



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

19625



RAPPORT - DIAGNOSTIC

PROFIL METAL

Décembre 1991

2/62

AVANT PROPOS

Le diagnostic de la société PROFIL METAL 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>	6
3. <u>SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS</u>	7
3.1 Le problème technique	
3.2 Le problème financier	
4. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u>	9
4.1 De l'entreprise	
4.2 De la mission	
5. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	11
5.1 Le bilan au 31.12.1990	
5.2 La situation au 30.06.1991	
6. <u>LA FONCTION COMMERCIALE</u>	15
6.1 Le Service Commercial	
6.2 Les clients	
6.3 La concurrence	
6.4 Les prix	
6.5 Les marchés	
6.6 Prospective et développement	
7. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u>	17
7.1 Terrain et usine	
7.2 Bureau de Tunis	
7.3 Matériel de Production	
7.4 Gestion de la Production	
8. <u>LES RESSOURCES HUMAINES</u>	22
8.1 Effectif	
8.2 L'organisation administrative	
9. <u>ELEMENTS EXTERIEURS</u>	24
9.1 Les Droits de douanes et la Libération de l'Economie	

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, 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 PROFIL METAL.

PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE

a) Objectif :

Préparation de l'intervention proprement dite

b) Contenu :

- Entretien avec le gérant, Monsieur Rachid DRISS :
 - Présentation de la mission : objectif, portée, conduite.
 - Situation générale de l'entreprise
- Visite rapide de l'usine.
- 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'informations sur l'environnement dans la mesure de leur disponibilité.
- Analyse des informations et mise en forme dans le présent rapport.

2. PRESENTATION DE LA SOCIETE

NOM : PROFIL - METAL

ADRESSE : 59 rue du 18 janvier 1982 - TUNIS

USINE : MENZEL BOU ZELFA

TELEPHONE : 216 1 257 516

FAX : 256 1 342 914

ACTIVITE : Fabrication de tubes cuivre et profil laiton

NATURE JURIDIQUE : S.A.R.L

CAPITAL : 1.450 000 Dt

REPARTITION DU CAPITAL : Voir rapport

DIRIGEANTS (S) : Rachid DRISS (Gérant)

EFFECTIF : 80 dont 74 à MBZ et 6 à Tunis

DATE DE CREATION : 16 mai 1985

3. SYNTHÈSE ET SUGGESTIONS

La société PROFIL METAL a deux problèmes qui conditionnent ses chances de survie : l'un est technique, l'autre est financier.

Le problème technique est interne à l'entreprise et elle peut agir sur lui.

Le problème financier est le résultat d'un état de fait extérieur à l'entreprise, et elle n'a pas de pouvoir sur lui.

3.1 Le problème technique

C'est un problème d'organisation rationnelle de la production de l'usine, en l'état. Ce problème ne peut être résolu que par *"la présence constante de deux professionnels confirmés, tunisiens ou étrangers (un Directeur d'Usine et un Chef de Maintenance) capables d'imposer, par leur connaissance du métier, une organisation et une discipline qui n'existe actuellement pas"*.

Malheureusement, en admettant que ce problème soit résolu, le problème financier créé par un état de fait extérieur à l'entreprise reste.

3.2 Le problème financier

La situation comptable au 30.06.91 montre, qu'après un temps de tâtonnement, l'entreprise rentrait dans sa phase normale de production donc de rentabilité et était en train de dépasser le point d'équilibre.

Cet équilibre, encore précaire, a été rompu par :

- la libéralisation des produits identiques à ceux qu'elle fabrique.
- l'augmentation des droits sur les matières premières qui lui sont nécessaires.

Ces deux mesures ont eu pour résultat que des produits identiques aux siens ont été immédiatement importés en grande quantité, ce qui fait chuter son chiffre d'affaires de 50 % en 2 mois et met en cause sa survie.

En conclusion :

- la survie de l'entreprise dépend non seulement d'elle-même, mais aussi de l'évolution de son environnement.
- il est difficile de demander un effort financier aux associés ou aux banques dans ce contexte.

