



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



XD9700007

84p.
tablets
graphs

21683

ÉTUDE DE MISE À NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE DES CONCENTRÉS (SICO)

PROJET N° US/TUN/88/224

RAPPORT FINAL

Octobre 1996



COMETE ENGINEERING
3, rue Mahmoud El Matri - Le Belvedere
1082 - TUNIS Mahrajène (Tunisie)

associée à

Jean François ROGER
Consultant
27, Clos des Papillons
74 330 Epagny (France)

ABRÉVIATIONS UTILISÉES

| | |
|-------------|---------------------------------------|
| OC | : Office des Céréales |
| OMC | : Organisation Mondiale du Commerce |
| PMN | : Plan de Mise à Niveau |
| SICO | : Société Industrielle des Concentrés |
| SPS | : Société des Poussins de Sfax |
| T | : tonne |
| UAB | : Unité d'Aliment pour Bétail |
| UE | : Union Européenne |
| ZLE | : Zone de Libre Échange |



AVANT PROPOS

Des mutations d'ordre national et international (le Plan d'Ajustement Structurel (PAS), la signature des accords de l'Uruguay Round et l'adhésion à l'OMC, l'instauration d'une zone de libre échange Tunisie-UE et la conclusion de plusieurs accords commerciaux à tarifs douaniers préférentiels avec des pays de l'UMA et de pays relevant d'autres groupements économiques régionaux) font que la donne qui prévalait en Tunisie depuis l'indépendance et jusqu'à l'initiation du PAS marquée par un dirigisme industriel n'est plus de mise.

Ce nouveau contexte économique caractérisé par la libéralisation des initiatives et la promotion de l'entreprise touche tous les secteurs de l'économie et permettra à la Tunisie de s'insérer progressivement dans l'économie mondiale moyennant, bien entendu, une mise à niveau réussie de l'entreprise et de son environnement. Notons, à ce propos, que la Tunisie est d'ores et déjà insérée dans le marché mondial. Le taux d'ouverture de l'économie tunisienne est de 70 %, celui de son agriculture dépasse les 40%.

Parmi les secteurs appelés à réaliser un saut qualitatif en réponse à cette nouvelle donne figure le secteur des industries alimentaires. L'enjeu est d'autant plus important que ce secteur contribue à hauteur de près 3% au PIB et à ce titre se place en tête des industries manufacturières.

De surcroît, l'activité agro-alimentaire occupe près de 3500 entreprises représentant 17,5 % du total des unités industrielles du pays (bien que parmi ces entreprises plus de la moitié s'apparentent plutôt à l'artisanat telle la majeure partie des boulangeries) et contribue sensiblement aux exportations tunisiennes. Les produits agricoles ayant subi une première transformation représentent en moyenne 40 % de la valeur globale des exportations des produits agricoles laquelle s'élève en moyenne à 460 millions DT (moyenne de la période 1990-94 exprimée au prix courants). La compétitivité de ce secteur constitue, donc, un enjeu majeur.



INTRODUCTION

Le présent rapport consigne les observations et conclusions d'une mission confiée par l'ONUDI à un groupe de consultants¹ portant sur le diagnostic de l'entreprise SICO (Société Industrielle des Concentrés) en vue d'une mise à niveau de toutes les fonctions de la dite entreprise.

Cette mission s'insère dans le cadre de la troisième phase du projet de la Restructuration Industrielle dans le secteur agro-alimentaire US/TUN/88/224. À la demande du Gouvernement Tunisien cette troisième phase fut intégrée dans le Programme pilote de Mise à Niveau (PMN) lequel concerne une vingtaine d'entreprises du secteur agro-alimentaire dont SICO.

Commencée le 1 mars 1996, la mission a d'abord pris contact avec M Tijani GARGOURI, le gérant de SICO, pour lui présenter le planning de l'intervention ainsi que le guide d'entretien comportant des questions détaillées pour l'aider à préparer les documents nécessaires à la conduite du diagnostic. La mission s'est poursuivie par une visite du site de l'entreprise le 4 et 5 mars effectuée par l'expert étranger mandaté par l'ONUDI et les Consultants de COMETE Engineering. Durant la présence sur site et au fil des entretiens avec les principaux collaborateurs de M GARGOURI, une partie seulement des données statistiques, techniques et financières ont été récoltées. La non disponibilité immédiate de certaines informations a fait que la collecte d'informations s'est étalée sur une période allant jusqu'à la mi avril.

Le corps principal du présent rapport est composé de deux chapitres. Le premier chapitre s'attache, après une présentation de l'environnement national et international qui sert de cadrage macro-économique du secteur de l'alimentation animale, à diagnostiquer les principales fonctions de SICO afin de déterminer son positionnement compétitif vis à vis de ses concurrents locaux et des éventuels concurrents étrangers. Le second chapitre intitulé : Plan d'actions pour la mise à niveau présente les recommandations des experts pour assurer la restructuration et le redéploiement stratégique de SICO et énumère les actions à entreprendre pour améliorer la compétitivité de celle-ci.

La composition du rapport et de ses annexes est donnée dans la table des matières des pages qui suivent.

¹ Il s'agit au titre de COMETE Engineering, de MM Abdelkérîm SMA (chef de projet), Samir LABIDI (analyste financier) et à titre indépendant de M Jean François ROGER.



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 3 |
| CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE SICO | 6 |
| I.0 PRÉSENTATION DE SICO | 7 |
| I.1 ENVIRONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE | 8 |
| I.1.1 INDUSTRIE TUNISIENNE DES ALIMENTS COMPOSÉS | 8 |
| I.1.2 INDUSTRIE EUROPÉENNE DES ALIMENTS COMPOSÉS | 11 |
| I.1.3 L'INSTAURATION DE LA ZLE ET IMPACT SUR LES ÉCHANGES DES ALIMENTS COMPOSÉS | 15 |
| I.2 ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DE SICO | 18 |
| I.2.1 DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES | 19 |
| I.2.2 DIAGNOSTIC TECHNOLOGIQUE | 23 |
| I.2.3 DIAGNOSTIC DE LA FONCTION COMMERCIALE | 28 |
| I.2.4 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION FINANCIÈRE | 35 |
| I.3 POSITIONNEMENT COMPÉTITIF DE SICO ET ÉLIGIBILITÉ À LA MISE À NIVEAU | 52 |
| CHAPITRE II: PLAN D'ACTION POUR LA MISE À NIVEAU | 55 |
| II.1 OBJECTIFS | 56 |
| II.2 ACTIONS DÉJÀ RÉALISÉES | 57 |
| II.3 PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES (PAP) | 57 |
| II.4 PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS | 59 |
| II.5 RENTABILITÉ DES INVESTISSEMENTS PRÉCONISÉS | 61 |



ANNEXES

- Annexe I** : Liste des équipements de SICO
- Annexe II** : Statistiques européennes de la production d'aliments pour bétail
- Annexe III** : Arrêté du 4 janvier 1996 fixant les conditions de production des aliments pour bétail en Tunisie



CHAPITRE I :
DIAGNOSTIC DE SICO



CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE SICO

I.0 PRÉSENTATION DE SICO

L'entreprise SICO (Société Industrielle des COncentrés) spécialisée dans la production et la commercialisation d'aliments composés pour bétail est une SARL au capital de 190 000 DT, créée en 1975 par Monsieur Tijani GARGOURI, l'un des premiers promoteurs privés à s'être intéressé au secteur des aliments composés en Tunisie. En effet à la date de la création de SICO, le pays comptait uniquement 9 unités d'aliments de bétail contre plus de 300 actuellement.

L'usine est implantée dans une petite zone industrielle située sur la route de Gabès en périphérie de la ville de Sfax.

SICO emploie actuellement 29 personnes pour un CA moyen de 2,6 MDT (moyenne des exercices 1993-95) et produit uniquement des aliments finis, essentiellement de l'aliment avicole. L'activité prémix² et CMV (Complexe de minéraux et vitamines) est assurée par la BEPPC, une autre entreprise de M. GARGOURI.

SICO, en dépit des problèmes que nous passerons en revue dans le corps du présent rapport, figure parmi les 10 UAB (Unité d'Aliment pour Bétail) du secteur de la Nutrition Animale en Tunisie ayant réussi à avoir un niveau d'activité stable pour un effectif global d'UAB de près 360 unités. C'est dire l'ampleur des difficultés qui caractérisent le secteur de la Nutrition Animale en Tunisie.

²Le prémix est un concentrat composé de micro-éléments (vitamines, oligo-éléments, antioxydants...) et de macro-éléments constitués par le support, le phosphate bicalcique, le carbonate de calcium et le sel. Le prémix est généralement incorporé à hauteur de 5% dans l'aliment.



I.1 CADRAGE MACRO-ÉCONOMIQUE : ENVIRONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL DE SICO

I.1.1 Aperçu sur l'industrie tunisienne des aliments composés pour bétail

Une industrie relativement récente...

En Tunisie, le démarrage de l'industrie des aliments composés, a été concomitant avec le démarrage de l'aviculture moderne en 1965. Cette industrie, relativement récente dans le pays, est née pour transformer le maïs introduit en Tunisie à partir des années 60 à l'occasion de diverses aides alimentaires des USA (projets PAM 211 et PAM 482). Pour des raisons de formulation, la transformation de ce maïs³ a nécessité l'utilisation de tourteaux de soja⁴ également importés dans leur intégralité.

Une industrie tributaire des importations des matières premières...

Cette industrie n'est pas basée sur la valorisation des produits agricoles tunisiens. Les tentatives de l'Administration pour promouvoir la culture de maïs en Tunisie ont échoué. Malgré la faisabilité technique de celle-ci, la non adhésion des agriculteurs du fait de la faible rentabilité de la culture du maïs par rapport aux diverses spéculations maraîchères est à l'origine de cet échec.

Des tentatives similaires pour promouvoir la culture du Triticale, une céréale hybride issue du croisement du seigle et du blé et susceptible d'être utilisée dans l'alimentation de la volaille en substitution partielle du maïs, n'ont pas été à la mesure de l'espoir suscité.

La valorisation des déchets et sous produits de l'agro-industrie, contrairement à la forte valorisation observée en Europe, est quasi absente. Elle se limite, presque exclusivement, à l'utilisation des sous produits de la minoterie (sons et autres remoulages).

La quantité moyenne utilisée du maïs comparée au volume réel de la production en aliments composés équivaut à une incorporation moyenne de 50% tous aliments confondus. Pour les tourteaux de soja, le taux d'incorporation moyen est de

³L'utilisation du maïs s'explique par sa très haute valeur énergétique, par sa richesse en pigments (dont le carotène) indispensables à la coloration du jaune d'oeufs et de la peau de la volaille.

⁴ Les tourteaux de soja sont utilisés car ils constituent un excellent complément du maïs en raison de sa forte teneur en protéines brutes.



17 % du tonnage global des aliments composés. Le maïs et les tourteaux de soja, tous deux totalement importés, réunis représentent plus des 2/3 du tonnage global

Ce taux dénote de la dépendance excessive des aliments industriels du marché international des céréales. Cette dépendance est plus prononcée pour les aliments avicoles pour lesquels le maïs est incorporé à hauteur de près de 60 % et les tourteaux de soja à hauteur de 30 à 35 % !

Si on ajoute à cela les CMV également importés, il ressort que l'industrie des aliments et notamment les aliments avicoles qui représentent près de 99 % du tonnage d'aliments produits par SICO est une industrie de première transformation de matières premières importées.

Une industrie où les acteurs sont très atomisés...

La structure du marché des aliments pour bétail est une structure de type oligopolistique (ie une dizaine d'entreprises sur un effectif global de près de 360 unités réalise 90% du CA global du secteur).

La Tunisie compte aujourd'hui 363 unités de fabrication d'aliments composés, dont 220 fabriquant pour la vente et 143 fabriquant pour leurs propres élevages. Les unités relevant de l'État sont au nombre de 52 contre 311 unités privées. Les unités sont réparties à 80 % dans le Nord et le Centre (Tunis, Nabeul, Monastir, Sfax...) et 20% dans le Sud. La plupart de ces unités sont de taille réduite et n'ont que des zones de chalandise régionales voire locales. Notons, en outre que ce secteur comporte une entreprise leader: Société de Nutrition Animale (SNA) filiale du groupe POULINA et qui détient, à elle seule, près du 1/3 du marché.

Une capacité industrielle sous exploitée...

La plupart de la capacité actuellement installée remonte aux années 70, période où des agréments et des crédits (lignes de crédit FOPRODI et FOSDA) ont été accordés en masse. La capacité de production globale théorique est de 2 400 000 T /an (avec une seule équipe de 8 h/j), alors que la consommation n'est que de 700 000 tonnes. Soit un taux d'utilisation des équipements en place de seulement 30% sur la base d'une seule équipe !

Il y a donc une très forte sur-capacité de production qui pose le problème de la survie de nombreuses entreprises du secteur.



Les aliments avicoles en passe d'être rejoints par les aliments pour ruminants

...

Les aliments pour volailles représentent 470 000 T/an soit 67% de la consommation globale du pays. Les aliments pour ruminants (bovins, ovins et autres caprins) représentent 230 000 T/an, soit 33% de la consommation. Néanmoins la faible progression de la consommation (de l'ordre de 2% par an) est essentiellement attribuable à l'accroissement de la production des aliments pour ruminants notamment pour les vaches laitières. La demande pour aliments avicoles est, quant à elle, stagnante et arrive même à régresser les années de forte chaleur pendant lesquelles l'aviculture régresse.

Un cadre institutionnel constamment réformé...

Le cadre institutionnel a fait l'objet de plusieurs réformes dont:

La suppression de la subvention des aliments composés survenu au début des années 90 et la libéralisation des prix de vente. Néanmoins la marge nette du fabricant demeure plafonnée à 15%;

Une réglementation rigoureuse relative à la formulation et sans cesse actualisée dont la dernière en date est l'arrêté des ministères de la Santé Publique et de l'Agriculture du 4 janvier 1996 fixant la liste et les conditions de production, de commercialisation et d'incorporation des additifs destinés aux aliments des animaux;

Une libéralisation de l'importation du maïs et des tourteaux de soja. L'O.C. était l'importateur exclusif jusqu'en 1992⁵ et il y a aujourd'hui 9 entreprises agréées, mais les prix de vente du maïs et des tourteaux de soja demeurent contrôlés par l'O.C.

Néanmoins, le cadre institutionnel de ce secteur souffre de l'absence d'un groupement interprofessionnel des aliments de bétail. Un tel groupement, à l'instar du GIPA (groupement interprofessionnel des produits avicoles) pourrait mieux impliquer la profession dans le développement de la production locale des matières premières et l'organisation du secteur. Il aurait également pour missions:

- l'approvisionnement en matières premières;
- l'organisation des circuits de distribution des aliments concentrés;
- la valorisation des sous produits agro-industriels;

⁵La libéralisation de l'importation de maïs a fait l'objet d'un avis paru au JORT du 29 Mai 1992. Celle des tourteaux de soja survint en octobre 1990. L'importation de ces deux produits est soumise à un cahier des charges qui impose une quantité minimale de 10 000 T par cargaison pour le maïs et 5 000 tonnes par cargaison pour les tourteaux de soja.



□ la promotion des autres secteurs de l'industrie tels que les usines de CMV, de farine de viande et de poisson et de sacherie.

II.1.2 Aperçu sur l'industrie Européenne ⁶des aliments composés

Un taux de croissance modéré...

La production européenne d'aliments composés pour bétail a progressé au rythme de 7% l'an passant de 22 millions de tonnes en 1960 pour la CEE à six membres à 80 millions de tonnes pour la CEE à dix membres. À partir de 1980, ce rythme s'est fortement ralenti et on a même observé une diminution d'activité en 1984/85, en raison de l'instauration des quotas laitiers et des crises avicoles et porcines.

