conscients que l'outil de production étant conçu en fonction du produit, cette possibilité s'avère délicate.

Néanmoins, les métiers MACKÉ en 4,35 m peuvent être utilisés pour trouver d'autres créneaux (tissus de moquette, décoration ...)

Cela exige une étude de marché en profondeur.

3.2.2 Indépendamment des problèmes de commercialisation, l'entreprise se doit de rationaliser sa gestion au plus vite (1er trimestre 92)

a) *Muscler l'organisation administrative et améliorer l'information.*

Monsieur BEN SALEM a été récemment engagé pour cela.

b) *Améliorer les performances de l'outil de production et notamment son entretien préventif.*

L'une des manières d'aborder le problème est de choisir une machine témoin dans chaque atelier, de la réparer et d'en tirer des ratios de production standard à appliquer aux autres machines des ateliers.

Suite à notre passage, l'entreprise a commencé à mettre en oeuvre ce système.

c) *Ramener l'effectif global à un niveau raisonnable.:*

*I Il est actuellement de 318 personnes toutes catégories confondues entre les permanents et les provisoires., ces derniers étant la majorité.*

*Il devrait se situer aux alentours de 160/180 personnes quelque soit les aléas du marché.*

#### **4. RAPPEL HISTORIQUE**

**1979** : Création de COFISAC et implantation à TUNIS

**1983** : Extension de l'unité de production afin de doubler la capacité de production

**1987** : Achèvement des travaux d'extension

**1988/89** : Création d'une unité de tissage de sacs en polypropylène au sein d'une entité juridique distincte : FCS.

Cette société n'a pas fait l'objet d'un diagnostic.

## 5. LA SITUATION FINANCIERE

L'examen de la situation financière de COFISAC est basée sur les bilans et comptes de résultats des trois derniers exercices (1988 - 1989- 1990) tels que présentés par l'entreprise.

Les tableaux de synthèse figurent en annexe.

Il faut signaler que le comptable de l'entreprise a quitté la société en emmenant tous les renseignements financiers avec lui.

### 5.1 L'évolution de l'activité

#### **AVERTISSEMENT**

Les comptes de résultats en 1988 et 1989 sont TVA sur ventes incluses, contrairement à celui de 1989.

Nous avons donc éliminé la TVA / vente pour rendre 1988 et 1989 comparables à 1990.

Pour contre-balancer, et faute d'informations plus précises, nous avons déduit la même somme des "achats matières", ce qui, nous en sommes conscients, n'est pas exact.

En tout état de cause, étant donné le faible montant des sommes en question, cette opération a peu d'influence sur l'analyse et les conclusions concernant la situation financière de COFISAC.

COFISAC vend des sacs de jute :

- aux agriculteurs à travers l'Office des Céréales (70 % à 80 % environ de son CA).
- aux minotiers directement.

Les aléas climatiques font que l'activité de COFISAC se comporte de manière erratique :

1987	:	400 K.DT	)	années de
1988	:	464 K.DT	)	sécheresse
1989	:	2.510 (dont 44 K.DT à l'export ; 1,7 %)		
1990	:	3.657 (dont 1819 K.DT à l'export ; 5,2 %)		
1991	:	5.000 (provision)		

Mais quelquesoit le niveau d'activité, la rentabilité de l'entreprise reste nulle ou très faible :

Le résultat courant est de

- + 1,3 % du CA en 1988 (CA = 464 K.DT)
- + 0,4 % du CA en 1989 (CA = 2.510 K.DT)
- + 2,5 % du CA en 1990 (CA = 3.657 K.DT)

Si l'on excepte l'année 1988 où l'entreprise a dû interrompre son activité pendant 4 mois (6 mois en 1987 !), on s'aperçoit qu'avec une augmentation du chiffre d'affaires de 46 %, entre 1989 et 1990, le résultat brut d'exploitation, véritable indicateur de la performance économique, représente 13 % de la production en 1990 contre 18 % en 1989.

Cette baisse de la rentabilité économique est essentiellement due aux poids des frais de personnel qui augmentent de plus de 50 %.

D'autre part, le niveau des frais financiers, exorbitants en 1988 (37 % du CA !), reviennent à un niveau "raisonnable" mais encore trop important :

- 7 % du CA en 1988
- 4 % du CA en 1990.