3.3 Suggestions

Ceci étant, le consultant ne peut émettre que des suggestions, et non des recommandations, en envisageant diverses hypothèses d'action.

Hypothèse concernant l'environnement

En ce qui concerne les ébauches, revenir au "Statu quo ante", c'est-à-dire au Droit de 26 % et même mettre celles-ci à égalité avec les lingots au droit de 17 %.

En ce qui concerne les tubes, revenir au "Statu quo ante" pendant un temps nécessaire pour permettre :

- d'une part aux stocks constitués par les importateurs de s'écouler,
- d'autres part, à la société de retrouver sa stabilité.

Hypothèse concernant la société

a) Réorganisation de la production

Faire un audit précis technico-financier, destiné à étudier les conditions nécessaires pour que l'entreprise puisse embaucher un technicien étranger pendant un an, à temps complet, pour prendre le poste de Directeur Technique de l'usine car il semble qu'il n'y ait pas, en Tunisie, sur le marché du travail, de technicien capable, ayant 15 ans de pratique dans l'étrépage des tubes cuivre.

Si cet audit est positif, et il semble qu'il ait des chances de l'être, il devra dans une 2ème partie, donner tout le plan d'organisation de production sur 2 ans.

La première année serait consacrée à la réorganisation du travail et à la formation du personnel pour produire au maximum avec l'usine en l'état.

La deuxième année serait consacrée à la réimplantation des machines et à d'éventuels investissements de production.

b) Assainissement financier

Les comptes courants d'associés pourraient servir à une augmentation de capital, ce qui donnerait confiance aux banques pour financer d'éventuels crédits à long terme, destinés à l'investissement productif.

4. RAPPEL HISTORIQUE

4.1 De l'entreprise

L'entreprise a été créée le 16.05.1985 sous forme de S.A.R.L, au capital de 1.300.000 Dt, porté ensuite à 1.450.000 D, entièrement libéré à la date du 31.07.91.

Son objet est la fabrication de tubes cuivre et de profils laiton par étirage, destinés en premier lieu au marché tunisien.

Le capital de la société est actuellement réparti de la façon suivante :

- Monsieur Mohamed TAIEB DRISS	44.500 parts
- Monsieur Rachid DRISS	50.400 parts
- Monsieur Taoufik DRISS	36.900 parts
- S.T.I	5.050 parts
- CGQ	5.900 parts
- S.E.T	2.200 parts
	<hr/>
	144.950 parts

Le Gérant est Monsieur Rachid DRISS.

4.2 De la mission

Le dialogue avec le dirigeant de l'entreprise a été rendu très difficile, non pas par mauvaise volonté de celui-ci, mais par impossibilité de fixer son attention sur des problèmes, pour lui, largement dépassés, au regard de ses problèmes immédiats.

En effet, par suite d'une "*libéralisation des tubes cuivre en juillet 1991*", le chiffre d'affaires de la société a chuté vertigineusement en l'espace de 2 mois, au point que lors de la 2ème visite (08.11.91), Monsieur R. DRISS a annoncé au consultant l'arrêt immédiat de l'une des 2 équipes de production (chômage technique) et une fermeture possible de l'usine à la fin novembre.

Les chiffres avancés étaient les suivants :

- * Chiffre d'affaires de janvier à octobre (compris) :

$$\frac{2.307.000 \text{ D}}{10} = 230.700 \text{ D / mois en moyenne}$$

- * Chiffre d'affaires de septembre 1991 : 220.000 D
- * Chiffre d'affaires d'octobre 1991 : 180.000 D
- * Prévision pour novembre 1991 : 100.000 D

Le présent rapport a donc été fait,

d'une part, avec les éléments assez restreints trouvés dans le dossier de première visite,

d'autre part, avec les éléments glanés lors de la visite de l'usine à MENZEL BOU ZELFA dans laquelle semblait ne se trouver aucun cadre ni responsable.

Etait seulement présent, à l'usine, un consultant technique français, venu pour 1 mois et qui essayait de mettre un peu d'ordre dans des circuits de fabrication assez anarchiques.

Les remarques techniques de ce consultant nous semblent avoir été les seuls éléments tangibles de notre enquête dans l'entreprise, même lorsqu'ils étaient négatifs.