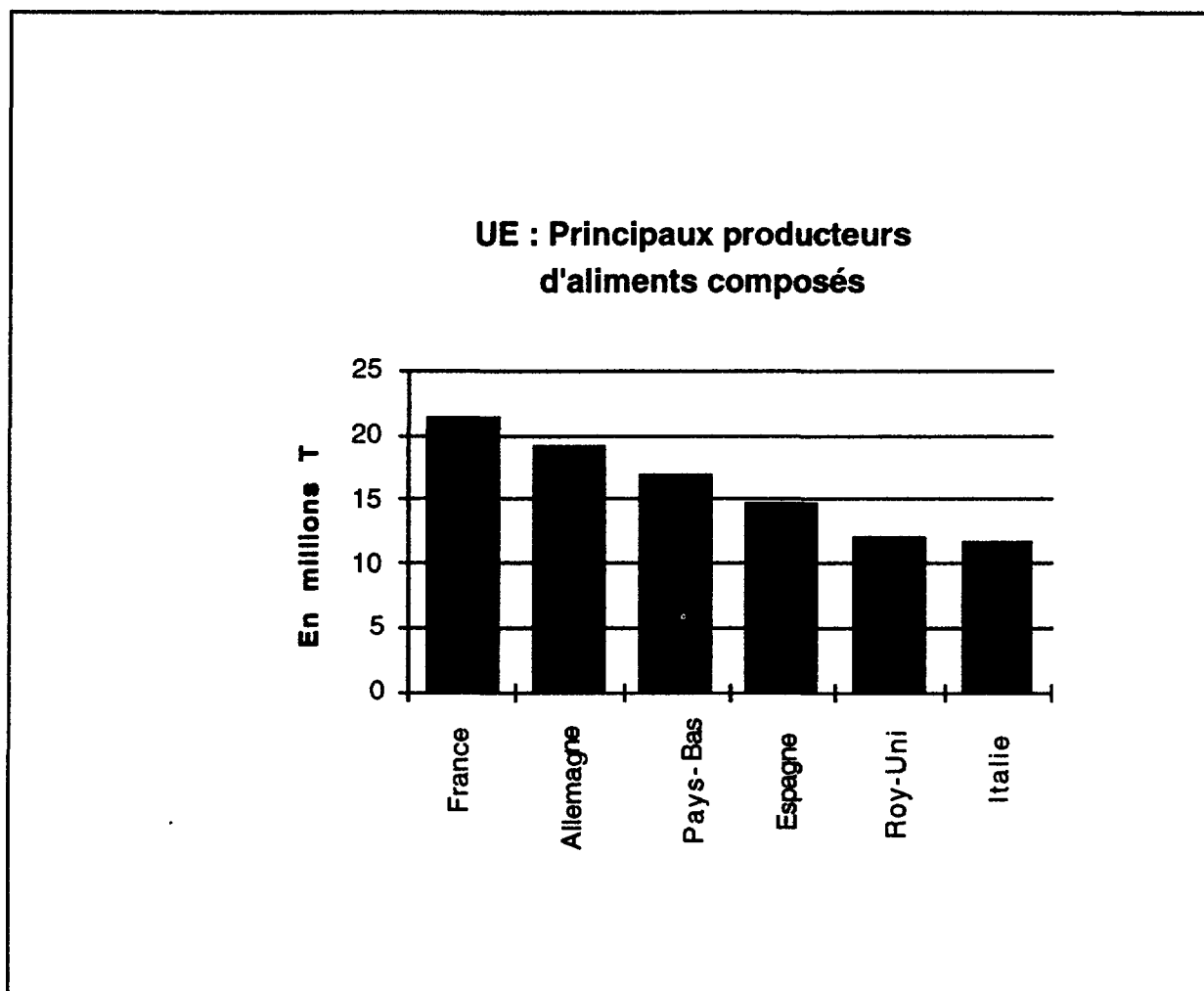
Depuis, la production communautaire d'aliments composés a repris un rythme très modéré : pour l'UE à 15, les volumes fabriqués sont passés de 102 millions de tonnes en 1985 à 117 millions de tonnes en 1994, soit **une augmentation de 1,5 % par an**.

En fait, cette phase de croissance modérée résulte d'évolutions contrastées entre les différents pays de l'Union Européenne et selon les espèces animales.

Le graphique ci-dessous présente les principaux pays producteurs d'aliments pour bétail au sein de l'Union Européenne pour l'année 1994. La donne n'a pas fondamentalement changé depuis.

⁶Il s'agit des pays de la CEE puis de l'Union Européenne.





La **France** a mieux surmonté que la plupart de ses partenaires européens la crise des années 83-85. Elle a connu une croissance permanente depuis et après avoir rejoint l'Allemagne et les Pays-Bas en 1988, elle consolide sa place de leader en 1995 avec 21,7 millions T.

L'**Allemagne** a longtemps été le premier pays européen producteur d'aliments pour animaux. La production de la partie occidentale a culminé à 17,7 millions T en 1983 pour décroître doucement ensuite. Celle de la partie orientale de l'Allemagne a progressé légèrement jusqu'en 1989. La réunification de l'Allemagne a provoqué une très forte décapitalisation des différents cheptels dans les nouveaux landers où la production a chuté de près de 70% en trois ans. Après une stabilisation en 92-93, la production d'aliments pour bétail en Allemagne s'est encore érodée ces deux dernières années pour repasser sous la barre des 19 millions T en 1995.



Les **Pays-Bas** ont occupé la place de leader en 87-88 avec 17 millions T. Depuis, des problèmes notamment sanitaires et environnementaux ont contraint les Hollandais à réduire leurs productions animales. Ils sont aujourd'hui à la 3^{ème} place avec près de 16 millions T.

L'**Espagne** traverse des hauts et des bas depuis le début des années 80, mais parvient finalement à une honorable 4^{ème} place avec 15,3 millions T en 1995.

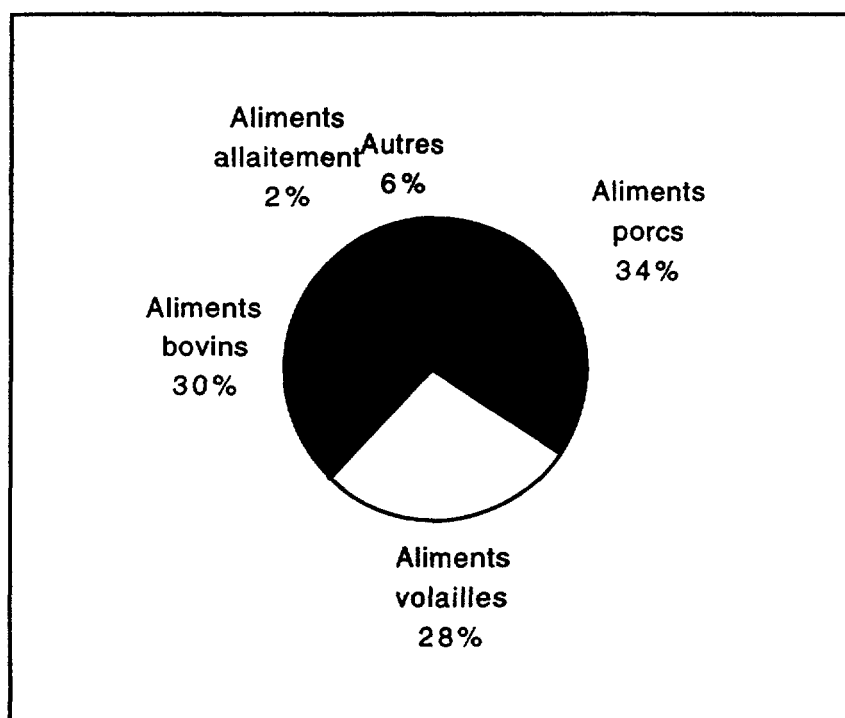
L'**Italie** a progressé régulièrement de 6 millions T en 1975 à 12 millions T en 1995.

Le **Royaume-Uni** a un parcours beaucoup plus étalé avec un niveau de production oscillant entre 10 et 12 millions T depuis vingt ans.

Les autres pays de l'UE se situent tous sous la barre des 6 millions T, les plus petits étant les trois nouveaux membres (Suède, Finlande et Autriche). Le Danemark a régressé depuis deux ans et le Portugal, l'Autriche et la Finlande sont en stagnation depuis plusieurs années. Seules la Belgique, l'Irlande et la Suède se sont quelque peu développées ces dernières années.

Importance de l'aliment porcin...

La production moyenne d'aliments des pays de l'Union Européenne est de 115 millions de tonnes (moyenne de la période 1991-95). Elle se ventile comme suit (en %):



Il ressort de l'examen du graphique ci dessus et des statistiques de la production européenne d'aliments pour bétail, en annexe II, que:

- Les aliments porcs représentent la première catégorie en volume. Ils ont connu un développement régulier jusqu'en 1981, année qui a marqué un premier point d'inflexion. La période qui a suivi la crise des années 82-85 a vu, malgré la réunification de l'Allemagne et la forte décapitalisation du cheptel porcin de l'Ex-RDA, la production progresser à nouveau jusqu'en 1993 pour atteindre son apogée à 41,2 millions T. Depuis, en raison de baisses d'activité enregistrées notamment en Allemagne, aux Pays-Bas et au Danemark, la production de l'Europe des Douze est retombée en dessous des 40 millions T;
- Les aliments bovins ont connu un essor important jusqu'en 1982, où ils ont passé la barre des 30 millions T. Néanmoins l'instauration des quotas laitiers a stoppé le développement de ces aliments. La restructuration du cheptel laitier vers des animaux à haut potentiel de production et des phénomènes conjoncturels de sécheresse soutiennent cette activité laquelle a dépassé 35 millions T en 1995;
- Les aliments volailles ont, eux aussi, subi les contrecoups des crises avicoles de 1982 et 1985. Ils enregistrent depuis une croissance modérée mais relativement régulière qui leur permet d'atteindre 32,6 millions T. Dans le secteur de l'aliment avicole, La France fait cavalier seul en progressant régulièrement chaque année pour approcher les 8,8 millions T en 1995.

Près de 70% des matières premières sont d'origine communautaire...

Malgré l'accentuation de la diversification dans l'approvisionnement en matières premières opérée depuis 1985 et les fortes variations de prix sur les marchés communautaires et internationaux, on observe que sur ces dix dernières années, l'origine des matières premières utilisées par l'alimentation animale européenne reste relativement stable avec des parts de 70% pour celles d'origine communautaire et de 30% pour celles en provenance des pays tiers.

Une grande diversification grâce à la valorisation de produits autres que les céréales...

Jusqu'en 92-93, la consommation globale de céréales en alimentation animale a diminué régulièrement de 2 millions T par an. Les céréales ont été remplacées par tout un ensemble de matières premières telles que manioc, citrus, corn gluten feed, sons, mais aussi par des matières riches en protéines (essentiellement pois,, féveroles et luzerne déshydratée).



I.1.3 L'INSTAURATION DE LA ZLE ET IMPACT SUR LES ÉCHANGES D'ALIMENTS POUR BÉTAIL

L'activité de SICO consiste à transformer essentiellement du maïs et des tourteaux de soja. Aussi, la nouvelle donne commerciale concernant les aliments composés pour bétail (à appréhender sous l'angle du derniers accords du GATT et celui de l'instauration de la ZLE) portera plus particulièrement sur ces deux produits. Notons que pour ces accords, l'aliment composé fait partie du groupe "céréales secondaires" avec l'orge, le maïs, l'avoine, le seigle ... et les produits issus de la transformation des céréales (malt, amidon...).

□ Sous l'angle du GATT

L'impact des accords du GATT sur SICO est le même sur toutes les entreprises tunisiennes du secteur. Il s'agit principalement d'une hausse des prix des céréales et des oléagineux du fait de la suppression progressive des subventions à l'export des principaux pays producteurs.

Notons à ce propos que l'engagement européen dans le cadre des dernières négociations du GATT est tel que l'ensemble des exportations subventionnées des "céréales secondaires" énumérées ci-haut ne pourra dépasser 12 millions T en 1995 et 9,9 millions T en l'an 2000.

Cependant, la base étant calculée sur une période où l'UE a exporté du maïs et de l'orge en grandes quantités sur les pays tiers et étant donné que la réforme de la PAC a réduit considérablement l'exportation de ces deux céréales par suite d'une réduction de la production et d'une augmentation de la consommation intérieure, il y a peu de chance pour que le volume maximal autorisé d'exportations subventionnées soit atteint. Par conséquent, les importations tunisiennes de maïs et d'orge en provenance de l'UE ne subiront pas ou peu de hausse du fait des derniers accords du GATT. En revanche nos importations en provenance des USA seront plus chères.

Hormis le renchérissement des intrants, les accords du GATT n'auraient probablement pas d'impact sur la typologie de l'offre sur le marché tunisien des aliments de bétail.

Celle-ci restera à 100 % tunisienne d'autant plus que l'UE n'exporte que très peu d'aliments finis (du type produit par SICO) compte tenu des coûts de transports élevés. La règle générale est d'exporter les CMV et les prémix utilisés pour la fabrication locale des aliments et certains aliments spéciaux (aliments pour allaitement, aliments spéciaux démarrage...). En outre, le marché tunisien demeure protégé des importations d'aliments finis (du type produit par SICO) par une bonne offre



tunisienne à l'occasion des négociations des accords du dernier Round. Celle ci a porté sur deux plans:

□ Soutien interne : calcul d'une mesure globale de soutien (MGS) au titre des subventions aux intrants à l'agriculture;

□ Accès au marché intérieur : les mesures non tarifaires (licences d'importation, prélèvements ...) ont été converties en équivalents tarifaires et consolidés à des taux variables (25%, 60%, 150% 200%) selon les spécificités du produit et la nécessité de lui assurer une protection adéquate. L'engagement de réduction est de 4% en moyenne pour la période 1995-2004.

□ Sous l'angle de la ZLE

La ZLE est établie progressivement en conformité avec les règles de l'OMC et en continuité des derniers accords du GATT lesquels constituent un cadre réglementaire plus général pour les échanges mondiaux.

Pour l'accord de libre échange Tunisie-UE, les aliments composés sont considérés comme des produits agricoles et non des produits industriels et sont régis par les deux protocoles additionnels N°1 et N°2 relatifs au régime applicable aux échanges des produits agricoles entre la communauté et la Tunisie.

Au titre de ce protocole la Tunisie est autorisée à exporter les produits relevant de la position tarifaire 23 01 (farine ou poudre de viande...) avec une franchise totale et ceux de la position tarifaire 23 02 (Sons et remoulages de céréales autres que le maïs et le riz) avec un taux de réduction des droits de douanes de 60%.

Pour les importations en provenance de l'UE, la Tunisie est tenue de fixer les droits de douane à hauteur de 43% maximum dans la limite d'un contingent tarifaire préférentiel de 20 tonnes pour le NGP 23 09 10 (aliments pour chiens et chats conditionnés pour la vente au détail) et de 2 800 tonnes pour le NGP 23 09 90 (autres aliments pour animaux).

En outre, la Tunisie a accordé à l'UE un contingent de 9 000 tonnes de maïs, autre que de semence (NGP 10 05 90) à des droits de douane maxima de 17%. Rien n'est prévu pour les tourteaux de soja (NGP 23 04 00).

En somme, l'accord de libre échange entre la Tunisie et l'UE n'aura pas de répercussions significatives sur les échanges des aliments pour bétail.

En effet, pour les échanges UE vers la Tunisie les contingents à tarifs préférentiels sont dérisoires par rapport au volume des importations tunisiennes de maïs (9 000 tonnes sur un niveau d'importation moyen de 280 000 tonnes) et par rapport à la



consommation locale d'aliments industriels (2 800 tonnes pour une consommation globale de l'ordre de 700 000 tonnes). Nous sommes donc loin du déferlement des aliments composés industriels en provenance de l'UE.

