



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

19620



RAPPORT - DIAGNOSTIC

FABRIJO

Décembre 1991

2/57

A V A N T P R O P O S

Le diagnostic de la société FABRIJO 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	4
1.2. Méthodologie du diagnostic	5
1.3. Synthèse et principales recommandations	7
2. <u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u>	9
3. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u>	10
4. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	11
4.1. Compte de résultat	11
4.2. Bilan au 31/12/90	12
4.3. Conclusion sur les éléments financiers	13
5. <u>LA FONCTION COMMERCIAL / MARKETING</u>	14
5.1. Le produit	14
5.2. La clientèle	14
5.3. Organisation commerciale	14
5.4. Politique de prix	15
5.5. Evolution des ventes	15
5.6. Développement en cours	15
5.3. Conclusion sur la fonction commerciale	16
6. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u>	17
6.1. Volume produit	17
6.2. Usine et outil de production	17
6.3. Qualité	17
6.3. Conclusion sur la fonction production	17
7. <u>RESSOURCES HUMAINES</u>	18

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, 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.

1.2 Méthodologie du diagnostic

Deux phases dans la conduite du diagnostic de FABRIJO :

PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE

Celle-ci n'a pas eu lieu, l'entreprise n'ayant pas été initialement sélectionnée.

En conséquence, le questionnaire ONUDI n'a pas été reçu par l'entreprise.

L'entreprise n'ayant été prévenue que tardivement de notre visite sur les plans commercial, finance, politique générale d'entreprise, elle n'a pas pu préparer complètement les échanges à ce sujet.

PHASE 2 : INTERVENTION - DIAGNOSTIC

a) Objectif

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

b) Contenu

- Entretien approfondi avec la direction et les cadres 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 jours dans l'entreprise.

d) Intervenants

Deux consultants, l'un généraliste, l'autre spécialiste de la chaussure.

1.3 Synthèse et principales recommandations

1.3.1. Conclusions générales / synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
SITUATION FINANCIERE	
- Endettement à terme non excessif	- Rentabilité faiblement négative - Stocks avals lourds - Financement des stocks très coûteux en frais financiers - Baisse de l'activité en 1991
PRODUITS	
- Qualité correcte - Produit non soumis à la mode.	- Mono-produit - Petit défaut de présentation sur la talonnette - Produit à prix tiré
COMMERCIAL / MARKETING	
	- Ventes en baisse - Clientèle trop concentrée - Saisonnalité forte des ventes à l'étranger - Eloignement du marché n° 1
PRODUCTION	
- Usine bien conçue et bien gérée - Production bien menée	
MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION	
- Equipe apparemment soudée - Qualités personnelles du dirigeant.	- Concentration des tâches sur une équipe limitée en nombre.

FABRIJO est une société ayant pour principaux points faibles :

* une situation commerciale trop risquée (mono-gamme de produit, prédominance d'un seul client), ce qui a participé à un mouvement de recul des ventes depuis 4 ans,

* une rentabilité négative, imputable à de forts frais financiers, lesquels découlent notamment :

- d'une saisonnalité des ventes trop forte (poids des stocks avals),
- d'une baisse du niveau d'utilisation de l'outil, ce qui influe sur le poids comptable des emprunts à rembourser, sur le poids des charges fixes, et éventuellement sur le poids économique des emprunts à rembourser (ce qui dépend de la réalité du système d'usure des immobilisations).

1.3.2. Recommandations

En conséquence de ces points, l'objectif ne peut être que celui d'une remontée de l'activité, et cela dans le respect d'une double contrainte :

- * diversification (face au risque clientèle et face à la saisonnalité des ventes),
- * recherche d'un gain de rentabilité (comptable et économique).