Ce dernier nous a également précisé qu'il comptait remettre un rapport de situation à Monsieur R. DRISS avant son départ à la fin du mois de novembre.

5. SITUATION FINANCIERE

5.1 Le bilan au 31.12.90

Pour les raisons précédemment exprimées, seuls les documents trouvés dans le dossier de première visite ont pu être utilisés : il s'agit du bilan au 31.12.90 et d'une situation au 30 juin 1991.

On peut résumer le bilan au 31.12.90 comme ci-après :

Bilan au 31.12.90 (en 1.000 Dt)

ACTIF		PASSIF	
- Immobilisations (terrains, constructions etc ...)	498	- Capital	1.400
- Matériel et outillage ...	765	- Crédit à M.T.	163
- Agencement et Matériel roulant	79	-Dettes à C.T.	1.038
Total immobilisations	1.342	dont	
- Valeurs d'exploitation	485	- c/c Associés	710
dont		- Fournisseurs	136
- Stock :	482	- Divers	58
- Réalisable	142	- Banque	134
- Disponible	62		
- Amortissements différés et pertes antérieures	417		
- Perte exercice 1990	152		
TOTAL GLOBAL	2.600	TOTAL GLOBAL	2.600

Le compte d'exploitation (en 1.000 Dt)

DEBIT		CREDIT	
- Stock initial	713	- Stock final	482
- Achats (MP + Mat Cons + frais)	645	- Ventes	965
- TFSE + Transport + frais divers	91	- Pertes de l'exercice	152
- Frais financiers	64		
- Salaires et charges	86		
TOTAL	1.599	TOTAL	1.599

d'où l'on peut tirer les chiffres et ratios suivants :

- Immobilisations	1.342
- Stocks	482
- Réalisable	142
- Disponible	62
- Capitaux propres (1.400- 569)	831
- Dettes à plus d'un an	163
- Dettes à court terme	904
- Exigible bancaire	134

d'où :

- Fond de roulement (831+ 163- 1.342)	- 348
- Solvabilité à court terme	- 834
(142 + 62) - (904 + 134)	

L'ensemble de ces chiffres appelle les remarques suivantes :

- le fonds de roulement et la solvabilité sont largement négatifs.
- la valeur ajoutée produite ne permet pas de couvrir les autres frais.

La situation financière est mauvaise. Elle provient des déficits accumulés mais le déséquilibre existait au départ, puisqu'il y a une immobilisation de 1.776.000 Dt, pour un capital de 1.400.000 Dt.

Le chiffre d'affaires de 1990 paraît anormalement bas avec une production également basse.

Les renseignements recueillis n'ont pas permis de déterminer si c'est le manque de production qui est à l'origine du manque de chiffre d'affaires ou l'absence de demande.

La diminution du stock semblerait toutefois indiquer une augmentation de la demande.

Il y a lieu de noter que :

Au Passif, une grande partie des dettes à court terme est représentée par des comptes courants d'associés, mais qu'il y a peu de dettes à moyen et long terme.

A l'Actif, depuis 1988, il n'y a eu aucun amortissement (amortissements différés : 396.777 Dt).

5.2 La situation au 30.06.91

Le tableau ci-après permet un rapprochement avec la situation au 30 juin 1991 :

	31.12.1990	30.06.1991
Production vendue	965	1.487
Achat de matières premières + frais	645	986
Consommation (achats MP + Dif. de stock)	877	1.124
Marge brute de production	88	363
Autres charges de production	91	131
Valeur ajoutée	- 3	234
Excédent brut d'exploitation	- 78	181
Amortissement	164	82
Résultat brut d'exploitation	242	99
Charges financières	64	43
Résultat avant impôts	- 306	+ 56

L'examen rapide de ce tableau permet de constater :

- une augmentation très importante au chiffre d'affaires puisqu'en 6 mois, il déjà notablement supérieur à l'année précédente toute entière.
- malgré un résultat positif de 56 KDt, on peut considérer, pour tenir compte de certains chiffres non comptables de la situation, que le chiffre d'affaires de 1.487.443 Dt tourne autour du point d'équilibre de la société (que l'on peut d'ailleurs recouper avec le chiffre de 500 T à 5,8 Dt donné par ailleurs).