En revanche les effets des derniers accords du GATT relatifs aux engagements pris par les grands producteurs de maïs et de tourteaux de soja quant à la diminution des subventions à l'export combinés à une diminution conjoncturelle de l'offre pour certaines céréales secondaires commencent à se faire sentir et ont contraint l'OC à relever dernièrement le prix de cession du maïs et des tourteaux de soja.



I.2 ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DE SICO

À la lumière du tableau que nous avons brossé quant à l'environnement national et international de l'entreprise, nous nous attacherons dans ce qui suit à évaluer les différentes fonctions au sein de SICO.

Informations Générales sur l'Entreprise :

L'Entreprise SICO, SARL au capital de 190 000 DT, a été créée en 1975, comme sous-traitant de l'O.C. (Office des Céréales) pour la fabrication d'aliments composés.

En 1978, la société française ROUSSELLE fournit une usine clés en mains et en 1979, SICO abandonne le statut de sous-traitant et devient autonome.

Dès 1979, des contacts sont noués avec le groupe coopératif français C.C.P.A. qui fournit des prémix et apporte son savoir-faire en matière de formulation et d'analyses.

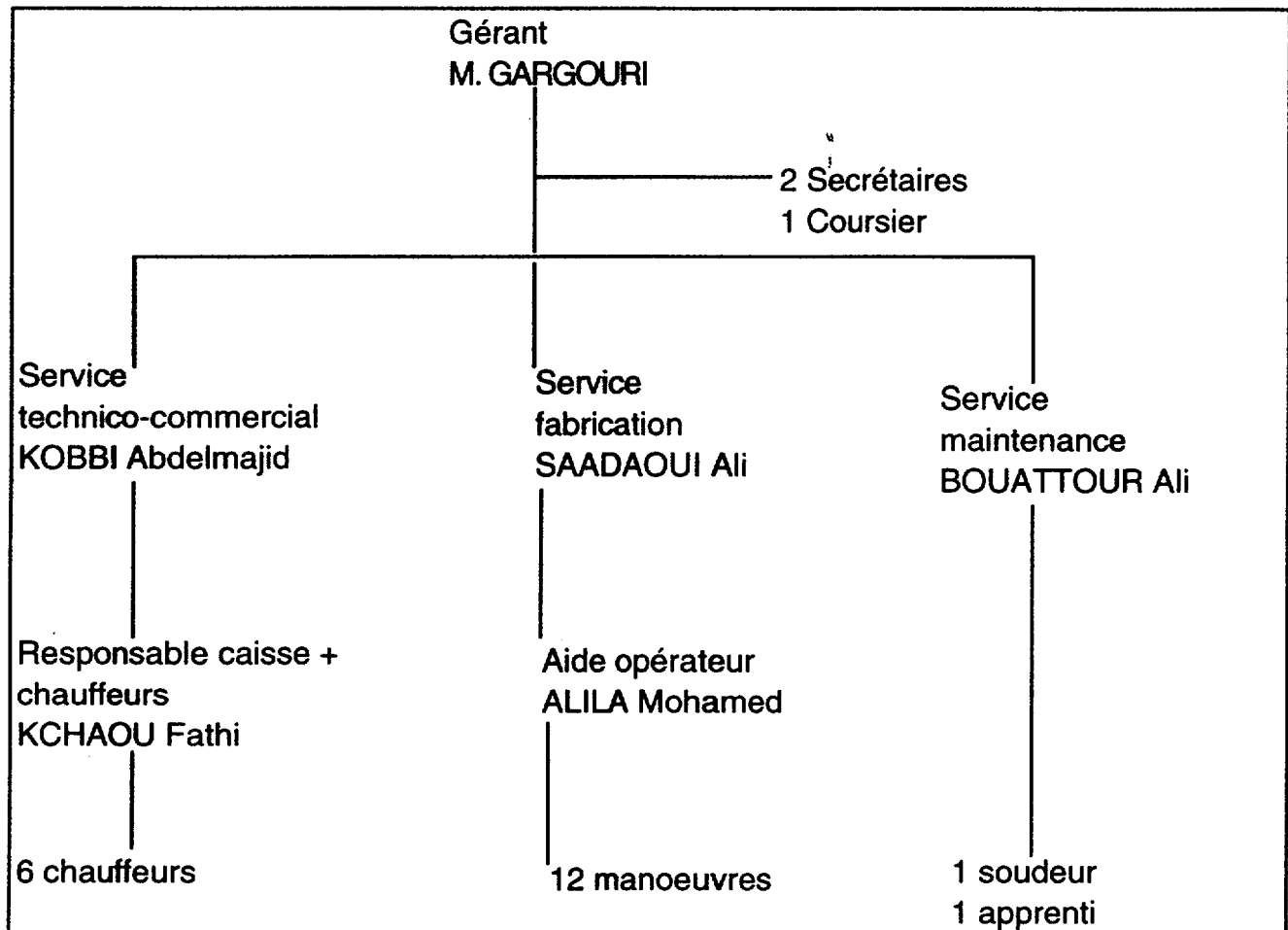
En 1989, des problèmes internes à C.C.P.A. conduisent SICO à s'orienter vers un autre fabricant français de prémix, AGRO 01, avec qui les relations se poursuivent jusqu'à ce jour.

À partir de 1985, la raréfaction progressive des poussins et l'obligation implicite d'acheter de l'aliment chez celui possédant à la fois les poussins de 1 jour et l'aliment (pratique des ventes liées) conduira en 1992/1993 à l'effondrement brutal de l'activité qui ne commence à retrouver son niveau que fin 1995, grâce à la mise en service par M. GARGOURI d'un couvoir pour la production de poussins chair de 1 jour.

Depuis 3 mois, la fourniture de poussins par la SPS (Société des Poussins de Sfax), société contrôlée par M. GARGOURI, a permis de développer "les ventes liées" et offrir des perspectives optimistes pour l'avenir.



I.2.1: DIAGNOSTIC ORGANISATION & RESSOURCES HUMAINES

A) Organigramme

On remarque dans cet organigramme par rapport aux normes du secteur :

- L'absence de service achats, rendu inutile par la réglementation en vigueur;
- L'absence de force de vente;
- L'importance du personnel de fabrication, preuve d'une faible automatisation;
- L'absence de service qualité;
- l'absence de service administratif, la comptabilité étant sous-traitée à un cabinet extérieur.



B) Effectifs

| Fonction | MOD | MOI | Total |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| Direction | | 1 | 1 |
| Secrétariat | | 3 | 3 |
| Technico-commercial | | 2 | 2 |
| Chauffeurs | | 6 | 6 |
| Fabrication | 14 | | 14 |
| Maintenance | | 3 | 3 |
| TOTAL | 14 | 15 | 29 |

La main d'oeuvre directe (MOD) représente près de 50% de l'effectif, ce qui est élevé par rapport aux standards européens qui oscillent entre 15 à 30% selon le degré d'automatisation de l'usine.

C). Encadrement.

l'encadrement est réduit à 3 personnes :

- Un responsable technico-commercial dont la fonction se rapproche d'un chef de produit, interface entre la production et la clientèle, mais sans rôle commercial actif.
- Un responsable fabrication autodidacte, compétent de par sa longue expérience, mais probablement limité pour assimiler une automatisation progressive de l'usine.
- Un responsable maintenance dont la compétence devrait être étendue au nettoyage des équipements. Pour mémoire, l'abondance de moisissures que nous avons découverte en ouvrant la vieille presse n'est pas admissible.

D) Absentéisme-accidents-turn-over.

L'absentéisme est quasiment nul dans l'entreprise.

Les accidents du travail sont rares et sans gravité. Le dernier arrêt a duré 15 jours et remonte à 5 ans .

Le turn-over pour l'année 1995 est de: $\frac{2 \text{ départs} + 1 \text{ embauche}}{\text{effectif } 29} = 10\%$.

Le personnel est donc très stable.



E) Compétences

Le niveau de compétence est évalué à partir de la polyvalence du personnel.

La polyvalence du personnel d'exécution (secrétaires, chauffeurs, manoeuvres) est satisfaisante et n'appelle aucun commentaire particulier.

La plus grande faiblesse se situe au niveau de la responsabilité de fabrication. Le recrutement d'un cadre de niveau technicien supérieur est recommandé.

F) Salaires-Motivation

Le salaire net des manoeuvres est de 160 DT/mois.

Les autres salaires nets sont compris entre 240 et 300 DT/mois. Ce maximum est correct pour des cadres ayant un niveau de formation primaire ou secondaire, mais devra être réévalué pour des cadres de niveau supérieur.

La seule motivation est une prime de fin d'année égale en principe à 1 mois de salaire et qui peut être diminuée en cas d'absence ou de faute de la part du salarié. Aucune autre prime ne peut être distribuée, étant donné la faiblesse actuelle des tonnages et donc des résultats. Cependant, une politique commerciale dynamique devra intégrer un système de primes motivantes.

G) Formation

Le tableau ci dessous consigne la formation initiale du personnel clé de SICO.

| Nom | Fonction au sein de SICO | Formation initiale |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Tijani Gargouri | Gérant | |
| Abdelmajid Kobbi | Responsable technico-commercial | niveau BAC |
| Fathi Kchaou | Caissier | Etudes commerciales |
| Ali Saâdaoui | Chef de production | 6° année secondaire |
| Moncef Bouattour | Chef de la maintenance | Diplôme d'électricité industrielle |

Aucune formation extérieure à l'entreprise n'a jamais été faite.

Les salariés ont été, en général, formés dans l'entreprise et certains ont bénéficié de promotions internes pour occuper aujourd'hui des postes à responsabilité.



H) Conclusion partielle : ressources humaines

Les **points forts** de l'entreprise sont:

- Le dynamisme et le charisme du dirigeant;
- La stabilité et la capacité d'adaptation du personnel;
- La compétence de l'encadrement acquise par expérience;

Les **points faibles** sont:

- L'absence de responsable fabrication de haut niveau;
- L'absence de force de vente encadrée et motivée;
- L'absence de formation continue;
- L'absence de service qualité;

Le plan de mise à niveau devra prendre en considération l'amélioration de ces points faibles.



I.2.2 DIAGNOSTIC TECHNOLOGIQUE

A.) Les équipements.

La liste exhaustive des équipements, figure en annexe. Le plan des installations et le schéma des flux n'ont pas été fournis à ce jour.

B) Principaux intrants et fournisseurs

Les principaux intrants et fournisseurs sont :

| Intrant | Fournisseur |
|----------------------|---|
| Mais, Orge, Soja | O.C. Office des céréales |
| Son | S.T.P.A Société Tunisienne de Produits Alimentaires |
| Luzerne | O.E.P Office des Élevages et Pâturages |
| Huile de soja | ONH. Office National des Huiles |
| Phosphate bicalcique | I.C.M. Industrie Chimique Maghrébine |
| Sel | COTUSAL Comptoir Tunisien des Salines |
| Carbonate de calcium | B.E.P.P.C. Groupe GARGOURI |
| Prémix | - AGRO 01 |
| Sacs polypropylène | F.I.F (Sousse) et F.C.S. (Tunis) |

C) Analyse du process

Stockage des intrants

La capacité actuelle de stockage des matières premières (maïs et tourteaux de soja) est de 500 T. Compte tenu du taux d'incorporation du maïs et des tourteaux de soja (près de 90%) et du niveau moyen de la production actuelle (tonnage moyen de 7500 T), cette capacité de stockage couvre, en théorie, les besoins d'un mois de production. Ce ratio est nettement supérieur à ce qui se pratique en Europe (1 semaine maximum), mais nous ne pouvons pas comparer deux situations incomparables. La Tunisie importe quasi totalement ses besoins en matières premières pour l'industrie des aliments pour bétail alors que l'UE utilise des intrants d'origine communautaire à hauteur de près de 70% (cf partie réservée à la connaissance de l'environnement national et international de l'entreprise).

La capacité est même insuffisante selon M Gargouri du fait de l'entière dépendance des importations et des difficultés d'approvisionnement y inhérentes. Cependant, son projet de la porter à 1700 T (l'équivalent de 3 mois de productions) nous semble exagéré. Une capacité totale de 1000 T semble être le maximum utile.



❑ *Le broyage*

Actuellement, ce maillon du process constitue un goulot d'étranglement. Les deux boisseaux permettent de stocker 3 tonnes de produits broyés, alors que la capacité de la presse est de 6 T/h. L'installation de cellules supplémentaires à ce niveau sera une priorité pour l'évolution de SICO et on pourra prévoir une capacité de 100 T, soit 2 jours de fabrication.

❑ *Dosage-mélange*

Les opérations de dosage-mélange ne sont pas très performantes : 15 min pour un mélange de 1,5 T alors que l'on arrive facilement aujourd'hui à 4 min pour 3 tonnes. Cependant, la rapidité du mélange n'est pas un critère à retenir en priorité dans le cas de SICO. Par contre la fiabilité du mélange devra impérativement être renforcée grâce à une automatisation des opérations.

❑ *La granulation*

La granulation semble satisfaisante, d'après ce que nous avons pu observer. La chaudière est récente, la production de vapeur d'eau est bonne, le refroidisseur ne pose aucun problème. Les réglages des presses se font de manière empirique, ce qui convient à une production de granulés essentiellement axée sur le poulet de chair. La diversification de production nécessitera une formation des utilisateurs, mais pas de changement de matériel dans l'immédiat. L'introduction des matières grasses liquides devrait être optimisée par une formulation adoptée. L'installation existe, mais n'est utilisée qu'occasionnellement.

❑ *L'ensachage*

Les 2 lignes d'ensachage (farine et granulés) fonctionnent avec des bascules mécaniques dont la précision à 50 Kg est insuffisante. Une modernisation de ces matériels sera nécessaire. Le conditionnement se fait dans des sacs de polypropylène de bonne présentation.

❑ *Le stockage des produits finis*

Le stockage des produits finis en sacs ne pose aucun problème grâce à la place disponible. Toutefois, la palettisation systématique sera un facteur d'économie de main d'oeuvre. Le stockage des produits finis en vrac est inexistant et devra être prévu pour tenir compte du développement de ce mode de conditionnement.

La livraison des sacs est effectuée avec 2 camions de 10 T, 1 camion de 2 T et 1 tracteur agricole de 5 T. Lors du départ en retraite d'un chauffeur, il est prévu de remplacer le camion de 2 T et le tracteur par 1 seul camion de 8 T.



La livraison du vrac est effectuée par un tracteur agricole auquel est attelée une citerne de 7 T. Le développement récent du vrac explique probablement l'utilisation d'un tracteur dont la prise de force actionne la vis sans fin d'une citerne à déchargement mécanique. L'acquisition d'un camion vrac, beaucoup plus rapide, sera envisagée ultérieurement.

D) L'organisation de la production

Organisation des ateliers .

Il y a un seul atelier de fabrication, fonctionnant avec une seule équipe (8h /j). Les différentes opérations se déroulent successivement : stockage matière première, broyage, mélange, granulation (éventuellement), ensachage, stockage, produit fini (rarement) et livraison.

Il faut noter dans le process une opération particulière à SICO et réalisée à l'écart de la chaîne : les prémix fournis par BEPPC, conçus pour être introduits à 4% sont dilués dans un produit neutre pour être introduits ici à 5%. Cette opération est anti-économique et devra être supprimée. La logique recommande, avec l'installation d'un équipement de mélange performant, d'utiliser directement les prémix à 0,5 ou 1% fournis par AGRO 01. Dans l'hypothèse où, pour des questions de stratégie de groupe, la fourniture des prémix par BEPPC serait maintenue, leur introduction en l'état sera nécessaire.

On peut considérer que l'usine fonctionne en flux tendu, mais cette situation est la conséquence de la difficulté d'approvisionnement en matières premières et du manque de stockage de produits finis, plutôt que le résultat d'un choix de gestion.