90 % de ces frais financiers est dû au recours de découvert bancaire (taux de 14,80 %) et aux facilités de caisse pour :

- le financement de stocks importants, supporté par l'entreprise pour le compte de l'Office des Céréales.  
Les stocks représentent plus de 50 % de l'actif en 1988 et 89.
- aux achats de matières premières dont 60 % environ sont fait sur accreditif avant livraison de la marchandise.

## **5.2 La structure bilantielle**

Bien que précaire, elle n'est pas fondamentalement mauvaise :

- Le fond de roulement reste positif et représente 2 mois de chiffre d'affaires en 1989 et 1,5 mois en 1990 :
  - . Les fonds propres sont proches ou supérieurs à 30 % du bilan (autonomie financière acceptable).
  - . Pas ou peu d'investissements sur la période.
- La capacité théorique d'endettement est largement supérieure à 50 %.
- Le besoin en fonds de roulement reste inférieur à 2 mois de chiffre d'affaires en 1989 et 1990 (plus d'un an en 1988 !)
- La solvabilité à court terme reste négative mais en nette amélioration en 1990.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

La situation financière de COFISAC n'est pas alarmante, mais elle reste précaire.

Deux facteurs nous incitent à rester prudents dans nos conclusions.

a) L'exercice s'arrête au 31 décembre, date qui n'est pas forcément la plus favorable pour l'entreprise :

- Fabrication : septembre - mai
- Appel d'offres de l'Office des Céréales : février mars
- Livraison : mai - juillet

Un bilan clôturé en mars ou avril montrerait une situation sans doute plus mauvaise.

b) Les aléas climatiques font que, d'une année sur l'autre, l'entreprise peut se trouver dans une situation normale ou catastrophique.

## **6. LA POLITIQUE COMMERCIALE**

### **6.1 L'entreprise et son marché**

Le marché du sac de jute en Tunisie est irrégulier et imprévisible, dans la mesure où son seul débouché est l'agriculture.

Il dépend donc de l'importance des récoltes et des conditions climatiques.

La consommation des sacs en jute a été approximativement de :

- 3,9 millions de sacs en 1990
- 5,5 millions de sacs en 1991.

Deux sociétés se partagent le marché, le reste des besoins étant comblé par l'importation :

	<u>1990</u>		<u>1991</u>	
COFISAC	1,8	46 %	2,5	46 %
STUFIT	1,1	28 %	1,5	27 %
Importation (Bengladesh)	1,0	26 %	1,5	27 %
<b>TOTAL</b>	<b>3,9</b>	<b>100 %</b>	<b>5,5</b>	<b>100 %</b>

A cela s'ajoute l'importation clandestine hors droits de douane de sacs, en provenance de Lybie, d'origine asiatique

La commercialisation des sacs se fait obligatoirement à travers l'Office des Céréales, sur appel d'offre et à des prix imposés.

Prix de vente COFISAC en 1991 : 1.470 dinars le sac  
Prix de vente sac en provenance : 940 millimes le sac.  
du Bangladesh

Actuellement, l'importation de sacs de jute est soumise à une licence et supporte 65 % de droits de douane.

Il est évident que, compte tenu des prix pratiqués localement par rapport à ceux des produits importés, toute baisse ou suppression de ces droits portera un coup fatal à COFISAC.

L'entreprise n'est pas prête à affronter la compétition des produits asiatiques.

La nature de cycle Production / Commercialisation fait que COFISAC ne peut ajuster sa production aux besoins de marché et l'entreprise est en fait le "stockeur" de l'Office.

La connaissance du programme d'approvisionnement (au moins partiel) de l'Office des Céréales, vers septembre - octobre faciliterait l'activité de COFISAC à deux titres :

- Politique d'approvisionnement en jute brut plus rationnelle :
  - . Les achats en septembre / octobre sont effectués à des prix plus compétitifs (400 à 500 dollars le Kg)
  - . Possibilités de groupage avec STUF IT
  - . Economie sur les frais de transport, du fait des quantités commandées.
- Activité plus étalée et possibilité d'établir les plannings de production.

## 6.2 La clientèle

COFISAC a une quinzaine de clients dont :

- Office des Céréales : 70 - 80 % du CA
- Minotiers ( )
- Utilisateurs de fil de jute ( ) 20 - 30 % du CA

L'entreprise, de par le système de commercialisation en TUNISIE, est totalement dépendante d'un seul client et a très peu de marge de manoeuvre.

## 6.3 Le service commercial

Il est adapté à la nature de la clientèle de l'entreprise. c'est-à-dire qu'il est inexistant en tant que tel.

Seul Monsieur EL EUCH assure la commercialisation et a le contact avec les clients.