Il semble donc, qu'indépendamment de problèmes de production qui sont, par ailleurs certains, la société souffre surtout d'un manque de chiffre d'affaires.

6. LA FONCTION COMMERCIALE

Il n'a pas été possible d'aborder l'organisation de cette fonction lors de l'enquête pour les raisons données au chapitre 1, de même que les résultats.

6.1 Le Service Commercial

La fonction commerciale semble reposer uniquement sur le Gérant puisqu'aucun agent commercial ni représentant n'est donné dans la liste du personnel.

6.2 Les clients

Les principaux clients sont les revendeurs, répartis dans les principales villes de Tunisie, qui achètent au coup par coup et veulent être servis "sur stocks".

La société soumissionne également lors des appels d'offre des grosses sociétés ou des sociétés d'Etat, et semble avoir obtenu quelques marchés dans le passé. Aucun marché n'a été traité en 1991.

6.3 La concurrence

Il existe, en Tunisie, une autre entreprise, fabricant des produits identiques, installée à MOKNINE.

Cette société détiendrait entre 30 et 40 % du marché grâce à une entente avec certains clients pour lesquels elle travaillerait en transformant la matière première (ébauche) fournie par eux.

La véritable concurrence actuelle est représentée par les importateurs qui ont constitué des stocks à la suite de la libéralisation de ces derniers mois et cassent complètement le marché en suivant les prix de vente de PROFIL - METAL.

6.4 Les prix

Le prix de vente actuel est de 5 Dt 800 le kilo. La concurrence est à 5 Dt 976 (le Gérant avait des factures en sa possession), soit une différence supérieure de 0,176 Dt, mais il a été précisé que la politique de la concurrence représentée par les importateurs était de rester légèrement au dessus du prix de PROFIL METAL, quelque soit ce prix et de faire des conditions de paiement.

Le prix de 5 Dt 800 semble être le prix de revient actuel (sans recouplement possible), mais le Gérant a donné les résultats d'une étude antérieure récente concernant les prix de revient par rapport au tonnage produit qui sont les suivants :

- 100 t	: 8,490 Dt	- 500 T	: 5,232 Dt
- 200 T	: 6,458	- 600 T	: 5,102
- 300 T	: 5,780	- 700 T	: 5,000
- 400 T	: 5,440	- 800 T	: 4,932

L'écart minime de 0,300 Dt entre 500 T / an et 800 T / an semble effectivement prouver que le point d'équilibre doit se trouver autour de 500 T / an dans l'état actuel de la production.

6.5 Le Marché

La capacité d'absorption maximum du marché tunisien en tubes cuivre de toutes dimensions est estimée à 1.000 T / an.

Depuis 1985, les quantités et les valeurs globales du poste tarifaire qui comprend les tubes cuivre (7.407 = tubes, ébauches, barres creuses en cuivre) sont les suivantes.

Années	Quantité (T)	Valeur (KDT)
1985	1.188	2.031
1986	1.461	2.455
1987	1.344	2.781
1988	1.931	4.439
1989	1.905	6.519
1990	1.857	5.341

Sans qu'il ait été possible, lors de l'enquête, d'isoler ce que représentent réellement les tubes cuivre à l'intérieur de ces chiffres.

Toutefois, on peut considérer que l'évolution de la demande, doit être en liaison directe avec l'activité de la construction immobilière.

6.6 Prospective et Développement

Il semblerait que le marché lybien et le marché algérien, avec toutes les réserves habituelles concernant ces marchés, puissent offrir un débouché certain et rapide aux productions de PROFIL - METAL.

7. LA FONCTION PRODUCTION

7.1 Terrain et Usine

Le terrain, qui se trouve dans la Zone Industrielle de MENZEL BOU ZELFA, a une superficie de 10.000 m².

La raison de l'installation dans cette zone est d'une part l'offre d'un terrain équipé, disponible, et d'autre part, la possibilité d'obtention de certains avantages fiscaux par création d'emplois au moment de la création de la société.