En somme, les goulots d'étranglement de la production sont:

- ❑ L'approvisionnement en matières premières: Le stockage pourra être porté à 1000 T soit 2 mois de production, pour tenir compte de la situation de dépendance de la Tunisie envers l'importation. Les frais de transport et de manutention peuvent être réduits en achetant des quantités plus importantes;
- ❑ Le broyage: La capacité de stockage des produits broyés devra être portée à 100 T soit environ 2 journées de fabrication. Les cellules seront remises à niveau tous les jours, en broyant après les heures de fabrication;
- ❑ Le stockage en sacs: une meilleure organisation des opérations de stockage en sacs permettra d'économiser une main d'oeuvre surabondante à ce niveau par une utilisation systématique de la palettisation et du chariot élévateur.



Fonction méthodes et suivi de fabrication

La fonction méthodes est inexistante.

La formulation est constante, à base de maïs et de tourteaux de soja. Aucun achat d'opportunité ne peut être effectué, étant donné la dépendance totale envers les importations.

Le planning de fabrication est établi au jour le jour par le responsable, en fonction des commandes des clients et selon un ordre tenant compte des considérations pratiques.

Le seul document écrit est un "journal de quart" rudimentaire où sont consignés les quantités de chaque produit fabriqué, ainsi que les remarques éventuelles. Cette procédure simplifiée est insuffisante pour tenir une gestion de fabrication.

Ratios de gestion

Aucun ratio de gestion n'est exploité. Les frais généraux sont globaux et répartis uniformément sur tous les aliments fabriqués, farines ou granulés. À titre d'exemple, le coût de l'ensachage est estimé à 8 DT/T et le prix de vente des aliments vrac est diminué d'autant par rapport aux équivalents en sac.

E) La Qualité

Qualité par produit

La qualité est appréciée de façon subjective et *à posteriori*. Les clients ne se plaignent pas, ils ne retournent pas de produits à l'usine, donc la qualité des produits est jugée satisfaisante.

Contrôle qualité

Aucun contrôle systématique n'est effectué à la réception des matières premières et aucun plan de prélèvements n'existe pour les produits finis.

En principe, un échantillonnage de matières premières et de produits finis est analysé tous les 3 mois, en France ou à Tunis. Ce programme n'est pas confirmé par les informations que nous avons recueillies sur les coûts : sur toute l'année 1995, SICO a dépensé 350 DT pour les analyses, ce qui correspond à 2 échantillons seulement.

Les contrôles sont donc inexistants.



Certification

La certification est une oeuvre de longue haleine et demande une remise en cause complète des méthodes de travail, une procédure écrite intégrale et une traçabilité absolue des ingrédients. En revanche , elle est une source précieuse de gains de productivité.

À titre d'information, la France compte environ 10 entreprises d'aliments du bétail sur 400, certifiées ISO 9002 . Ce chiffre va évoluer car des procédures d'agrément sont en cours mais la certification restera longtemps réservée à une minorité d'entreprises. Il est clair qu'en l'absence de contrôle qualité et à *fortiori* d'un système d'assurance qualité, SICO est loin d'être certifiable.

Conclusion partielle

L'approvisionnement en matières premières constitue le premier handicap de SICO. Il faut impérativement diversifier les sources d'approvisionnement en faisant appel à d'autres importateurs agréés avec qui une qualité pourra être garantie. Il est anormal de n'avoir, envers l'O.C., aucun recours en cas de non-conformité des matières premières. L'inefficacité de SOCOPRA, société constituée par toute la profession pour l'importation des matières premières, confirme qu'il est impossible de fonctionner si les associés sont trop nombreux. Inversement, l'importation individuelle par SICO est exclue à cause des quantité minimum imposées d'une part et de la nécessité de disposer d'installations de stockage portuaire d'autre part.

L'organisation de la production de SICO est fondée aujourd'hui sur l'empirisme et devra évoluer vers les méthodes européennes pour accompagner la mise à niveau.

L'amélioration chez SICO du stockage des matières premières, du broyage, du mélange, de l'ensachage et de stockage vrac en fonction des recommandations, devra s'intégrer dans un schéma global de modernisation de l'usine.



I.2.3 DIAGNOSTIC DE LA FONCTION COMMERCIALE

A) Moyens humains et matériels

La fonction commerciale au sein de SICO est assurée par un "technico-commercial". Celui-ci assure de façon satisfaisante l'interface entre la production et la clientèle bien qu'ayant uniquement le niveau Baccalauréat et étant dépourvu de formation commerciale initiale. Le département commercial emploie, en outre, un caissier et 6 chauffeurs livreurs sans véritables connaissances commerciales. Le service "technico-commercial" a un rôle d'administration de ventes sans commune mesure avec une véritable force de vente.

À cela il faudrait ajouter un docteur vétérinaire employé par SPS (Société des Poussins de Sfax: le nouveau couvoir récemment créé par GARGOURI) et qui intervient ponctuellement pour conseiller certains clients suite à des problèmes d'élevage.

Il n'y a aucun effort de prospection des clients ni de prévisions des ventes (absence d'exploitations des statistiques de vente). Les moyens d'informations quant à la solvabilité de certains clients ne sont pas formalisés.

Quant au matériel roulant, le service commercial dispose de 3 camions et d'un tracteur agricole pour la livraison des sacs et d'une citerne de capacité 7 T attelée à un tracteur pour la livraison en vrac.



B) Présentation de la gamme

La gamme des produits de SICO se décline comme suit:

| Désignation | Prix unitaire HT en DT/tonne |
|----------------------------------|------------------------------|
| Aliment avicole | |
| Aliment poussin chair N° 1 | 306,604 |
| Aliment poulet chair N° 2 | 295,283 |
| Aliment poulet chair GR N° 2 | 301,887 |
| Aliment poulette N°1 | 296,226 |
| Aliment poulette N° 2 | 268,868 |
| Aliment poulette N° 3 | 275,472 |
| Aliment pondeuse N°4 | 267,925 |
| Aliment pondeuse en Vrac | 260,377 |
| Aliment pour reproducteurs | 292,453 |
| Aliment bovin | |
| Aliment pour engraissement N°5 | 275,472 |
| Aliment pour vache laitière | 281,132 |
| Aliment Dindon | |
| Aliment Dindon démarrage N°1 | 334,906 |
| Aliment Dindon croissance N°2 | 323,585 |
| Aliment Dindon croissance GR N°2 | 330,189 |
| Aliment Dindon finition N°3 | 309,434 |
| Aliment Dindon finition GR N°3 | 316,038 |
| Aliment Dindon finition N°4 | 291,509 |
| Aliment Dindon finition GR N°4 | 298,113 |
| Autres Aliments | |
| Aliment lapin | 254,717 |
| Aliment souris | 301,887 |

Source SICO

Cette gamme comporte une vingtaine de références. C'est une gamme centrée autour de l'aliment avicole et de ce fait facile à gérer.



En effet, la ventilation de la production par type de produit est sensiblement la même chaque année. Ainsi, la répartition du tonnage global pour l'exercice 1995 est la suivante:

| Type d'aliment | Quantité (en tonnes) | Part du tonnage global |
|----------------|----------------------|------------------------|
| Volailles | 7 147 | 96 % |
| Dindons | 261 | 3,5 % |
| Autres* | 55 | 0,5 % |
| Total | 7 463 | 100 % |

Source: SICO

* : Aliments pour ruminants, lapins et autres souris.

L'entreprise ne fabrique, pratiquement que de l'aliment avicole (poulets et dindons).. **Sa part du marché national sur ce créneau (en termes de tonnages) est de l'ordre de 1,6%.**

En fait, pour SICO ayant une zone de chalandise restreinte et desservant uniquement les élevages limitrophes, il serait plus judicieux de la positionner sur un marché régional comprenant la région de Sfax et les localités voisines. **Sa part sur ce marché s'élèverait à près de 10%.**

C) Analyses des ventes

Le Chiffre d'Affaires (CA) des cinq derniers exercices a évolué comme suit:

| Année | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---------------|-------|---------|----------|---------|----------|
| CA en 1000 DT | 3 448 | 3 686 | 2 611 | 2 664 | 2 459 |
| Évolution | --- | (+ 7 %) | (- 29 %) | (+ 2 %) | (- 7,7%) |

Source SICO

L'examen du tableau ci-dessus révèle les points suivants:

□ le chiffre d'affaires a connu une baisse importante à partir de 1993 (une chute de près de 30% passant d'une moyenne de 3,5 MDT à seulement 2,5 MDT). Cette baisse est attribuée à deux facteurs:

* la défection de nombreux éleveurs ayant intégré la fabrication d'aliments avec des équipements rudimentaires au sein de leurs exploitations;



* la pratique de la "vente liée" par les producteurs d'aliments ayant des couvoirs. La vente des poussins de 1 jour est généralement liée à la vente de l'aliment. M Gargouri n'ayant commencé à produire des poussins chair qu'à la fin de 1995 a vu une partie de sa clientèle le quitter.

* La stagnation de l'aviculture en général.

Ventilation des ventes par région

Nous n'avons pas pu obtenir des chiffres là dessus. Le "technico-commercial", interrogé, avance que près de 70 % du CA global est réalisé sur la région de Sfax. Le reliquat est à imputer aux localités limitrophes (quelques élevages du gouvernorat de Gabès).

Ventilation des ventes par client

La répartition du CA de 1995 par catégorie de clients est la suivante :

| Catégorie de Client | Nombre de Clients | CA global en DT | % |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|--------------|
| CA supérieur à 100 000 DT | 5 | 796 534 | 32,5 |
| CA compris entre 50 000 et 100 000 DT | 5 | 316 614 | 13 |
| CA compris entre 25 000 et 50 000 DT | 14 | 529 967 | 21,5 |
| CA inférieur à 25 000 DT | 60 | 815 885 | 33 |
| Total | 84 | 2 459 000 | 100 % |

Malheureusement, nous n'avons pu obtenir que la structure de la clientèle pour l'exercice 1995. La même structure pour les exercices précédents aurait pu montrer la nature et la taille des clients perdus. Cette information n'existe pas au sein de l'entreprise (du moins sous forme facilement exploitable) et il a fallu plus de 2 semaines pour pouvoir reconstituer la structure de la clientèle pour le seul exercice 1995 en épiluchant les factures une par une.

Néanmoins, la structure de la clientèle présentée dans le tableau ci dessus est saine du fait de la répartition quasi équitable du CA global entre gros, moyens et petits clients.

Saisonnalité des ventes

L'été est généralement une période creuse pour l'aviculture de chair (poulet de chair et dindons). Les éleveurs redoutent les fortes chaleurs estivales et ont tendance à mettre leurs exploitations en sourdine. Cette période correspond à une baisse de l'activité pour SICO laquelle reprend aux mois de Sept-Oct pour culminer durant la période Nov-Jan.



La vente d'aliments pour poules pondeuses est, quant à elle, stable tout le long de l'année.

Analyses des stocks des produits finis

L'entreprise travaille sur commande et ne stocke presque pas les produits finis.

Les concurrents et leurs stratégies

Sur le plan national, le groupe POULINA fabrique 220 000 T d'aliments, soit 31% de la consommation totale du pays. Cependant, dans sa zone d'activité de 100 km autour de Sfax, SICO serait mieux implantée, mais nous n'avons pas pu recueillir des données objectives à ce sujet.

La région de Sfax compte 23 fabricants, dont 10 à activité permanente (Carthago du groupe Poulina, Sogétrap, Sofacop et 13 occasionnels : selon la disponibilité en matières premières).

Certains fabricants ont plus ou moins intégré la filière avicole. L'exemple de POULINA, leader sur la plan national, est particulièrement éloquent.

Ce groupe fabrique :

- * du matériel agricole (cages en acier, système d'alimentation et d'abreuvement...) via sa filiale GAN (Grands Ateliers du Nord);
- * de l'aliment et des CMV notamment par le biais de SNA (Société de Nutrition Animale);
- * élevages avicoles (société des Grands Couvoirs);
- * l'abattage de la volaille, la découpe et la commercialisation avec le Label El Mazrâa assurée par tout un réseau national d'échoppes.

Prix et tarification

Les prix unitaires hors taxes exprimés en DT/T sont consignés dans le tableau de la page 29 (cf présentation de la gamme). Les prix moyens des différents types d'aliments s'établissent comme suit :

- * Moyenne des prix aliments avicoles: 285, 010 DT/T hors taxes
- * Moyenne des prix aliments dindons: 314,825 DT/T hors taxes
- * Moyenne des prix aliments ruminants: 278,302 DT/T hors taxes



Pour SICO, la marge brute est de 10 DT/T quelque soit le type d'aliment. Notons que les aliments pour bétail font partie des produits maintenus en encadrement de la marge au niveau de la distribution.

L'établissement du prix de revient se base sur les prix des matières premières au prorata des quantités requises par la formulation (ces prix s'élèvent actuellement à 199,7 DT /T pour le maïs et 336,3 DT/T pour le tourteau de soja) et une répartition des frais généraux de manière globale au prorata des quantités produites étant donné l'absence de tout ratio de gestion et à fortiori de toute comptabilité analytique.

À titre d'exemple, le coût de l'ensachage est estimé à 8 DT/T et le prix de vente des aliments vrac est diminué d'autant par rapport aux équivalents en sac.

SICO accorde un délai de règlement de 2 à 3 mois, ce qui est relativement long, et établit une facturation mensuelle pour ses clients habituels. Les clients occasionnels sont tenus de payer "au comptant" leurs achats sans pour autant leur consentir une quelconque remise.

Distribution

SICO pratique la vente directe (elle vend directement l'aliment à l'éleveur sans intermédiaires). C'est de loin la méthode la plus répandue en Tunisie pour la commercialisation des aliments de bétail. La vente par dépositaires⁷, pratiquée par les coopératives et les fabricants privés d'aliments en Europe, est inexistante en Tunisie.

Notons que la vente d'aliments en vrac se développe depuis peu et représente aujourd'hui pour SICO près de 30% du tonnage, avec 3 éleveurs importants de volailles.

80% des volumes vendus sont livrés chez l'éleveur, le reste sont des ventes à l'usine.

Promotion et communication

Aucun effort de promotion, à part la participation à quelques rencontres interprofessionnelles, n'est à signaler.

Conclusion partielle

- SICO se positionne sur le créneau de l'aliment avicole. L'actuelle saturation de la demande pour ce type d'aliment du fait de la stagnation de

⁷L'entreprise cède une partie de sa marge à un dépositaire qu'elle livre par grosses quantités et qui assure les livraisons sur son secteur géographique, hormis pour les gros clients vrac livrés en direct mais sur lesquels le dépositaire est commissionné.



l'aviculture jointe à la pratique des "ventes liées" ont fait perdre à SICO près de 30 % de son CA.

Outre les causes citées ci-haut, lesquelles relèvent de l'environnement de l'entreprise, des lacunes inhérentes à la fonction commerciale au sein de SICO contribuent à la régression du CA. En effet le manque de prospection et de fidélisation de la clientèle, rôle d'une fonction commerciale active, et la relative négligence des créneaux des aliments pour dindons et pour ruminants, bien qu'ils soient en progression à l'échelle nationale, sont autant de causes pour la régression du volume d'affaires de SICO.

Toutefois, le gérant de SICO tente actuellement de sécuriser l'activité en se développant vers l'amont (production de poussins par SPS) et en diversifiant l'activité vers les ruminants.



1.2.4 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La SICO connaît une croissance de ses besoins en fonds de roulement en dépit du ralentissement de ses activités.

Ces besoins financiers structurels résultent essentiellement de l'accroissement des stocks d'exploitation et de l'insuffisance de la rotation de ses actifs circulants.