Face à ces contraintes et à la délicatesse du sujet commercial, nos recommandations doivent être considérées non comme des solutions certaines, mais comme des pistes à explorer impérativement et systématiquement :

- Commercial

- * recherche de diversification de clientèle :
 - . Europe du Nord
 - . Maghreb
 - . voire recherche nouvelle gamme pour Europe du Sud
- * analyse des possibilités d'utilisation de l'outil actuel pour la fabrication d'autres produits (est-ce- possible ?)
- * est-il possible de relever les prix sur le produit actuel ?

- Finances et gestion de production

- * recherche des moyens de diminution de la saisonnalité d'écoulement de la fabrication (voir ci-dessus, commercial), et d'éventuels moyens techniques de compression des stocks avals,
- * examen de la possibilité de réduction du ratio consommation / activité,
- * examen de la possibilité de gagner sur les frais financiers en ayant recours à un emprunt à terme.

- Technique

- * régler la question technique "talonnets".
- * penser aux possibilités de dispatching des tâches techniques entre plusieurs responsables.

Enfin, nous ne pouvons qu'approuver les nouveaux développements commerciaux (nouveaux contrats en RFA, et développement d'une 2ème société sur une nouvelle gamme produit).

2 - PRESENTATION DE LA SOCIETE

NOM : FABRIJO S.A.

ADRESSE : 8020 SOLIMAN

TELEPHONE : (216) (2) 90.790

FAX : (216) (2) 90.991

ACTIVITE : Fabrication de pantoufles

DATE DE CREATION : 1987

FORME JURIDIQUE : S.A.

CAPITAL FAMILIAL : 180.000 D.T (dinars tunisiens)

P.D.G. : M. Faouzi JOUINI

EFFECTIF : 37 personnes

3 - RAPPEL HISTORIQUE

- Démarrage en 1987.

Le capital était alors réparti ainsi :

- * 51 % M. JOUINI
- * 34 % un partenaire allemand
- * 15 % DEG (banque allemande).

Le partenaire allemand a vendu des matériels à FABRIJO lors de la constitution de celle-ci, FABRIJO ayant emprunté auprès de DEG pour couvrir cet achat.

Le partenaire allemand avait également pour rôle de représenter commercialement FABRIJO en RFA.

- En 1990, le capital de FABRIJO est devenu entièrement familial (famille JOUINI), tandis que la représentation en Allemagne est devenue assurée directement par M. JOUINI.

De même, l'année 1990 s'est accompagnée d'autres modifications de l'organisation :

- * diminution de l'effectif
- * diminution des prix
- * sortie du directeur technique (allemand), qui participe maintenant exclusivement au lancement des collections.

4. LA SITUATION FINANCIERE

4.1 Compte de résultat

Unité : 10³ DT (dinars tunisiens)

	19 89		19 90	
Production vendue	828		800	
Marchandises vendues	0		0	
Chiffre d'affaires	828		800	
Production vendue	828	80 %	800	98%
Production stockée	211	20 %	18	2 %
Production immobilisée	0		0	
Achats	414	40 %	233	28 %
Matières stockées	93	9 %	- 157	- 19 %
Consommation	321	31 %	390	48 %
Marge brute	718	69 %	428	52%
Autres achats et charges	302	29 %	156	19 %
Valeur ajoutée	416	40 %	272	33 %
Impôts et taxes	73	7 %	11	1 %
Charges de personnel	198	19 %	156	19 %
Excédent brut d'exploitation	145	14 %	105	13 %
Dotations aux amortissements	101	10 %	62	8 %
Dotations aux provisions	0		0	
Autres produits	0		0	
Autres charges	0		0	
Subvention d'exploitation	0		0	
Résultat d'exploitation	44	4 %	43	5 %
Charges financières	59	5,7 %	62	7,8 %
Produits financiers	0		0	
Résultat courant avant impôts	- 15	- 1,4 %	- 19	- 2,3 %
Produits exceptionnels	23	2,2 %	0	0 %
Charges exceptionnelles	6	0,6 %	1	0,1 %
Impôts sur les bénéfices	0		0	
Résultat	2	0,2 %	- 20	- 2,4 %
Activité	1.039		818	100 %

Les éléments notables du compte de résultat sont les suivants :

1/ La structure de production a fortement évolué de 1989 à 1990 :

* On note une forte baisse de l'activité (total des productions vendues et stockées) : - 21 %.