L'usine proprement dite se compose :

- d'un bâtiment d'environ 2.000 m² (charpente métallique et brique) avec un pont roulant, desservant environ la moitié de l'usine (20 m x 50 m),
- d'un bâtiment administratif pouvant servir de logement à un directeur, d'environ 200 m² et comprenant une dizaine de pièces.

Le tout clos par un mur plein de 1,50 m de haut.

7.2 Bureau de Tunis

Le Siège Social de la société se trouve à Tunis, dans un local sis - 59 rue du 18 Janvier 1952.

Ce local, d'environ 250 m², comprend 2 bureaux et un magasin entrepôt de produits finis.

7.3 Matériel de Production

Celui-ci a été acheté d'occasion en 1985 et a commencé à produire en 1987. Il se compose de :

- 1 presse à extruder (force 1.200 T) Polytechnica (Italie)
- 1 machine à étirer les barres et les tubes (diam. 6 à 18)
- 4 machines à réduire les tubes (marques Balista-Mulluer-Stevens et Alcan)
- 1 four de préchauffe des billettes (capacité 3 T - 1.100 °)
- 1 four de recuit à chariot - capacité 5 T
- 1 centrale azote pour four de recuit
- 1 tronçonneuse de billettes - capacité 150 m / m
- 1 tronçonneuse pour barres et tubes
- 1 marteau pilon
- 1 banc d'étirage AETNA de 30 m de long à 3 sorties

- 1 dresseuse de barres - capacité 30 m / m
- 1 banc d'étirage (à chaîne) de 7 m
- 1 banc d'étirage (à chaîne) de 14 m
- 1 machine de contrôle à courant de Foucault
- 2 ponts roulants (de 3 T et de 5 T)
- 3 compresseurs d'air (1.000 l / 300 l / 200 l)
- 1 bascule romaine de 3 T.

Le matériel d'entretien et de manutention se compose de :

- 1 poste de soudure à l'arc
- 1 tour à charioter et à fileter
- 1 fraiseuse universelle
- 1 scie
- 1 forge portative
- 1 perceuse (diam. 33)
- 1 meuleuse à disque
- 1 chariot élévateur de 4 T.

Le matériel roulant se compose de :

- 2 camionnettes de 500 Kg qui font des livraisons et assurent la liaison avec le bureau de Tunis.

7.4 Gestion de la Production

Méthode / Ordonnancement / Lancement

Nous avons dit n'avoir rencontré aucun responsable technique lors de la visite à MENZEL BOU ZELFA, mais nous avons pu discuter un peu avec le comptable qui semble être le seul administratif de l'usine.

Il a la responsabilité des présences, mais ne semble pas avoir celle d'établir les payes.

Il établit les bons de sortie matières vers le dépôt de Tunis ou vers les clients, et d'établir certaines factures de vente au comptant.

A part cela, nous n'avons vu aucun planning de fabrication ou de suivi, aucun bon de travail ou de lancement de fabrication, ni ordre interne ... ce qui permet de penser qu'il n'y a ni ordonnancement, ni lancement, ni aucune organisation de production, même rudimentaire.

Contrôle de la Qualité

Cette fonction est inexistante.

Maintenance

Il y a une maintenance qui semble importante (voir plus loin) mais elle n'est ni gérée, ni surveillée.

Lors de notre visite, le pont roulant était en panne. De ce fait, les manutentions de fins de circuit du grand banc d'étirage ne pouvaient plus se faire, et les couronnes entassées allaient bientôt bloquer la sortie du banc. Un portique avec un palan et des chariots auraient, semble-t-il, suffi pour dépanner.

Stocks (pièces détachées et produits finis)

Il existe un magasin de pièces détachées. Nous avons vu quelques fiches, mais il ne semble pas y avoir d'inventaire précis de ce qui s'y trouve.

Beaucoup de pièces détachées sont venues avec les machines et n'ont jamais été touchées. Certaines n'ont peut-être aucun rapport avec les machines de l'usine ...

Personne ne semble le savoir. Le consultant technique nous a dit qu'il estimait à un mois à 3 personnes le temps pour y voir clair dans ce magasin.