En effet, le niveau actuel des stocks de la société bien qu'il soit justifié par la dépendance totale de l'importation pour l'approvisionnement et l'importance des délais d'approvisionnement qui en résultent, est incompatible avec le ralentissement de ses activités et avec le niveau de sa trésorerie.

Par ailleurs, les délais de recouvrement des actifs réalisables sont relativement longs pour le cas particulier d'une société qui recourt systématiquement à l'escompte. Cette situation est due à l'importance de l'actif fiscal constitué par la créance de TVA que la société n'arrive pas à récupérer et qui constitue d'ailleurs l'un des handicaps structurels qui affecte la trésorerie de la société.

En revanche, la société dégage un fonds de roulement positif qui permet de porter, à priori, un jugement favorable sur la situation financière actuelle de la société.

Toutefois, le niveau de ce fonds de roulement est non seulement en baisse constante mais aussi et surtout trop insuffisant pour financer les besoins financiers liés au cycle d'exploitation de la société ce qui l'a contraint à recourir davantage à des découverts bancaires pour assurer l'équilibre financier de son exploitation.

De surcroît, ces concours bancaires sont en perpétuelle augmentation ce qui dénote de la fragilité financière structurelle de la société.

Résultat, la trésorerie de la société est négative, les valeurs disponibles ne couvrent qu'à peine 5% de ses dettes à court terme en 1995, et les frais financiers sont jugés trop importants.

L'autonomie financière de la société est bonne. En revanche son niveau de solvabilité est relativement faible. Ses capitaux propres ne représentent qu'à peine le tiers du total des ressources en 1995.

La société est donc sous capitalisée et il est difficile qu'elle obtienne, le cas échéant, des crédits à long terme pour financer tout éventuel programme d'investissement sans que les bailleurs de fonds n'exigent d'elle qu'elle augmente ses capitaux propres en faisant appel à ses associés.



De surcroît, la capacité d'autofinancement de la société est trop insuffisante. Elle passe de 150 000 DT en 1992 à seulement 5 000 DT en 1995 et n'a pas permis d'assurer une couverture suffisante de son endettement ce qui met en doute sa capacité de remboursement virtuelle.

Bien plus, les indicateurs utilisés pour la mesure de capacité d'endettement au regard des normes financières montrent que les concours bancaires qui devraient se situer entre 15 et 30% des créances clients représentent pour le cas particulier de la SICO 194% de ses créances clients en 1995 et mettent en évidence le caractère trop excessif de l'endettement bancaire de la société.

Bien évidemment ce déséquilibre financier s'est traduit par un accroissement des charges financières. Les charges financières liées à l'endettement bancaire représentent en 1995 104% de l'Excédent Brut d'Exploitation destiné à assurer le renouvellement des actifs immobilisés de la société et la rémunération des bailleurs de fonds.

Le chiffre d'affaire de la société est en nette régression passant de 3 364 000 DT en 1992 à 2 321 000 DT en 1995 soit une évolution moyenne de (- 31%). Cette baisse importante n'a pas été compensée par une réduction proportionnelle des charges d'exploitation et s'est traduite par une diminution importante de la valeur ajoutée de la société.

Le résultat d'exploitation a connu une évolution identique et n'a pas permis depuis 1993 de couvrir les charges financières liées à l'endettement bancaire. Ceci s'est traduit par une dégradation du résultat courant de la société : 114 000 DT en 1992 contre -33 000 DT en 1995.

La productivité des investissements et du personnel de la société sont également en régression. Ainsi, par exemple, la valeur ajoutée dégagée représente 70% de la valeur des moyens industriels de la société en 1992 contre 31% en 1995.

La rentabilité économique de la société connaît, en outre, une chute importante dans la mesure où elle passe de 60% en 1992 à 18% en 1995 et traduit la dégradation de la performance économique de la société.

Sur le plan financier la société n'est pas rentable dans la mesure où la rentabilité financière est négative.

En somme, la société ne dégage pas un flux de résultat suffisant qui lui permettrait, le cas échéant, de faire face aux obligations financières que sa croissance pourrait engendrer.

En effet, la croissance engendre des obligations auxquelles l'entreprise ne pourra faire face que si elle dégage un flux de résultat suffisamment abondant. De surcroît l'aptitude à rembourser des emprunts requis par des investissements additionnels ne pourra être assurée que si la société dégage des marges d'autofinancement adéquates.



A) ANALYSE DE LA STRUCTURE DE L'ACTIF**1 Les actifs immobilisés**

Unité: 1000 DT

| Années | 1992 | Évolution % | 1993 | % | 1994 | % | 1995 |
|---------------------------|------|-------------|------|--------|------|--------|------|
| Immobilisations brutes | 546 | 12,08 | 612 | - 2,28 | 598 | 2,17% | 611 |
| Autres actifs immobilisés | 8 | 75 | 14 | 342% | 62 | 0% | 62 |
| Amortissement | 415 | 11,32 | 462 | -1,3% | 456 | 5,92% | 483 |
| Actifs immobilisés nets | 139 | 17,98 | 164 | 24,09% | 204 | -6,86% | 190 |

Les immobilisations nettes y compris les autres actifs immobilisés ont connu une augmentation de 51 000 DT passant de 139 000 DT en 1992 à 190 000 DT en 1995. Cette évolution de 37% est due essentiellement à l'augmentation des autres actifs immobilisés constitués exclusivement par des titres de participation. En effet, la société a accru son potentiel en créant une filiale pour diversifier ses activités. En revanche, les investissements d'exploitation réalisés sont insignifiants et n'ont pas permis d'accroître sensiblement les moyens industriels de la société.

| Années | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Degré d'immobilisation | 15,68% | 22,25% | 25,56% | 20,56% |
| Degré d'amortissement | 76,00% | 75,50% | 76,25% | 79,05% |
| Rythme de dépréciation de l'outil de production | 27,69% | 30,67% | 21,83% | 21,87% |

Le degré d'immobilisation est relativement stable durant la période d'analyse. Les immobilisations corporelles représentent la moyenne de 21% de l'actif de la société. SICO adopte une politique prudente en matière d'investissement en raison de l'état actuel de l'évolution de ses activités. Toutefois, en l'absence de données fiables sur les perspectives d'avenir de la société, il est tout à fait difficile de juger du bien fondé de cette politique à long terme.



Le degré d'amortissement des immobilisations d'exploitation est relativement important. Son niveau atteint 79% en 1995. Cela signifie que l'âge des équipements mis en oeuvre par la SICO est relativement avancé ce qui se traduirait dans un proche avenir par une augmentation des dépenses de maintenance et des investissements de remplacement.

2 Les valeurs d'exploitation

Les valeurs d'exploitation ont connu de 1992 à 1993 une augmentation significative d'environ 196%. De surcroît, de 1993 à 1995 les stocks ont continué à s'accroître sensiblement pour atteindre en 1995 : 295 000 DT contre 51 000 DT en 1992. L'évolution moyenne sur toute la période d'analyse est de 117,65%. Cette augmentation importante des valeurs d'exploitation provient essentiellement de l'accroissement des stocks de matières premières qui passent de 1992 à 1995 de 41 000 DT à 237 000 DT. Ce niveau important de stock est incompatible avec le ralentissement des activités de la société et avec le niveau actuel de sa trésorerie.

La part des stocks aussi bien dans l'actif circulant ainsi que dans l'actif total s'établit comme suit :

| Année | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--|-------|--------|---------|--------|
| Part des stocks dans l'actif circulant | 7,29% | 27,83% | 34,024% | 41,39% |
| Part des stocks dans l'actif total | 5,75% | 20,48% | 24,68% | 31,49% |

Ainsi, la part des stocks dans l'actif circulant passe de 7% en 1992 à 42% en 1995 et constitue l'une des causes essentielles de l'accroissement des besoins en fonds de roulement de la société et la dégradation de sa trésorerie. La direction de la société justifie le niveau actuel des stocks par les contraintes suivantes:

- * entière dépendance vis à vis des importations et difficultés d'approvisionnement y inhérentes;

- * la société est dans l'impossibilité de mettre en place une politique prudente d'achat à l'effet d'agir directement sur le montant des stocks de matières premières car elle ne peut pas compter sur la régularité des importations effectuées par l'Office des Céréales, principal fournisseur. Le maintien d'un faible niveau des stocks pourrait entraîner un risque de rupture tant au niveau de la production qu'au niveau des ventes.

- * la saisonnalité des ventes et la chute importante du chiffre d'affaires de la société.



Toutefois, nous estimons que ces contraintes ne sauraient justifier, à elles seules, la dégradation des niveaux des stocks de SICO qui, à notre avis, résulte aussi et surtout de l'absence de toute politique d'approvisionnement et de gestion des stocks qui serait en adéquation avec son cycle de production.

D'ailleurs, il suffit de constater que les stocks couvrent en 1995 les besoins de 37 jours de production contre 9 jours en 1992 pour en avoir suffisamment la preuve. Dès lors, la société pourrait maintenir un niveau raisonnable des stocks sans, pour autant, affecter ses activités. D'ailleurs, et comme il sera développé dans les pages qui suivent les stocks de matières premières devraient se situer à 25 jours de production compte tenu de toutes les contraintes précitées.

3 Les valeurs réalisables

Les créances commerciales (clients et effets à recevoir) de la société ont enregistré une baisse significative d'environ 64% entre 1992 et 1993 passant de 369 000 DT à 134 000 DT. Cette situation s'explique par l'évolution du chiffre d'affaires de la société et par son recours systématique à l'escompte des effets qu'elle détient sur ses clients pour couvrir ses besoins financiers liés à son cycle d'exploitation.

Les créances fiscales de la société relative à la TVA à récupérer par la SICO sont assez élevées bien que celle-ci ait pu récupérer une partie de la créance qui s'élève à 244 000 DT en 1992 contre 196 000 DT en 1995.

Cette situation résulte du fait que les ventes réalisées par la SICO sont facturées avec une TVA au taux de 6% alors que les achats de matières premières sont facturées avec un taux de TVA de 17%.

Ce problème structurel qui constitue d'ailleurs l'une des causes principales de l'accroissement des besoins de financement devrait être posé au niveau de l'ensemble de la profession. Le Ministère des Finances pourrait accorder l'avantage conventionnel d'achat en suspension de taxe ou la révision à la baisse du taux de TVA frappant les achats de matières premières pour l'industrie des aliments de bétail.

Toutefois, en attendant que ce problème soit débattu au sein du secteur, la société peut d'ores et déjà récupérer 40% du crédit de taxe qu'elle dégage annuellement.

4 Les valeurs disponibles

Le niveau de la trésorerie de la SICO est très insuffisant. En effet, les actifs liquides ne représente que 5,4% du total des actifs de la société en 1992 contre 3,35% en 1995. De plus, les actifs liquides ne couvrent en 1992 qu'à peine 19,37 % des dettes fournisseurs. contre 8,24% en 1995. Cette dégradation de la trésorerie de la société l'a contraint à remettre systématiquement à l'escompte les effets qu'elle détient sur ses clients et à contracter des découverts auprès de ses Banques pour couvrir les besoins financiers que génère son exploitation.



Ce recours systématique à l'escompte et au découverts bancaires s'est traduit par des frais financiers importants.

La faiblesse et la baisse notable des actifs liquides de la société, si elles se maintiennent, pourraient affecter sensiblement la situation financière et la rentabilité de la société.

B Analyse de la Structure du Passif

| Année | 1992 | Évolution % | 1993 | % | 1994 | % | 1995 |
|---|--------|-------------|--------|---------|--------|----------|--------|
| Capitaux propres | 351 | (15,1) | 298 | 1,34 | 302 | (3,97) | 290 |
| Dettes à long terme | | | | | | | |
| Capitaux permanents | 351 | (15,1) | 298 | 1,34 | 302 | (3,97) | 290 |
| Dettes d'exploitation | 352 | (51,7) | 170 | 28,82 | 219 | 55,25 | 340 |
| Découverts bancaires | 148 | 56,75 | 232 | 3,44 | 240 | 7,5 | 258 |
| Dettes à court terme | 535 | (17,94) | 439 | 12,75 | 495 | 28,08 | 634 |
| Part des capitaux propres dans le passif total | 39,61% | 1,84% | 40,34% | (6,2%) | 37,84% | (17,07%) | 31,38% |
| part des capitaux permanents dans le passif total | 39,61% | 1,84% | 40,34% | -6,20% | 37,84% | -17,07% | 31,38% |
| Part des dettes à court terme dans le passif total | 60,31% | (1,2%) | 59,66% | 4,19% | 62,16% | 9,41% | 68,62% |
| Part des découverts bancaires dans les dettes à court terme | 27,66% | 90,09% | 52,85% | (8,27%) | 48,48% | (16,07%) | 40,69% |



Les ratios de structure du passif décrits dans le tableau ci-dessus permettent d'apprécier l'importance des ressources mises en oeuvre par la société, d'analyser sa solvabilité et son autonomie financière et de mesurer le degré de saturation de sa capacité d'endettement.

1 Capitaux propres

Les capitaux propres de la société ont connu des baisses successives de 15% entre 1992 et 1995 et de 4% entre 1994 et 1995 qui sont dues à une dégradation de ses résultats d'exploitation.

D'ailleurs, l'augmentation du capital social de 95 000 DT à 180 500 DT effectuée en 1995 n'a pas permis de consolider les capitaux propres de la société dans la mesure où cette augmentation n'a eu pour effet que de compenser l'appauvrissement ayant résulté de la distribution aux associés d'une partie des bénéfices réalisés en 1992 (65 000 DT).

Ainsi, les capitaux propres qui s'élèvent à 40% du total des ressources en 1992 ne représentent que 31% de l'ensemble de ces ressources en 1995.

Les capitaux permanents de la société égalisent pendant toute la période étudiée ses capitaux propres. Cela signifie que les ressources stables de la société se limitent aux seuls fonds propres et qu'elle recourt à l'endettement à court terme pour financer son exploitation.

De prime abord, nous pouvons conclure que la situation financière de la société est précaire et qu'il est difficile qu'elle obtienne, le cas échéant, des crédits à long terme pour financer tout programme d'investissement sans que les bailleurs de fond n'exigent d'elle l'augmentation de ses capitaux propres en faisant appel à ses associés.

2 Dettes à court terme

Les dettes à court terme représentent 60% des ressources totales de la société en 1992 contre 69% en 1995. Ces dettes ont évolué de -1% entre 1992 et 1993, 4% entre 1993 et 1994 contre 9% entre 1994 et 1995 passant de 535 000 DT en 1993 à 634 000 DT en 1995 soit une évolution moyenne de 18%.

Les dettes d'exploitation représentent respectivement 66% du passif circulant en 1992, 39% en 1993, 44% en 1994 et 54% en 1995.

Quant aux dettes bancaires concentrées sous forme de découverts bancaires, elles représentent 28% du total du passif circulant en 1992 contre 53% en 1993, 49% en 1994 et 41% en 1995.

L'accroissement des dettes bancaires qui passent de 148 000 DT en 1992 à 258 000 DT en 1995 dénote de la fragilité financière structurelle de la société et se traduit inéluctablement par l'augmentation des frais financiers s'y rattachant.



D'ailleurs, le coût de l'endettement financier est assez important et affecte sensiblement la rentabilité financière de la société. En effet, les charges financières représentent en 1995 104% de l'Excédent Brut d'Exploitation. Dès lors, le souci croissant de la maîtrise des frais financiers et de résorption des tensions de trésorerie mettra la SICO dans l'obligation de renforcer ses moyens financiers propres et d'opérer rapidement un ajustement financier axé sur l'optimisation de ses besoins d'exploitations (stocks et clients) et sur la maîtrise de ses utilisations en crédits de gestion.