En conclusion, la nature même du marché. c'est-à-dire :

- l'influence des conditions climatiques
- la centralisation de la distribution

laisse peu de marge de manoeuvre pour une politique commerciale volontariste.

## 7. LA PRODUCTION

### 7.1 L'usine

Les bâtiments abritent les deux sociétés :

COFISAC      5.000 m<sup>2</sup>

FCS            11.000 m<sup>2</sup>

Rien à signaler de particulier concernant les bâtiments.

### 7.2 L'outil de production (dans l'ordre de passage)

Globalement, la capacité théorique de l'outil de production sur 11 mois est de 2,5 millions de sacs.

La production réelle est d'environ 1,5 millions de sacs. soit 60 % de sa capacité théorique.

Cet état de chose est dû :

- à la nature du marché auquel s'adresse l'entreprise (voir paragraphe 6).
- aux arrêts machines (casse) prolongés par les difficultés d'importation des pièces de rechange :
  - . droits de douanes (45 %) et annexes (TFD - FTP), représentant 68 % du prix des pièces
  - . tracasseries et lenteurs douanières.

a) Filature

**Préparation** : 1 étaleuse fibre longue 120 : 150 cm  
1 étaleuse fibre courte 300 cm

**Cardage** : 1 carte fibre courte  
1 carte briseuse (dont 1 en panne depuis 1 an)  
1 carte intermédiaire  
2 cartes finisseuses

**Etirage** : 1 étirage 1er passage  
1 étirage 2ème passage  
3 étirages finisseur  
1 étirage finisseur (arrête)  
2 étirages mopasse  
2 étirages terminal

**Filature** : 6 continus chaîne 4 3/4 pouce  
1 continu trame 5 1/2 pouce  
6 bobinons fils HESSIAN  
2 bobinons fils B. TWILL  
1 retordeur

b) Tissage

**Ourdissage** : 1 ourdissoir MACKIE  
1 ourdissoir MUZI  
1 ourdissoir SCHLAFHORST

**Encollage** : 1 encolleuse HIBERT air chaud  
1 encolleuse HIBERT Tambours

**Tissage** : 2 métiers MACKIE 435 cm  
8 métiers DORNIER 160 cm  
16 métiers ONEMACK 160 cm  
18 métiers ONEMACK 125 cm

**Finissage** : 1 visiteuse métreuse  
1 mouilleuse calandreuse  
1 coupeuse  
4 machines à ourler  
6 machines à surjeter.

A cet outil de fabrication, il faut ajouter :

- un magasin de stockage (commun avec FCS) et les moyens de manutention.
- un atelier de réparation / maintenance :
  - . 1 scie
  - . 1 fraiseuse
  - . 2 tours.
- un magasin de pièces de rechange.

### 7.3 Implantation

Pour des raisons qui ressortent de l'évolution de l'activité, le matériel a été implanté au coup par coup selon les surfaces disponibles, et ne tiennent pas compte d'un circuit logique de fabrication.

Il en résulte des phénomènes de manutention excessive et de stockage intermédiaire anarchique et coûteux.

Une remise en situation normale s'avère difficile et onéreuse.

Heureusement, la monofabrication ne crée pas de problèmes insurmontables.

### 7.4 Etat du matériel

#### a) Préparation filature - cardage - Etrage

Il s'agit de matériel lourd nécessitant un entretien systématique qui existe obligatoirement au niveau curatif.

Le niveau préventif pourrait être amélioré

Le système de contrôle production, sécurité et qualité sont inexistant.

b) Continus à filer

L'implantation est normale, mais les systèmes contrôle qualité font défaut :

- mauvais bobinots.
- casse- fil inefficace.
- signaux optiques indiquant la casse défectueux.
- matériel annexe d'alimentation / évacuation de produits inexistant.

c) Bobinage

Machines simples qui manquent de soins.

Les casse-fils et les supports matières engendrent une mauvaise qualité de bobines gênant la production des ateliers suivants (ourdissage et tissage).

d) Ourdissage

Il est en mauvais état.

Le personnel travaille à vue et aucun arrêt automatique n'existe.

Les guide-fils et les tendeurs désuets, sont la cause d'une qualité douteuse et d'une production très en dessous du minimum acceptable.

e) Encollage

Ici encore, le fait que l'entreprise ne fabrique qu'un seul produit, permet d'atténuer l'importance des problèmes.

La bache à encollage est à revoir et les tambours sont à la limite d'utilisation.