* Cette baisse d'activité n'a pas correspondu à une baisse équivalente des ventes (- 3 % seulement, mais plutôt à un fort mouvement de constitution de stocks avals et intermédiaires en 1989 ; les stocks ainsi constitués sont restés à un niveau globalement équivalent en 1990.

* La valeur ajoutée ramenée à l'activité a baissé : 40 % en 1989, 33 % en 1990.

Ce mouvement provient d'une très forte augmentation des consommations (passage de 31 % à 48 % de l'activité), tandis que parallèlement, les autres achats et charges ont diminué de 10 points (passage de 29 % à 19 % de l'activité).

* Les frais de personnel sont restés constants à activité égale.

* Les taxes sur achats ont par contre fortement baissé (de 7 % à 1 % de l'activité).

* En conséquence, l'excédent brut d'exploitation sur activité est resté presque stable (14 % en 1989, 13 % en 1990), et à un niveau satisfaisant : l'exploitation génère les moyens de son renouvellement et de son développement.

2/ Les dotations aux amortissements sont élevées (8 % de l'activité en 1990) ; elles correspondent principalement à l'amortissement des matériels et outillages.

3/ Les frais financiers sont élevés (5,7 % de l'activité en 1989, et 7,8 % en 1990).

4/ L'ensemble débouche sur un résultat faiblement positif en 1989 (0,2 % de l'activité), et négatif en 1990 (- 2,4 % de l'activité).

4.2 Bilan au 31/12/90

Unité : 10³ DT (dinars tunisiens)

Immobilisations nettes	474	53 %	Capitaux propres	251	28 %
Stocks	359	40 %	Dettes à long/moyen termes	216	24 %
Réalisable	63	7 %	Dettes à court terme	350	39 %
Disponible	1	0 %	Exigible	80	9 %
-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL	897	100 %	TOTAL	897	100 %

Trésorerie : - 79

Solvabilité à court terme : - 366 (soit - 5,4 mois d'activité)

Besoin en fonds de roulement : 72 (soit 1,1 mois d'activité).

Crédit client moyen : 0,9 mois.

Les éléments notables du bilan sont :

- * des capitaux propres d'un niveau non négligeable.
- * un niveau d'endettement à terme moyen.
- * une bonne garantie des capitaux propres par les immobilisations corporelles,
- * un niveau de stock fort par rapport à l'activité.

Les stocks avals (produits semi-finis et finis) représentent l'équivalent de 4,2 mois d'activité ; à noter un fort stocks de pièces de rechange.

L'importance des stock est compensée par un crédit client raccourci (0,9 mois), ce qui débouche sur un besoin en fonds de roulement très raisonnable (1,1 mois d'activité),

Par contre, ces mêmes stocks exigent un financement, lequel est principalement opéré par recours aux crédits à court terme et au découvert, ce qui conduit à une trésorerie négative, et surtout à une solvabilité à court terme fortement négative (l'équivalent de - 5,4 mois d'activité).

4.3 Conclusion sur les éléments financiers

L'activité a baissé de plus de 20 % de 1989 à 1990. La rentabilité est faiblement négative. La structure bilantielle, bien que retraduisant un effort de rationalité, est handicapée par un haut de bilan actif fort (dont stocks avals), financé par le recours au crédit à court terme et au découvert.