C) ANALYSE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

1 Analyse du fonds de roulement

| Années | 1992 | % | 1993 | % | 1994 | % | 1995 |
|-------------------------------|------|----------|------|----------|------|---------|------|
| Capitaux permanents | 351 | (15,1%) | 298 | 1,34% | 302 | (3,97%) | 290 |
| Immobilisations nettes | 138 | 18,84 | 164 | 24,39% | 204 | (6,86%) | 190 |
| Fonds de roulement | 213 | (37,08%) | 134 | (26,86%) | 98 | 2,04% | 100 |
| Ratio d'équilibre structurel* | 2,54 | 28,34% | 1,82 | 18,68% | 1,48 | 3,38% | 1,53 |

* Capitaux permanents/immobilisations nettes

Le fonds de roulement de la société est toujours positif. Cela signifie qu'elle finance l'intégralité des ses investissements par des ressources stables et se trouve de plus en mesure de financer de façon stable les éléments de son actif circulant.

Toutefois ce surplus de ressource stables est en nette diminution dans la mesure où il passe de 213 000 DT en 1996 à seulement 100 000 DT en 1995 et se traduit par une baisse de son ratio d'équilibre structurel.



2 Analyse des besoins en fonds de roulement

| Années | 1992 | % | 1993 | % | 1994 | % | 1995 |
|---------------------------------|-------|----------|-------|----------|-------|--------|-------|
| Actif circulant d'exploitation | 699 | (22,89%) | 539 | 7,42% | 579 | 21,42% | 703 |
| Passif circulant d'exploitation | 387 | (46,51%) | 207 | 23,19% | 255 | 47,45% | 376 |
| Besoins en fonds de roulement | 312 | 6,41% | 332 | (2,41%) | 324 | 0,91% | 327 |
| Trésorerie (FR- BFR) | - 99 | (100%) | - 198 | (14,14%) | - 226 | 0% | - 227 |
| FR/BFR | 68,26 | (40,87%) | 40,36 | (25,05%) | 30,25 | 1,09% | 30,58 |
| Trésorerie / BFR | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% |

Les besoins en fonds de roulement liés au cycle d'exploitation de la société s'élèvent en 1992 à 312 000 DT contre 327 000 DT en 1995 et ont une évolution moyenne durant la période d'analyse de 4,80%.

Ce besoin financier structurel n'est malheureusement financé qu'en partie par le surplus en ressources stables dégagé par la société. En effet le fonds de roulement de la société ne finance que 68% de ses besoins en fonds de roulement en 1992 contre 31% en 1995.

Ce "gap" financier qui d'ailleurs s'aggrave d'une année à l'autre à cause de la baisse constante du fonds de roulement qui passe de 213 000 DT en 1992 à 100 000 DT en 1995 a poussé la société à recourir davantage à des découverts bancaires pour assurer l'équilibre financier de son exploitation. Ces concours bancaires sollicités par la société sont en perpétuelle augmentation passant de 148 000 DT en 1992 à 258 000 DT en 1995 soit une évolution moyenne de 74%.

Aussi, bien que le fonds de roulement de la société soit jugé suffisant, cette dernière dégage une trésorerie négative de 99 000 DT en 1992 contre 227 000 DT en 1995. Les niveaux de trésorerie enregistrés par SICO dépendent à la fois du niveau de son fonds de roulement et de la vitesse de rotation de ses actifs circulants et de renouvellement de ses dettes à court terme.



Or comme il apparaît à travers le tableau ci-après le niveau de liquidité et la rotation de ses actifs circulants sont peu suffisants pour permettre à la société d'améliorer sensiblement sa trésorerie.

2 Analyse de la rotation des actifs circulants

| Années | 1993 | % | 1994 | % | 1995 |
|---|------|---|------|---|------|
| Délai de rotation des stocks | 15j | | 25j | | 37j |
| Délai de recouvrement des valeurs réalisables | 57j | | 55j | | 64j |
| Délai de recouvrement des créances clients | 15j | | 11j | | 21j |
| Délai de règlement des dettes fournisseurs | 30j | | 40j | | 50j |
| Valeurs réalisables et disponibles /D.C.T | 0,96 | | 0,8 | | 0,70 |
| Valeurs disponibles/D.C.T | 0,07 | | 0,08 | | 0,05 |

Comme l'indique le tableau ci-dessus, le délai de rotation des stocks durant la période d'analyse est très moyen pour une entreprise qui travaille presque à la commande.

Cependant, le délai de recouvrement des valeurs réalisables est relativement long pour une société qui recourt systématiquement à l'escompte. Le niveau enregistré est dû à l'importance des créances fiscales relatives à la TVA à récupérer par la société qui d'ailleurs, constitue l'un des handicaps structurels qui affecte la trésorerie de la société. Ces créances s'élèvent à 244 000 DT en 1992 contre 196 000 DT en 1995.

La société a bénéficié en moyenne d'un délai de paiement des fournisseurs allant de 30 jours en 1992 à 50 jours en 1995. Ce délai est inférieur au délai réel de recouvrement des valeurs réalisables ce qui se traduit par une mauvaise couverture des délais crédits clients par les délais fournisseurs.

Bien évidemment, le ralentissement des activités de la société conjugué à un gonflement des stocks de matières premières et à un accroissement des délais de recouvrement de ses actifs réalisables s'est traduit par une augmentation de ses besoins en fonds de roulement et par une dégradation du niveau de sa trésorerie.

En effet, les valeurs disponibles de la société ne couvrent qu'à peine 7% de ses dettes à court terme en 1993 contre 5% en 1995.



Dès lors, la société est appelée à mettre en place un plan de mise à niveau financier en préalable à tout investissement.

L'assainissement financier de SICO nécessite la réduction de ses besoins financiers structurels et la consolidation de son fonds de roulement.

Ainsi, pour réduire ses besoins en fonds de roulement, SICO doit ramener ses stocks à des niveaux raisonnables et baisser le délai de ses crédits clients et augmenter le délai de ses crédits fournisseurs.

En outre, la consolidation du fonds de roulement de la société passe inéluctablement par l'augmentation de ses ressources stables (augmentation des fonds propres ou/et des dettes à moyen et long terme). Or compte tenu des contraintes précédemment indiquées, la société ne peut réduire ses stocks indéfiniment ou encore réduire le délai de crédit client sans affecter son activité. De même la situation presque monopolistique du marché à l'importation des matières premières impose un certain délai de crédit fournisseur qui constitue une contrainte supplémentaire pour la société.

Estimation des besoins en fonds de roulement optimal

Partant de toutes ces contraintes, la société devrait optimiser ses besoins en fonds de roulement en agissant sur leurs composantes.

Ainsi, compte tenu des conclusions auxquelles a abouti notre diagnostic financier, nous estimons que:

- * SICO est en mesure de ramener ses stocks de matières premières à 25 jours de production qui, d'ailleurs, représente le délai moyen de rotation de ses stocks durant la période d'analyse;

- * le délai de recouvrement des valeurs réalisables pourrait être réduit à 50 jours en raison de l'amélioration des ventes "au comptant" constaté durant les cinq premiers mois de 1996 et de la quotité remboursable de crédit de TVA (40% au lieu de 20% à partir de 1996).

- * la société ne peut pas agir sur le délai de règlement des dettes fournisseurs compte tenu du délai imposé par l'Office des Céréales.

Ainsi, compte tenu de tous ces délais nous pouvons estimer les besoins en fonds de roulement optimal en utilisant la méthode des délais d'écoulement qui donne une estimation, en jours et en pourcentage du chiffre d'affaires, des besoins en fonds de roulement dès lors que l'on se donne un volume prévisionnel des ventes.



Ce besoin se détermine selon la formule suivante:

$$\text{BFDR} = \text{CA} * \text{SD} / 360$$

où SD = solde des délais en jours chiffre d'affaires

$$= \text{délai de stockage} * 0,8 + \text{délai des crédits clients} - \text{délai crédits fournisseurs} * 0,8$$

CA = chiffre d'affaires

Ainsi, pour le cas de SICO, le besoin en fonds de roulement optimal s'établit comme suit:

$$\left(\text{CA} * (25 \text{ jours} * 0,8 + 50 \text{ jours} - 50 \text{ jours} * 0,8) \right) / 360 \text{ jours}$$

Ainsi, pour l'exercice 1996 et compte tenu du chiffre d'affaires prévisionnel, les besoins en fonds de roulement de SICO devrait se situer à environ 230 000 dinars au lieu des 327 000 dinars déjà constatés.

Estimation du fonds de roulement optimal

Ce fonds de roulement optimal découle des besoins en fonds de roulement précité et du niveau de trésorerie souhaité. Pour le cas particulier de la SICO, le fonds de roulement optimal s'établit à 260 000 dinars compte tenu d'un niveau de trésorerie souhaité de 60 000 dinars.

Ce fonds de roulement sera financé comme suit:

| | |
|------------------------------------|------------|
| * fonds de roulement (au 31-12-95) | 100 000 DT |
| * Consolidation des crédits (1) | 160 000 DT |
| * Total fonds de roulement optimal | 260 000 DT |

(1) Il s'agit du montant des dépassements constatés sur les autorisations de crédits de gestion consentis à la sociétés.



D ANALYSE DE L'ENDETTEMENT

| Années | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|--------|---------|---------|---------|
| Autonomie financière | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Solvabilité | 65,60% | 67,88% | 61,01 | 45,74% |
| Couverture de l'endettement | 24,86% | 3,19% | 7,27% | 0% |
| Endettement financier total/capitaux mise en oeuvre dans l'exploitation | 32,88% | 46,77% | 45,45% | 49,90% |
| Concours bancaires à court terme/créances clients | 40% | 225,24% | 307,69% | 193,98% |
| Charges financières/excédent brut d'exploitation | 44,28% | 89,86% | 87,5% | 104,25% |

L'autonomie financière de la société est assez importante dans la mesure où ses capitaux propres égalisent ses capitaux permanents. La société finance tous ces besoins acycliques par ses ressources propres et n'a jamais recouru à des dettes à long et moyen terme.

En revanche, la solvabilité de la société est relativement faible, les capitaux propres ne représentent que 66% de son endettement total et 40% du total des ressources dont elle dispose en 1992 contre respectivement 40% et 32% en 1995.

De surcroît, la capacité d'autofinancement de la société est trop insuffisante, elle passe de 151 000 DT en 1992 à (-5 000) DT en 1995 et n'a pas permis d'assurer une couverture suffisante de son endettement.

Le taux de couverture de l'endettement qui était de 25% en 1992 n'est que 7% en 1994 et de 0% en 1995 ce qui met en évidence la fragilité de la capacité d'endettement de la société.

Par ailleurs, les indicateurs utilisés pour la mesure de cette capacité d'endettement au regard des normes financières montrent que les concours bancaires qui devraient en principe se situer entre 15 et 30% des créances clients représentent pour le cas particulier de la société 194% de ses créances clients en 1995 et mettent en évidence le caractère trop excessif de l'endettement bancaire de la société.



Bien évidemment, ce déséquilibre financier se traduit par un accroissement des charges financières qui représentent 44% de l'excédent brut d'exploitation de la société en 1992 contre 104% en 1995. Dès lors, le coût de l'endettement financier est assez important et affecte sensiblement la rentabilité financière de la société.

E) ANALYSE DE LA FORMATION DU RÉSULTAT

Unité : 1000 DT

| Années | 1992 | Évolu tion% | 1993 | % | 1994 | % | 1995 |
|---|-------------|----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|
| Chiffre d'affaires | 3364 | (26,96) | 2457 | 2,32 | 2514 | (7,68) | 2321 |
| autres produits d'exploitation | - | | | | | | 1 |
| Total produits d'exploitations | 3364 | (26,96) | 2457 | 2,32 | 2514 | (7,68) | 2322 |
| Achats | 2706 | (24,35) | 2047 | (1,27) | 2021 | (2,03) | 1980 |
| Variation des stocks | (5) | | 100 | | 6 | | 95 |
| Autres charges externes | 269 | (7,06) | 250 | 36 | 304 | (18,42) | 248 |
| Total charges d'exploitation | 2980 | (26,27) | 2197 | 3,73 | 2279 | (6,41) | 2133 |
| Valeur ajoutée | 384 | (32,29) | 260 | (9,62) | 235 | (19,57) | 189 |
| Impôts et taxes | 10 | 0% | 10 | (10) | 9 | 10% | 10 |
| Frais de personnel | 103 | (0,1%) | 102 | (12,75) | 89 | (4,49) | 85 |
| Excédent brut d'exploitation (EBE) | 271 | (45,39) | 149 | (7,43) | 137 | (31,39) | 94 |
| Dotation aux amortissements | 36 | 27,78 | 46 | (32,61) | 31 | (9,68) | 28 |
| Résultat brut d'exploitation | 235 | (56,6) | 102 | 3,92 | 106 | (37,74) | 66 |
| Frais financiers | 121 | 9,92 | 133 | (10,53) | 119 | (17,65) | 98 |
| Autres résultats exceptionnels | - | | | | 18 | | 1 |
| Résultat courant | 114 | (127,2) | - 31 | 116,13 | 5 | (760) | -33 |



Le chiffre d'affaires de la société est en nette régression : -27% en 1993 et -8% en 1995 passant de 3 364 000 DT en 1992 à 2 321 000 DT en 1995 soit une évolution en moyenne durant la période d'analyse de -31% .

Cette baisse importante du chiffre d'affaire n'a pas pu être compensée par une réduction proportionnelle des charges d'exploitation qui n'ont connu qu'une baisse moyenne de 28% et s'est traduite par une diminution importante de la valeur ajoutée de la société . Celle-ci s'établit à 304 000 DT en 1992 contre 189 000 DT en 1995 soit une baisse moyenne de 51%.

En dépit du ralentissement du volume d'activité de la société, les frais du personnel n'ont pas été réduits sensiblement dans la mesure où ils passent de 103 000 DT en 1992 à 85 000 DT en 1995 ce qui n'a pas permis à la société d'améliorer son excédent brut d'exploitation qui passe de 271 000 DT en 1992 à 94 000 DT en 1995 soit une baisse moyenne de 66% durant toute la période d'analyse.

Le résultat d'exploitation de la société a connu une évolution identique à celle relative aux autres indicateurs précités .

En effet, celui-ci passe de 235 000 DT en 1992 à 66 000 DT en 1995 et n'a pas permis depuis 1993 de couvrir les charges financières liées à l'endettement bancaire de la société ce qui s'est traduit par une chute importante de son résultat courant qui passe de 114 000 DT en 1992 à (-33) mille DT en 1995.

F) ANALYSE DE LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE

| Années | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Frais de personnel/ valeur ajoutée | 26,82% | 39,23% | 37,85% | 44,97% |
| Dotations aux amortissements/valeur ajoutée | 9,38 | 17,69 | 13,19 | 14,81 |
| Frais financiers/Valeur ajoutée | 31,51 | 51,15 | 50,63 | 51,85 |
| Valeur ajoutée /immobilisations | 70,45 | 42,48 | 39,36 | 30,93 |

Les frais de personnel représentent 27% de la valeur ajoutée en 1992, 39% en 1993, 35% en 1994 et 45% en 1995 ce qui traduit bien évidemment la baisse de la productivité de la société.

La part des dotations aux amortissements dans la valeur ajoutée est relativement constante du fait qu'aucun effort d'investissement n'a été enregistré durant la période d'analyse en raison du ralentissement des activités de la société.



En revanche, la productivité des investissements ou des moyens industriels de la société est en régression dans la mesure où la valeur ajoutée dégagée représente 70% de la valeur des immobilisations en 1992 contre 31% en 1995.

De surcroît, les frais financiers représentent une part très importante de la valeur ajoutée. Ils se situent en moyenne à 50% de cette valeur ce qui traduit l'importance du poids des frais financiers sur le niveau de la rentabilité de la société.