Les systèmes de contrôle sont inexistant.

f) Tissage

Toutes les machines sont dépourvues de systèmes automatiques (pas de casse-chaîne, pas de compteurs).

Subissant toutes les erreurs de qualité en amont, elles tournent dans de mauvaises conditions et avec un mauvais rendement.

Les tisserands travaillent à vue et ne peuvent en conséquence conduire que peu de machines tout en étant très occupés.

g) Finissage

L'implantation est très mauvaise.

Il faut tout revoir au niveau alimentation - réception.

Une étude complète de ce poste est nécessaire.

## 7.5 Gestion de production

Les postes classiques d'une gestion de production :

- Ordonnancement / lancement
- Planning
- Service qualité
- Méthodes
- Maintenance
- Approvisionnement

sont inexistants et à la limite non essentiels, étant donné l'organisation actuelle de l'usine et la particularité du marché de COFISSAC.

## 7.6 Les actions urgentes à engager

a) *La remise en état des machines aux normes c'est-à-dire essentiellement la mise en place de systèmes d'arrêt automatique et de signaux lumineux.*

b) *L'étude de systèmes d'amélioration de la qualité :*

- tendeurs-tils sur les bobinoirs et ourdissoirs.
- anti-ballons sur ourdissoirs et métiers à tisser.
- matériel de manutention.
- enrouleur de tissu derrière les métiers à tisser.
- implantation systématique de casse-chaîne sur chaque métier.  
calandre en une seule machine avec stock intermédiaire entre chaque opération
- étude d'un poste de dosage à l'entrée de la coupeuse.
- palétisation, cerclage automatique, étiquetage.

D'un point de vue très pratique, nous préconisons dans un premier temps de sélectionner une machine dans chaque atelier, de la remettre en état et de s'en servir comme étalon d'une production normale (au moment où ces lignes sont écrites - fin novembre / début décembre 1991 - un contact téléphonique avec l'entreprise nous confirme le début de cette opération).

Cette opération permettrait :

a) *De faire l'évaluation du matériel nécessaire à la production.*

b) *D'affiner les réglages types qui seront ensuite étendus à l'ensemble de l'atelier.*

c) *De créer des moniteurs chargés de la formation du personnel (chefs d'ateliers ?)*

d) *De montrer par comparaison ce qui peut être obtenu, à savoir :*

- . Amélioration production - rendement
- . définition de standards : vitesse, nombre de machines par opérateurs, taux de casse et raisons de ces casses

e) *D'instituer une formation permanente du personnel sur le matériel rénové, ce qui permettrait à terme :*

- . la sélection du personnel embauché
- . le contrôle permanent de la qualité et de l'état technique des machines.

## **8. LES MOYENS HUMAINS / L'ORGANISATION GENERALE**

L'effectif a évolué comme suit :

	1987	1988	1989	1990	1991
	-----	-----	-----	-----	-----
Effectif total	310	310	310	311	312
dont					
- Administratifs	10	10	10	11	12
- Technique	300	300	300	300	300

- Remarquable stabilité de l'effectif
- Poids négligeable de personnel administratif, qui est, à part Monsieur et Madame EL EUCH, un personnel d'exécution.

L'entreprise vient d'engager un cadre financier / gestion, Monsieur BEN SALEM, chargé de mettre en place une organisation administrative et un contrôle de gestion encore inexistant.

- Environ 40 % de l'effectif est provisoire, engagé en fonction des besoins.

Il n'y a pas d'organigramme dans l'entreprise (y en a-t-il besoin d'ailleurs ?) Monsieur EL EUCH est véritablement l'homme orchestre de l'entreprise, par lequel toutes les décisions passent.

C'est à cet égard typiquement le style de direction d'une PMI.

Le personnel de production est actuellement de 180 personnes.

Il est manifestement trop important et son niveau se justifie par toutes les anomalies constatées dans la production.

En toute logique, en tenant compte des améliorations proposées, le personnel de production devrait se situer aux environs de 150 personnes, réparties comme suit (à titre indicatif) :

Personnel direct pour une équipe :

**Filature**

Préparation	2
Cardage	5
Etirage	4
Filature	2
Bobinage	2

**Tissage**

Ourdissage	2
Encollage	2
Tissage	6
Finissage	12

Atelier + magasin	3
-------------------	---

**TOTAL DIRECT**  $\overline{40 \times 3 \text{ équipes} = 120}$

**Maîtrise**

Contremaîtres tissage	2
Moniteurs de chaîne	3
Contremaître manager	2
Mécanicien	2
Fraiseur	1

**TOTAL INDIRECT**  $\overline{10 \times 3 \text{ équipes} = 30}$

**TOTAL** **150**

Nous sommes parfaitement conscients que les licenciements ne sont pas chose facile, particulièrement dans une entreprise où le climat social est tendu (120 jours de grève en 1990, plus de 40 jours d'absentéisme en 1990 et 1991), et l'activité syndicale soutenue.