En conséquence, les points qui méritent d'être examinés de plus près, avec pour objectif de fond le passage à une rentabilité positive sont les suivants :

- * examen de la possibilité de revenir au niveau d'activité de 1989 (l'objectif étant de gagner des points face au poste de dotation aux amortissements : attention : ce point ne doit évidemment pas être considéré seulement du point de vue comptable : en cas de dégradation de l'outil proportionnelle à un nombre d'utilisations, la présente proposition ne se justifie pas),

- * examen sérieux de la possibilité de diminution du volume des stocks intermédiaires et de produits finis (l'objectif est de diminuer le ratio frais financiers / activité, par une diminution des ressources immobilisées par ces stocks).

- * examen de la possibilité de compresser la consommation de matières,

- * examen de l'intérêt à couvrir l'actuel déficit de trésorerie par un complément d'emprunt à terme plutôt que par les crédits à court terme et découverts.

5. LA FONCTION COMMERCIAL / MARKETING

5.1 Le produit

Marque commerciale : Antilope.

Pantoufle.

Une cinquantaine de modèles variés : hiver, été, d'intérieur, présentation ville, présentation sport, ...

Semelle PVC, ce qui cote le produit en dessous de l'indentique à semelle cuir.

Bonnes qualité, présentation, aspect.

A noter que le design du produit est conçu pour l'exportation vers l'Europe du Nord. La recherche d'exportation vers l'Europe du Sud exigerait la création d'une seconde gamme, ce qui n'est pas envisagé pour l'instant.

Le dirigeant estime le produit à faible risque, les effets de mode étant limités.

5.2 La clientèle

- 1990 : 63 % des ventes à l'exportation. Ce pourcentage se situerait entre 70 % et 80 % pour l'année 1991.

- L'exportation a principalement lieu sur la RFA, et également en Hollande, Belgique, Danemark.

La saison d'exportation est concentrée autour du mois de février, ce qui exige la constitution de stocks préalables importants : nous rappelons au passage le poids de ces stocks sur les coûts de financement de l'activité.

Premier client : une chaîne allemande de vente de chaussures : C.A de 0,5.10⁶ DT, soit environ 60 % du C.A. ; les ventes sont effectuées sous la marque du client.

- Tunisie : vente à 70 % aux grands magasins : BATA, MAGASIN GENERAL, MONOPRIX.

- Sur l'ensemble, les 3 premiers clients représentent 75 % du C.A.

5.3 Organisation commerciale

Initialement, les ventes en RFA étaient réalisées par l'ancien partenaire allemand.

Elles ont été ensuite confiées à un agent.

A l'heure actuelle, l'unique responsable commercial sur ce marché est M. JOUINI, qui effectue des déplacements réguliers toutes les 6 à 8 semaines.

5.4 Politique de prix

Le produit est à marges tirées.

La marge sur prix de revient (mais qu'inclut celui-ci ?) est de 7 % maximum sur la RFA, et entre 8 % et 20 % sur le marché local.

Le prix départ usine est en conséquence, de l'ordre de 3 dinars.

M. JOUINI joue une politique de prix serré. Les raisons exposées en sont les suivantes :

- * sur la Tunisie, recherche d'écartement de la concurrence,
- * sur l'Allemagne, éviter les risques de compétitivité en provenance d'ex-RDA.

M. JOUINI estime que cette situation sur l'Allemagne devrait se détendre avec le passage progressif à la semaine de 35 heures, ainsi qu'avec le développement inexorable des salaires moyens en Allemagne.

En conséquence, M. JOUINI envisage une légère remontée de ses prix de vente à moyen terme.

5.5 Evolution des ventes

Années	LOCAL	EXPORT.	TOTAL	Evolution
1988	207	656	863	-
1989	200	628	828	- 4 %
1990	296	504	800	- 3 %
Prévision 1991	-	-	700	- 13 %

La chute des ventes en 1991 serait due à un mauvais 1er semestre 1991 (3,5 mois de chômage technique).

5.6 Développements en cours

- Sur FABRIJO

- * 1 contrat de 80.000 paires/an en Allemagne.
- * 1 autre contrat en projet en Allemagne.