G) ANALYSE DE LA RENTABILITÉ

| Années | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Rentabilité économique | 60,22% | 29,84% | 25,84% | 18,18% |
| Rentabilité financière | 32,48% | 0% | 1,66% | 0% |
| Rentabilité commerciale | 8,05% | 6,02% | 5,45% | 4,05% |

La rentabilité économique des capitaux mis en oeuvre (immobilisation nettes + besoins en fonds de roulement) qui traduit la performance économique de la société est en nette régression. Elle passe de 60% en 1992 à 18% en 1995.

La rentabilité financière de la société est en nette dégradation. La valeur de la rentabilité financière passe de 32% en 1992 à 0% en 1995. L'amélioration de la rentabilité de la société passe inéluctablement par un accroissement significatif de son volume d'affaires.



I.3 POSITIONNEMENT COMPÉTITIF DE SICO ET ÉLIGIBILITÉ À LA MISE À NIVEAU

Afin de positionner SICO, nous nous limiterons à analyser sa compétitivité pour la production et la commercialisation des aliments pour poulets de chair. Ceci constitue le métier N° 1 de l'entreprise. La fabrication des autres types d'aliments est marginale.

Le positionnement compétitif est à étudier sur trois plans :

Compétitivité par le prix ;

Les prix unitaires hors taxes pratiqués par SICO pour les aliments poulet chair s'établissent comme suit:

- aliment poulet chair N°2 : 29,5 DT les 100 kg
- aliment poulet chair GR N°2 : 30,2 DT les 100 Kg

Soit un prix moyen de 30 DT HT les 100 KG

Ce prix a évolué comme suit : 6,3 DT/100 kg en 1975, 19,7 DT en 1985 et près de 30 DT actuellement. La marge brute actuelle est de 1 DT/100 kg pour tout type d'aliments.

En Tunisie, d'une manière générale les matières premières représentent 85% du prix de revient des aliments composés. L'entreprise n'a aucune marge de manoeuvre sur cette partie du prix de revient du fait des problèmes structurels relatifs à l'approvisionnement en matières premières. Ces problèmes ont été passés en revue dans la partie réservée à l'environnement de SICO. De surcroît, la commercialisation des aliments pour bétail est encore soumise à un encadrement de la marge brute. Celle ci doit être maintenue en dessous de 15% du prix de revient.

Mais en pratique cette marge est bien inférieure de fait de la vive concurrence sur le marché des aliments composés obligeant les petits producteurs à s'aligner sur les prix pratiqués par des producteurs plus importants.

Voyons à présent les niveaux des prix pratiqués en Europe pour des produits similaires.

Le tableau ci dessous retrace l'évolution des coûts de production du poulet de chair standard en France. L'exemple de l'aviculture française est d'autant plus judicieux que ce pays est actuellement leader en Nutrition Animale au sein des pays de l'UE (cf partie réservée à l'environnement international de SICO).



| Année | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1994 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Poids moyen vif (Kg) | 1,74 | 1,7 | 1,75 | 1,88 | 1,88 | 1,89 |
| Indice de consommation | 2,21 | 2,20 | 2,00 | 2,03 | 2,01 | 1,91 |
| Prix de poussin (FF) | 0,72 | 0,87 | 1,20 | 1,51 | 1,45 | 1,45 |
| Prix de l'aliment (F/100 Kg) | 73 | 102 | 150 | 209 | 185 | 154 |
| Coût de production (F/kilo vif) | 2,45 | 3,14 | 4,45 | 5,92 | 5,53 | 4,93 |

Source: ITAVI

L'examen de ce tableau amène les constatations suivantes:

□ Une amélioration constante des indices de consommation (poids aliment consommé/poids produit) sur la période 1970-94. Ceci est le témoin des progrès génétiques et des progrès de la formulation;

□ Le prix des aliments a doublé entre 1971 et 1994, mais il a culminé en 1984 et a diminué de 30% entre 1984 et 1994. Il s'établit actuellement à près de 150 FF pour 100 Kg soit l'équivalent de 28,5 DT pour 100 kg

□ Idem pour l'évolution des coûts de production du poulet.

En Europe, les structures des coûts des produits restent confidentielles au sein de chaque groupe ou entreprise et ne sont donc pas publiées. En fonction du degré d'évolution technologique des entreprises et des tonnages fabriqués, les marges brutes appliquées en France oscillent entre 6% et 25% du prix de vente.

Concernant les prix à l'export, les aliments de production ne sont que peu exportés, compte tenu des coûts de transports pour la fabrication locale des aliments. Seuls sont exportés les aliments spéciaux: allaitement, animaux de compagnie, aliments spéciaux démarrage

Quant à la productivité de SICO, il est difficile de l'estimer de fait de l'absence de tout ratio de gestion. Néanmoins l'importance du personnel de fabrication (la MOD représente près de 50% de l'effectif global contre 15 à 30 % en Europe) pour cause de faible automatisation du process et du personnel de manutention pour cause de non palettisation des produits finis sont autant de preuves d'une faible productivité.



En Europe la productivité dans le secteur des aliments pour bétail est en constante amélioration grâce à l'automatisation du process. Notons qu'en matière d'automatisation de la production, la société ERESIS à Nantes et la société SERA près de Lyon, ont réalisé en France des installations figurant parmi les plus performantes . Exemple: usine produisant 80.000 T/ an avec 7 salariés repartis en 2 équipes de 8h, à savoir 1 chef de fabrication + 3 pupitreurs 3 ouvriers à l'ensachage et chargement des camions .

En ce qui concerne l'informatique de gestion, la société INFOLOGIE à Valence (France) est recommandée pour le secteur d'activité des aliments du bétail. D'autre part les groupes importants comme SANDRES proposent à leurs concessionnaires des logiciels personnalisés pour la gestion.

En somme, les prix actuellement pratiqués par SICO sont légèrement supérieurs aux prix pratiqués en France. La productivité de SICO est inférieure à celle relevée dans les pays de l'UE. SICO n'est donc pas compétitive par les prix vis à vis des entreprises européenne du secteur. En l'état actuel, outre les frais de transport qui sont lourds pour un produit à faible marge, le maintien d'un niveau de droits de douane relativement élevé (actuellement fixés à hauteur de 43%) et la consolidation des diverses mesure de soutien non tarifaires à des taux suffisamment protecteurs pourrait mettre SICO et le secteur des aliments pour bétail en général à l'abri de la concurrence étrangère en provenance de l'UE.

❑ **Compétitivité par la qualité**

SICO est dépourvue d'un service qualité (absence d'un plan d'échantillonnage, absence d'un laboratoire...). L'entreprise justifie cette lacune par l'absence de tout moyen de recours vis à vis de l'Office des Céréales son principal fournisseur et par la prétendue satisfaction des clients lesquels ne se sont jamais plaints.

Pourtant tout le long de notre diagnostic nous avons relevé des sources de non qualité. En effet la manque d'automatisation des opérations de dosage et de mélange n'assure pas un degré de fiabilité suffisant et la précision du poids lors de l'ensachage est insuffisante.

En outre, la traçabilité des produits n'est pas convenablement assurée: le seul document écrit est un "journal de quart" où sont consignées les quantités de chaque produit ainsi que des remarques éventuelles.

Dans les pays de l'UE, les efforts entrepris pour l'amélioration de la qualité des aliments se sont traduits par une amélioration constante de l'indice de transformation quantité d'aliment/quantité de viande produite) lequel s'établit actuellement à hauteur de 1,9.



En Tunisie, le niveau actuel des indices de transformations estimé à 2,8 pour la viande de volailles et de 3 pour les oeufs est de loin supérieur aux indices prévalant dans les pays de l'UE.

Cependant, outre la qualité intrinsèque des aliments, les indices de transformation sont fonctions également des pouvoirs génétiques des espèces animales et de la bonne conduite des élevages.

Notons à ce propos qu'en France plusieurs entreprises ont accédé à la certification (plus d'une dizaine sur un effectif global de 400) laquelle constitue le couronnement d'un système d'assurance qualité fonctionnel.

Il est clair que dans la perspective de l'ouverture du marché tunisien à des aliments composés en provenance de l'UE, un effort sur le plan qualité s'avère être nécessaire.

❑ **Compétitivité liée aux services apportés aux clients**

Les services apportés aux éleveurs se limitent à des visites occasionnelles d'un docteur vétérinaire, récemment employé par SPS, à la suite de problèmes signalés dans les exploitations. Seuls les clients s'approvisionnant à la fois en poussins et en aliments sont concernés par cette forme d'assistance technique.

L'absence d'une véritable force de vente constituée par des technico-commerciaux polyvalents, se justifie certes par la petite taille de SICO, mais constitue une lacune en termes de connaissance précise des besoins et des attentes des éleveurs.

Pour fidéliser sa clientèle, outre les délais de règlement relativement longs consentis aux éleveurs par SICO, une assistance technique efficace est à mettre en oeuvre.

Cette assistance technique principalement sous forme de conseils pratiques pour l'utilisation de tel ou tel type d'aliment n'est pas coûteuse et peut s'avérer payante.

À titre comparatif les services apportés aux éleveurs européens par les fabricants d'aliments sont assurés par:

❑ Des technico-commerciaux polyvalents ayant un tempérament commercial et une formation technique générale sur toutes les productions et sur les grands principes de l'alimentation animale. Ils s'adressent aux éleveurs non spécialisés;

❑ Des techniciens spécialisés ayant une formation technique de haut niveau. Ils s'adressent aux éleveurs spécialisés dans les productions industrielles: pondeuse, poulet de chair, dinde, porc, étables laitières importantes, production de baby-beef...



CHAPITRE I I:

PLAN D' ACTIONS POUR LA MISE À NIVEAU



CHAPITRE II: PLAN D'ACTION POUR LA MISE À NIVEAU

Notre plan d'actions préconise un assainissement financier en accompagnement à tout programme d'investissements et la poursuite de l'effort commercial pour regagner la clientèle perdue (notamment par la fidélisation des éleveurs par le biais de la vente des poussins produits par SPS entrée en activité dernièrement⁸).

Ce n'est qu'une fois le volume d'affaires redressé que le programme d'investissements préconisé peut s'enclencher. Il est à noter que ce redressement est d'ores et déjà entamé. Les statistiques de vente des cinq premiers mois de l'exercice 1996 sont en progression de près de 10% sur ceux de la même période de l'exercice 1995.

De surcroît, l'entreprise peut mettre à profit le laps de temps nécessaire pour son assainissement financier pour entreprendre des investissements de formation relativement peu coûteux et ayant un impact positif sur la productivité.

II.1 OBJECTIFS

La mise à niveau de SICO, conformément aux standards internationaux, permettra, à terme, à l'entreprise :

- ❑ de renforcer sa compétitivité sur le marché intérieur et d'assurer son avenir, dans un pays où la capacité de production est aujourd'hui égale à 3 fois la consommation;
- ❑ d'offrir une qualité comparable aux produits européens qui pourront être proposés sur le marché dans un avenir proche.
- ❑ d'accéder aux marchés à l'exportation dans les pays voisins d'Afrique (Libye, Algérie, pays d'Afrique Noire....), l'accès au marché européen ne nous semblant pas être réaliste.

L'objectif ultime de l'entreprise doit être l'établissement de partenariats. À priori, ce partenariat est envisageable aussi bien avec des entreprises tunisiennes qu'avec des firmes étrangères. Avec des entreprises tunisiennes judicieusement réparties sur tout le territoire de façon à avoir des intérêts complémentaires et non concurrents. Partenariat avec un grand producteur européen de façon à renforcer l'image de marque sur le plan national et à bénéficier de services étendus. L'ensemble ainsi réalisé pourrait idéalement constituer un groupe significatif au plan national.

⁸ Le Groupement Interprofessionnel des Produits Avicoles (GIPA) a accordé à SPS un quota de 500 reproducteurs



II.2 ACTIONS DÉJÀ RÉALISÉES

Le gérant de SICO a d'ores et déjà entrepris des actions pour tenter de sauver l'entreprise suite à la perte de près de 30% de son chiffre d'affaires. Ses actions sont:

□ La mise en service fin 1995 d'un couvoir après l'obtention de la part du GIPA (Groupement Interprofessionnel des Produits Avicoles) d'un quota d'importation de poussins reproducteurs.

Cette mesure entreprise suite à la diminution de l'offre de poussins sur la région de Sfax dénote d'un souci de coller aux besoins des clients par une intégration efficace de la filière avicole.

□ Sur le plan financier, une récente augmentation de capital de 95.000 DT à 190 000 DT donnera plus de moyens financiers à l'entreprise pour réaliser ses investissements .

II.3 PLAN D'ACTION PRIORITAIRE

II.3.1 PLAN D'ACTIONS POUR UN ASSAINISSEMENT FINANCIER

L'assainissement financier de SICO passe par:

□ L'optimisation des besoins en fonds de roulement de SICO en ramenant ses stocks à des niveaux raisonnables estimés au maximum à 25 jours de production et en réduisant les délais de recouvrement des valeurs réalisables à 50 jours au lieu de 64 jours (sans pour autant annihiler l'effort commercial entrepris pour fidéliser la clientèle) à travers l'amélioration des ventes au comptant et l'augmentation de la quote part récupérable sur crédit de TVA fixée désormais à 40% au lieu 20% auparavant.

Le besoin optimal en fonds de roulement est estimé à 230 000 DT.

□ Augmentation des capitaux propres de la société en faisant appel aux associés pour financer les investissements de mise à niveau et consolider la solvabilité de SICO.

□ Prévoir d'autres mesures de financement à court terme moins coûteuses que les crédits de gestion notamment les billets de trésorerie.

□ Poser le problème structurel de la TVA au niveau du secteur au Ministère des Finances et sollicitation soit de l'octroi de l'avantage conventionnel d'achat en



suspension de TVA soit la révision à la baisse du taux de TVA greffant les importations de matières premières destinées à l'Industrie des aliments de bétail.

Facturer les frais financiers liés à l'escompte des effets aux clients à crédit afin d'estomper l'impact de ces charges financières sur la rentabilité de la société.

II.3.2 PLAN D'ACTIONS MARKETING

Renforcer l'offre sur des créneaux porteurs:

Dans l'immédiat, SICO doit se développer dans les créneaux où son offre est très faible, et en particulier les ruminants. En effet, les aliments pour ruminants représentent 33% de la production nationale d'aliments et seulement 0,5% de la production de SICO. Notons à ce propos que la région de Sfax fait partie du Centre Littoral, troisième zone de production laitière avec près de 20% de la production laitière nationale. Une politique commerciale dynamique doit être conduite dans ce domaine.

Intégrer la filière avicole:

Dans le créneau dominant de la volaille, la mise en place d'un couvoir pour la production de poussins de chair est une excellente opération pour assurer l'activité. Une politique identique pourra être suivie pour ce qui concerne les pondeuses et les dindes, en fort développement depuis quelques temps.

La participation dans l'abattage en aval peut constituer un axe de réflexion, mais certainement pas un objectif à court terme. L'abattage va de pair avec la découpe et implique la maîtrise d'une production importante assurant la rentabilité de l'outil, ainsi que des accords commerciaux avec la distribution. L'intégration totale de la filière volaille n'est pas compatible avec la dimension actuelle ou prévisible de SICO.

Tenir et exploiter des statistiques de ventes pour hiérarchiser les clients (en matière de solvabilité, d'importance des achats, périodicité des achats...) de façon formelle.

Renforcer l'assistance technique apportée aux clients.



II.4 PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

Une fois, l'assainissement financier entrepris et le volume d'affaires redressé par l'application judicieuses de la stratégie commerciale présentée ci-haut un programme d'investissements visant l'amélioration de l'outil industriel de SICO peut être mis en oeuvre. ce programme se présente comme suit:

Détail des actions

Tous les coûts sont estimés en fonction de ce qui se pratique actuellement en France. À ce stade de l'étude les fournisseurs cités à titre d'exemple n'ont pas été consultés et les chiffres devront être affinés par l'obtention de factures Proforma.

a) Matériel

***Stockage matières premières :** Capacité supplémentaire de 500 T

Mise en place de 4 cellules de 125 t

Coût estimé : 60.000 DT

Aménagement de la fosse de réception : à voir selon capacité.