C'est pourtant un impératif (mais pas le seul !) pour COFISAC, si cette entreprise veut renouer avec une rentabilité normale, devenir compétitive face à la concurrence internationale et au processus de libéralisation des échanges engagés en Tunisie.

A N N E X E

**SYNTHESE DES BILANS ET  
DES COMPTES DE RESULTATS**

COMPTES DE RESULTATS COMPARES (KDT)

EXERCICES / NOMBRE DE MOIS	1988	12	1989	12	1990	12
	en KF	en %	en KF	en %	en KF	en %
CA HT total / variation annuelle	464	-	2510	441%	3657	46%
Production stockée	780		58		-673	
Prod. immobilisée & transfert de charge	0		0		0	
Subventions, autres produits & soldes / opérations en commun	0		0		20	
<b>Production de l'exercice</b>	<b>1244</b>	<b>100%</b>	<b>2568</b>	<b>100%</b>	<b>3004</b>	<b>100%</b>
Achat matières & marchandises	675		1700		1181	
Variation stock matières & marchandises	-249		-250		561	
Sous-traitance	0		0		0	
<b>Consommation</b>	<b>426</b>	<b>34%</b>	<b>1450</b>	<b>56%</b>	<b>1742</b>	<b>58%</b>
<b>Marge Brute</b>	<b>818</b>	<b>66%</b>	<b>1118</b>	<b>44%</b>	<b>1262</b>	<b>42%</b>
Autres achats & charges externes	249		257		275	
Impôts & taxes	0		0		0	
<b>Total charges externes</b>	<b>249</b>	<b>20%</b>	<b>257</b>	<b>10%</b>	<b>275</b>	<b>9%</b>
<b>Valeur Ajoutée Corrigée</b>	<b>569</b>	<b>46%</b>	<b>861</b>	<b>34%</b>	<b>987</b>	<b>33%</b>
Frais de personnel et Intérim	394	31%	392	15%	598	20%
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>178</b>	<b>14%</b>	<b>469</b>	<b>18%</b>	<b>389</b>	<b>13%</b>
Dotations aux Amortissements	0		286	11%	140	5%
Autres dotations nettes de reprises (exploitation & financières)	0		0		0	
Crédit-bail	0		0		0	
Charges financières	172	14%	173	7%	154	5%
Produits financiers	0		0			
<b>Résultat courant</b>	<b>6</b>	<b>0,50%</b>	<b>10</b>	<b>0,40%</b>	<b>95</b>	<b>3%</b>
Produits exceptionnels	0		0		0	
Charges exceptionnelles	3		11		12	
Dotations nettes exceptionnelles	0		0		0	
Impôt sur les bénéfices	0		4		33	
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>3</b>	<b>0,20%</b>	<b>-5</b>	<b>0,20%</b>	<b>50</b>	<b>2%</b>

BILANS COMPARES  
(en milliers de Francs)

Exercices		1988	1989	1990	
Immobilisations nettes	IN	1141	996	902	
Stocks	ST	1515	1823	577	
Réalisable	R	114	340	919	
Disponible	D	4	126	396	
TOTAL	T	2764	3285	2814	
Fonds propres	FP	827	962	1021	
Dettes LMT	LM	210	480	375	
Dettes CT	CT	1131	1803	1295	
Concours de Trésorerie	TR	506	40	123	

Représentation graphique en %	1988		1989		1990	
	IN	FP	IN	FP	IN	FP
	45%	31%	30%	29%	32%	36%
		LM 8%		LM 15%	ST 21%	LM 13%
	ST 56%	CT 43%	ST 56%	CT 55%	R 33%	CT 46%
		TR 18%	R 10%		D 14%	
			D 4%			TR 4%

Fonds de roulement (FP + LM - LM)	+36	+445	+494	
Capacité d'endettement (FP / (FP + LM))	0,82	0,67	0,73	
Autonomie financière (FP / T)	0,34	0,29	0,36	
Solvabilité à court terme (R + D - CT - TR)	-1474	-1738	-103	



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