- Hors FABRIJO

* Démarrage d'une 2ème société de fabrication de chaussures pour dames, en association avec des partenaires italiens, et sous la loi de 1972.

L'atelier sera situé dans les locaux attenants à l'usine actuelle.

Le démarrage est prévu en janvier/février 1992.

5.7 Conclusion sur la fonction commerciale

Produit de bonne qualité, mais mono-produit.

Clientèle très concentrée.

Saisonnalité du marché allemand impliquant de forts mouvements de stockage, très coûteux.

Ventes en baisse, et soumises à des aléas internationaux.

Fortes contraintes de prix sur le produit.

De toute évidence, une politique de diversification s'impose face aux risques de l'actuelle situation (1 gamme produit, 2 pays de vente, 1 client prédominant).

En dehors du lancement d'une seconde société, il est nécessaire, pour FABRIJO d'étudier les pistes suivantes :

- * recherche de nouveaux clients en Allemagne.**
- * recherche de nouvelles filières de ventes à plus grand volume sur les autres pays de l'Europe du Nord (Belgique, Danemark, Pays-Bas).**
- * recherche de possibilités de vente sur les autres pays du Maghreb (Maroc, Algérie et Lybie).**

6. LA FONCTION PRODUCTION

6.1 Volume produit

1.000 à 1.300 paires de pantoufles injectées à semelle PVC par jour.

6.2 Usine et outil de production

Petite usine correctement tenue et bien agencée.

Machine à injecter : DESMA 80/90 paires par heure. Cette machine est le haut de gamme de l'injection.

Fonctionnement en 2 postes, soit 16 heures/jour.

Au niveau piqûre, les machines sont d'un modèle assez rustique. Toutefois, compte tenu des travaux à effectuer, un renouvellement à court terme de ce matériel ne présente pas de justification économique.

6.3 Qualité

Qualité correcte.

Injection des semelles PVC régulière.

Par contre le PVC (d'origine lybienne) est de qualité assez basse.

Au niveau de la présentation des articles, un plus pourrait être gagné sur les talonnettes de présentation.

Celles-ci sont à l'heure actuelle sur support tissé, ce qui provoque un léger défaut de présentation.

Une recherche de solution mérite d'être entreprise :

- * soit par changement de support
- * soit en essayant d'incorporer la talonnette avec l'injection.

6.4 Conclusion sur la fonction production

Usine bien conçue.

Qualité adéquate.

Un plus en qualité pourrait être gagné sur les talonnettes.

7. RESSOURCES HUMAINES

7.1 Structure

Effectif : 37 personnes, dont production 31 personnes.

Décomposition

* Administration	:	2 personnes
* Magasin	:	1 personne
* Coupe	:	3 personnes
* Piqûre	:	17 personnes
* Injection	:	6 personnes (2 équipes)
* Contrôle/emballage	:	5 personnes
* Gardiens	:	2 personnes
* Chauffeur	:	1 personne.

7.2 Rémunération

Moyenne : 250 DT/personne-mois, hors charges sociales

Piqueuse : 140 DT/mois, hors charges sociales.

7.3 Organigramme

PDG + Secrétaire

1 directeur administratif et financier (licence gestion)

1 chef service technique (étude supérieure du cuir du Maroc).

7.4 Climat social

Pas d'information.

Apparence bonne.

7.5 Formation

Le directeur administratif et financier suit des symposiums de recyclage.

7.6 Appui technique

L'ancien directeur technique fait 2 fois par an le voyage d'Allemagne pour le lancement des collections.

7.7 Informatique

1 micro.

Une informatisation plus poussée est prévue pour 1992.

7.8 Conclusion

Petite équipe, apparemment soudée.

La taille de l'entreprise ne permet guère plus de développement à l'heure actuelle, malgré les responsabilités multiples assumées par tous.

Eventuellement, un membre du personnel pourrait-il être formé afin d'alléger la tâche du chef du service technique ?



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