Il n'existe pas de magasin ou d'aire de stockage spécialement réservés pour les produits finis. Ceux-ci sont stockés un peu partout dans l'usine.

Outillage de Fabrication

Il existe un magasin des outillages de fabrication (mandrins, poinçons, etc) bien individualisé, mais sa gestion n'est pas évidente. Nous avons, par exemple, trouvé rangés dans les casiers, plusieurs poinçons qui avaient été rangés sans être repassés par le polissage (ils étaient marqués et impropres à resservir en l'état).

Il est par ailleurs certain que pour être marqués de cette façon, les poinçons qui doivent être fabriqués dans un acier en alliage spécial sont, par manque de fonds, fabriqués en acier commun.

De ce fait, les poinçons qui devraient durer largement plus d'une journée sont très vite marqués et inutilisables (2 ou 4 heures).

Comme il n'y a pas suffisamment de poinçons d'avance ou en réserve dans le magasin, les machines sont arrêtées le temps que l'ouvrier chargé du polissage, repolisse le poinçon marqué. Cet incident s'est produit 2 fois pendant la visite.

Système de pilotage (prix de revient, etc)

Il ne nous a pas été possible d'aborder ce problème avec le dirigeant pour les raisons exprimées au paragraphe 1.

Les moyens informatiques n'existent pas à l'usine et ne semblent pas exister à Tunis.

Notes concernant la production

L'entretien avec le coopérant technique a fait ressortir quelques chiffres et quelques éléments d'appréciation qui sont donnés à titre indicatif (puisque sans recoupement réel possible).

Ratios de production

On admet que 110 Kg de matière première doivent donner 100 Kg de produits finis. Au delà, on considère qu'il y a des problèmes de fabrication ou de production, or les déchets et les rebuts sont bien supérieurs ... mais non chiffrés (estimés à au moins 20 %).

Longueurs commerciales

Les longueurs commerciales de livraison sont de 5 m. Il ne semble pas y avoir de promotion pour des longueurs inférieures ou pour des "coupes à la demande", ce qui réduirait notablement l'importance des déchets.

Déchets

Ceux-ci semblent importants et surtout semblent être vendus hors Tunisie pour réutilisation.

Capacité de Production

500 T / an, qui est donné comme le point d'équilibre commercial est bien en dessous de la capacité de production de cette usine.

Dans l'état actuel de l'implantation des machines (qui n'est pas rationnelle), une bonne organisation de la production, allant du lancement rationnel de fabrication jusqu'à la réorganisation de la maintenance et la sécurité des machines, permettrait de gagner facilement 50 % de production à condition toutefois que cette réorganisation repose sur le recrutement et la **présence constante de deux professionnels confirmés tunisiens ou étrangers, c'est à dire, un directeur d'usine et un contremaître de maintenance**, capables d'imposer, par leur connaissance du métier, une organisation et une discipline de travail qui n'existent actuellement pas.

Achat de machine

Un projet d'achat de machines d'occasion reconditionnées et garanties est en étude pour une valeur de 80.000 Dt comprenant un banc d'étirage, une pointeuse, 2 dresseuses, 1 polisseuse.

Cet investissement améliorerait notablement le rendement et la rentabilité de l'usine (20 à 30 %) **dans la mesure où la condition de présence d'une direction technique compétente est respectée.**

Production

La production du 1er trimestre a été de :

- Tube cuivre 237 T
- Cuivre plein 8 T
- Profil laiton 17 T

ce qui est inférieur de moitié à la capacité de production de l'usine (**dans son état**).

Assistance technique

Le Gérant a précisé qu'il avait fait appel depuis 3 ans, à de nombreuses organisations extérieures pour l'aider à maîtriser ses problèmes de fabrication et de production, notamment aux Associations de Seniors Consultants suisse, allemande, anglaise, française, russe et chinoise, mais qu'aucune n'avait pu lui trouver un technicien bénévole pouvant diriger l'usine tout en formant le personnel.

Son appel au bénévolat étant motivé par le coût trop important d'un technicien étranger et par la difficulté d'en trouver un capable (!).

Il semblerait que, comme tous les non techniciens, le Gérant ait certains "a priori" difficilement compatibles avec l'organisation rationnelle de la production.

8. LES RESSOURCES HUMAINES

8.1 Effectif

Usine

Le personnel de l'usine se compose de :

- 1 Directeur (il n'a pas été possible de savoir s'il y en avait réellement un au moment de la visite)
- 2 Chefs d'équipe
- 15 Opérateurs Machines (8 + 7 = 2 équipes)
- 40 Manœuvres (2 équipes)
- 1 Magasinier
- 1 Cariste
- 1 Pontier
- 10 Ouvriers maintenance (2 équipes)
- 1 Administratif.

Bureau de Tunis

- 1 Gérant
- 2 Secrétaires
- 1 Comptable
- 3 Manœuvres

Soit un total de 79 personnes.

A noter qu'aucun chauffeur n'a été mentionné ni à l'usine, ni au bureau de Tunis alors que 2 camionnettes sont indiquées dans le matériel roulant.

Le temps de travail de l'usine est de 40 h / semaine, pour 2 équipes, dont l'horaire est 6 h - 14 h et 14 h - 22 h, alors que l'équipe d'entretien travaille de 8 h à 17 h, ce qui semble beaucoup pour 10 personnes ...

8.2 Qualité

Le personnel est jeune et semble connaître son travail, mais il a l'air complètement démotivé. Ce sont les machines et les incidents qui conduisent les hommes et non le contraire.

Le manque d'encadrement capable et dynamique en est probablement la raison principale, à laquelle il faut ajouter une usine bruyante et en désordre.

Un noyau d'origine reste fidèle à l'usine, mais par exemple, il y a eu 6 départs et 5 embauches en octobre. Par ailleurs, un jeune ingénieur, engagé récemment, n'est resté qu'un mois (octobre).

8.3 Environnement humain (rémunération - accidents - etc)

Il y a eu 2 accidents relativement graves dans les 3 semaines qui ont précédé la visite (un à la manutention et un à la maintenance). Il doit être noté que pour l'équipe du soir, il ne semble pas y avoir d'évacuation possible rapide en cas d'accident corporel grave.

Il n'y a pas de prime mais un 13^{ème} mois est prévu à la fin de l'année.
Il n'y a pas de retard dans le paiement des salaires.

9. ELEMENTS EXTERIEURS

Lors de l'enquête, certains éléments ont été recueillis en dehors des sociétés visitées et de leur environnement immédiat. Il est apparu que ces éléments avaient une importance certaine et même un influence directe sur la vie et les résultats des entreprises, c'est la raison pour laquelle ils ont été réunis dans un paragraphe spécial.

Dans le cas de la société PROFIL - METAL, il y a lieu de noter les éléments suivants :

9.1 Les Droits de Douanes et la Libération de l'Economie

D'après les renseignements recueillis auprès de l'Administration des douanes, la situation des produits en cuivre est la suivante :

a) *Ebauches de tubes* (codes 74.11.10)

. avant juillet 1991	- Droits de douane	:	26 %
	- TVA	:	17 %
. depuis juillet 1991	- Droits de douane	:	32 %
	- TVA	:	17 %

b) *Lingots cuivre coulés ou moulés* (code 7408)

- Droits de douane	:	17 %
- TVA	:	17 %

c) *Tôles en cuivre raffinées* (74 - 09)

- Droit de douane	:	43 %
- TVA	:	17 %

d) *Tubes et profils en cuivre* (code 74 11 10 90004)

. avant juillet 1991	- Droits de douane	:	26 %
	- TVA	:	17 %
. depuis juillet 1991	- Sans aucun droit (ni TVA ?) de douane.		

Il semble donc que depuis juillet 1991, non seulement les tubes et les profils qui sont fabriqués en Tunisie ne bénéficient d'aucune sauvegarde ni préférence mais que les droits de douanes sur les ébauches qui servent à fabriquer ces tubes sont passés de 26 % à 32 %, ce qui pénalise doublement les fabrications locales et leur retire une grande partie de leur compétitivité.

APRODI