***Ensachage :** remplacement des 2 ensacheuses

Fournisseurs conseillés: NEWTEC à Mulhouse (matériel espagnol PAYER),
CHRONOS RICHARDSON.

Coût estimé: 20.000 DT . Matériel d'occasion possible .

***Laboratoire qualité :** dosage de l'humidité et de la densité sur le maïs, mesure de la dureté et de la durabilité des granulés.

Fournisseur conseillé:TRIPETTE ET RENAUD à Paris

Coût estimé : 10.000 DT

b. Informatique

***Logiciel d'informatique de gestion**

Fournisseurs conseillés : INFOLOGIE ou groupe type SANDERS

Coût estimé: 30.000 DT ou 10.000 DT selon le cas

c. Recrutement

***Recrutement d'un responsable d'usine chargé également des analyses de produits**

Salaire: 400 DT?



*Commercial spécialiste des ruminants (voir chapitre commercial)

d. Formation

*Fabrication:

Personnes concernées :M. Gargouri, M. Kobbi, responsable usine M.Saadaoui,
M. Alila

Durée: 5 jours

Coût estimé: 3.500 DT

*Contrôle qualité

Personnes concernées: tout le personnel

Durée: 3 Jours

Coût estimé: 2.000 DT

*Gestion:

Personnes concernées : M. Gargouri, M. Kobbi, responsable usine , M. Kchaou
2 secrétaires

Durée: 3 jours

Coût estimé: 2000 DT

Calendrier des actions

***Octobre 96:** Contacts fournisseurs matières premières
Contacts groupes européens .

* **Octobre 96:** Consultation fournisseurs matériel et informatique
Recrutement commercial ruminants

***Novembre 96:** Dépouillement des offres
Recrutement responsable usine

***Novembre 96:** Information personnel sur le plan de mise à niveau
Installation laboratoire qualité
Formation qualité

***Jan 97:** Ensachage

***Fev 97:** Informatique de gestion
Formation gestion

***Mars-Avr 97:** Stockage vrac



Récapitulation

Coût estimé: 107 000 DT

La mise à niveau se justifie par l'amélioration de la qualité, de la fiabilité et de l'image de marque, qui sont des paramètres non quantifiables.

Sur le plan du personnel, le bilan sera le suivant:

| | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| -Embauche responsable usine | +400 DT / mois |
| -Embauche commercial ruminants | + 250 DT / mois |
| -Suppression 6 manoeuvres | <u>- 960 DT / mois</u> |
| TOTAL | - 310 DT / mois |
| | soit - 4030 DT / an +charges |

II.5 RENTABILITÉ DES INVESTISSEMENTS PRÉCONISÉS**II.5.1 SCHÉMA D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT**

Le programme de mise à niveau de SICO nécessite une enveloppe d'investissements évaluée à 107 500 dinars. Ce programme sera concrétisé au cours de l'année 1997. Le schéma d'investissement et de financement qui récapitule les besoins en moyens et ressources financières nécessaires à la réalisation et la réussite du programme est décrit dans le tableau ci-après.

Ce schéma a prévu le financement, en partie, du programme d'investissement de mise à niveau par des crédits. Toutefois, compte tenu de l'enveloppe d'investissements prévue, celui-ci pourrait être réalisé sans besoins de crédits.



(en milliers de DT)

| Action | Objet | Coût | | Financement | | | |
|--|---|--------------|------------|---------------|----|-------------|----|
| | | | | Fonds propres | | Crédit | |
| | | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| Formation | Formation en matières de fabrication, de contrôle de la qualité et de gestion | 7,5 | 7 | 3,75 | 50 | 3,75 | 50 |
| Équipements technologiques (logiciels) | Informatique de gestion | 10 | 9 | 5 | 50 | 5 | 50 |
| Équipements industriels de production | Acquisition de silos de stockage et de matériels de laboratoire | 90 | 84 | 36 | 40 | 54 | 60 |
| Total | | 107,5 | 100 | 44,75 | | 62,5 | |

Toutefois, une étude de rentabilité s'avère nécessaire pour juger de l'opportunité du programme et de l'éligibilité de SICO à la mise à niveau.

II.5.2 ÉTUDE DE RENTABILITÉ À MOYEN TERME

A) Les chiffres d'affaires prévisionnels

Afin de déterminer les chiffres d'affaires prévisionnels de SICO jusqu'à l'an 2000, nous avons eu recours à ceux réalisés par la société au cours des cinq premiers mois de 1996.. L'examen des chiffres réalisés nous a permis de dégager une progression de 10% par rapport à la même période de l'année précédente.

Nous avons tablé sur la continuation de cette tendance de façon à ce que SICO retrouve, en l'an 2000, le niveau de Chiffre d'affaires de 1992.



Les chiffres d'affaires prévisionnels s'établissent comme suit:

(en milliers de DT)

| Année | Montant |
|-------|---------|
| 1996 | 2 554 |
| 1997 | 2 809 |
| 1998 | 3 090 |
| 1999 | 3 399 |
| 2000 | 3 740 |

B) Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation, autres que les achats consommés, ont été estimés essentiellement sur la base de celles constatées en 1995 et en tenant compte d'un taux d'inflation de 6%. Pour ce qui est des frais du personnel, nous avons retenu un taux annuel d'augmentation de 3%.

Compte tenu de toutes ces hypothèses, les charges d'exploitation prévisionnels s'établissent comme suit:

(en milliers de DT)

| Années | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Matières premières et emballages consommés | 2043 | 2247 | 2472 | 2719 | 2992 |
| TFSE | 255 | 270 | 286 | 303 | 321 |
| Autres charges | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| Consommations intermédiaires | 2305 | 2522 | 2766 | 3031 | 3322 |
| Frais de personnel | 87 | 90 | 92 | 95 | 98 |
| Total | 2392 | 2615 | 2858 | 3126 | 3420 |



C) Tableau d'amortissement

(en milliers de DT)

| Années | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Frais d'établissement(1) | 2,50 | 2,50 | 2,50 | | |
| Constructions | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Matériel outillages | 2 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Matériel de transport | 17 | 17 | | | |
| Matériel de bureau | 2,5 | 2,5 | 2,50 | 2,50 | 2,50 |
| Matériel informatique (logiciel) | | 4 | 3 | 3 | |
| Total | 31 | 44 | 43 | 23,5 | 20,5 |

(1) il s'agit des dépenses de formation

D) Comptes de résultats prévisionnels

Les comptes de résultat prévisionnels s'établissent comme suit

| Années | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|------------------------------|-----------|-----------|------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires | 2554 | 2809 | 3090 | 3399 | 3740 |
| Consommations intermédiaires | (2305) | (2525) | (2766) | (3031) | (3322) |
| Valeur ajoutée | 249 | 284 | 324 | 368 | 418 |
| Frais de personnel | (87) | (90) | (92) | (95) | (98) |
| Excédent brut d'exploitation | 162 | 194 | 232 | 273 | 320 |
| Dotations aux amortissements | (31) | (44) | (43) | (23,5) | (20,5) |
| Résultat Brut d'Exploitation | 131 | 150 | 189 | 249,5 | 299,5 |
| Frais financiers* | (60) | (55) | (53) | (50) | (48) |
| Résultat courant | 71 | 95 | 136 | 199,5 | 251,5 |

* Il s'agit d'une estimation des intérêts sur crédits (consolidation + crédits d'investissement) et des agios sur découverts bancaires. Les agios d'escompte seront refacturés aux clients.



E) Trésorerie prévisionnelle

La trésorerie prévisionnelle de SICO s'établit comme suit:

(en milliers de DT)

| Années | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--|------|-------|-------|-------|-------|
| Excédent brut d'exploitation | 162 | 194 | 232 | 273 | 320 |
| variation des besoins en fonds de roulement | (19) | (21) | (23) | (26) | (28) |
| Excédent de trésorerie d'exploitation | 143 | 173 | 209 | 247 | 292 |
| Investissements | (54) | (54) | (10) | (10) | (10) |
| Disponibilités après financement des immobilisations | 89 | 119 | 199 | 273 | 282 |
| variation de l'endettement (1) | (19) | (128) | (141) | (160) | (176) |
| Variation du capital et des subventions | 118 | | | | |
| Trésorerie disponible | 188 | (9) | 58 | 77 | 106 |

(1) Variation nette de l'endettement : variation nette des crédits à MLT + frais financiers + impôts sur les bénéfices.

(2) Variation du capital et des subventions : variation du capital (l'augmentation prévue est estimée à 100 000 DT) et subventions FODEC et FOPROMAT.



F) Taux de rentabilité prévisionnelle

| Années | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Bénéfice avant impôts | 71 | 95 | 136 | 200 | 252 |
| Impôts sur les bénéfices | (4)* | (33) | (48) | (70) | (88) |
| bénéfice net | 67 | 62 | 88 | 130 | 164 |
| Capital social | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 |
| Taux de rentabilité en % | 23% | 21% | 30% | 44% | 56% |

* L'impôt sur les bénéfices de l'année 1995 a été déterminé compte tenu d'un report déficitaire de 60 000 DT

Bien entendu, SICO pourrait améliorer la rentabilité financière davantage si elle réinvestit une partie des bénéfices dans les sociétés apparentées.



ANNEXES



ANNEXE I

LISTE DES ÉQUIPEMENTS

MATÉRIEL DE FABRICATION ROUSSELLE (FRANCE) COMPRENANT:

- Un broyeur de 75 CV
- 4 élévateurs à godets
- 2 boisseaux sur broyeur capacité 1,5 tonnes chacun
- 5 écluses d'air
- Mélangeur de 1,5 tonnes
- Un boisseau tampon de 1,5 tonnes sur mélangeur
- 2 boisseaux pour produits finis sur presse de 1,5 tonnes chacun
- Refroidisseur vertical
- Presse de 75 CV pour agglomération
- Système de ventilation à haut rendement pour refroidisseur
- Système de cyclone pour aspiration produit sortant du broyeur
- 1 chaudière à basse pression
- 2 peuseuses ensacheuses
- 1 couseuse industrielle Fischben

SILOS DE STOCKAGE

- 4 silos de stockage (avec benne de réception vrac) en tôle galvanisée de capacité 125 tonnes chacun. Débit horaire de remplissage 20 T/H et débit d'extraction vers broyeur de 10 T/H. Tout le système est fixé sur une passerelle en tôle galvanisée pour accès aux silos. Matériel installé en 1978

MATÉRIEL ROULANT

- Un camion semi-remorque de 25 tonnes (Vrac)
- Un tracteur remorque de 5 tonnes
- Un tracteur de 7,5 tonnes avec citerne pour le transport de l'aliment fini en vrac
- 2 camions CLR 230 de 10 tonnes de charge utile chacun
- Une voiture 4L
- Une voiture 405 Peugeot
- 2 transporteurs à bande pour chargement camion

ÉQUIPEMENT ÉLECTRIQUE

- Un transformateur de 300 KVA
- Tableau général de distribution avec disjoncteurs correspondants
- 1 armoire de commande usine (Système d'asservissement)



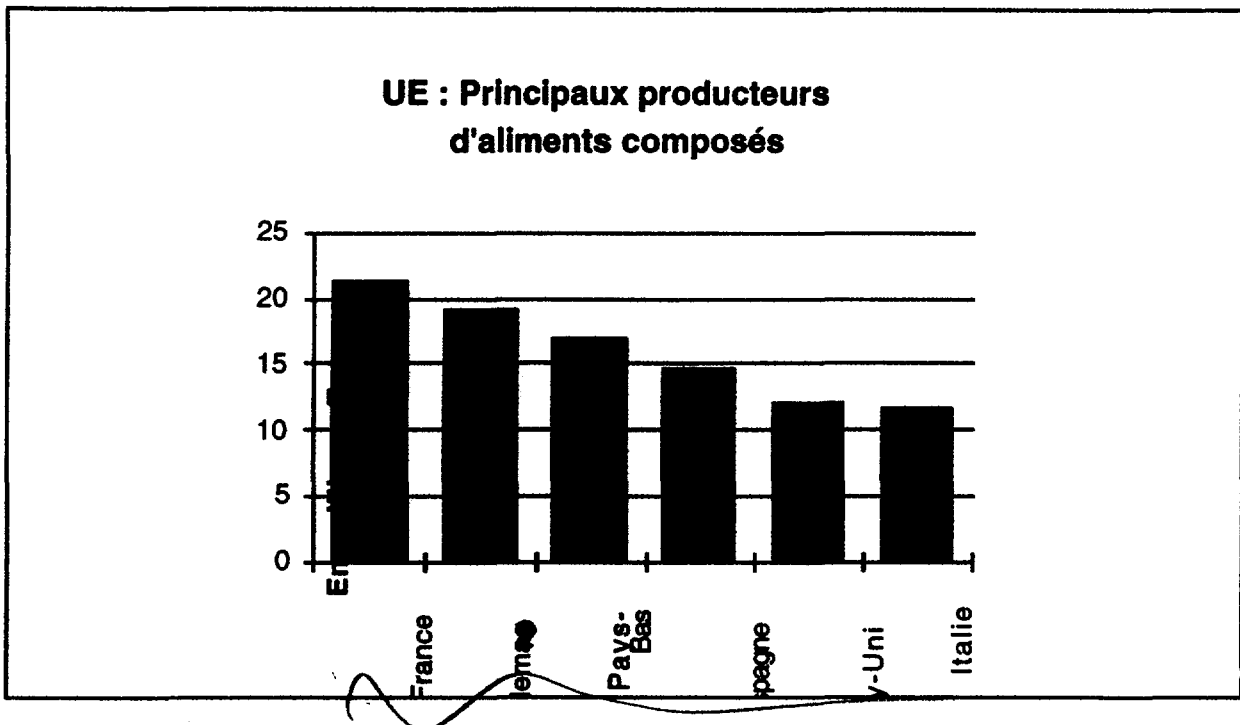


TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------------------|
| INTRODUCTION | 3 |
| CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE SICO | 6 |
| I.0 PRÉSENTATION DE SICO | 7 |
| I.1 ENVIRONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE | 8 |
| I.1.1 INDUSTRIE TUNISIENNE DES ALIMENTS COMPOSÉS | 8 |
| I.1.2 INDUSTRIE EUROPÉENNE DES ALIMENTS COMPOSÉS | 11 |
| I.1.3 L'INSTAURATION DE LA ZLE ET IMPACT SUR LES ÉCHANGES DES ALIMENTS COMPOSÉS | 10 |
| I.2 ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DE SICO | 10 |
| I.2.1 DIAGNOSTIC DE L'OGANISATION ET DES DES RESSOURCES HUMAINES | 24 20 |
| I.2.2 DIAGNOSTIC TECHNOLOGIQUE | 25 21 |
| I.2.3 DIAGNOSTIC DE LA FONCTION COMMERCIALE | 28 29 |
| I.2.4 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION FINANCIÈRE | 35 36 |
| I.3 POSITIONNEMENT COMPÉTITIF DE SICO ET ÉLIGIBILITÉ À LA MISE À NIVEAU | 51 50 |
| CHAPITRE II: PLAN D'ACTION POUR LA MISE À NIVEAU | 55 56 |
| II.1 OBJECTIFS | 56 57 |
| II.2 ACTIONS DÉJÀ RÉALISÉES | 57 58 |
| II.3 PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES (PAP) | 57 58 |

py d'nt → 60
reba → 62





La France a mieux surmonté que la plupart de ses partenaires européens la crise des années 83-85. Elle a connu une croissance permanente depuis et après avoir rejoint l'Allemagne et les Pays-Bas en 1988, elle consolide sa place de leader en 1995 avec 21,7 millions T.

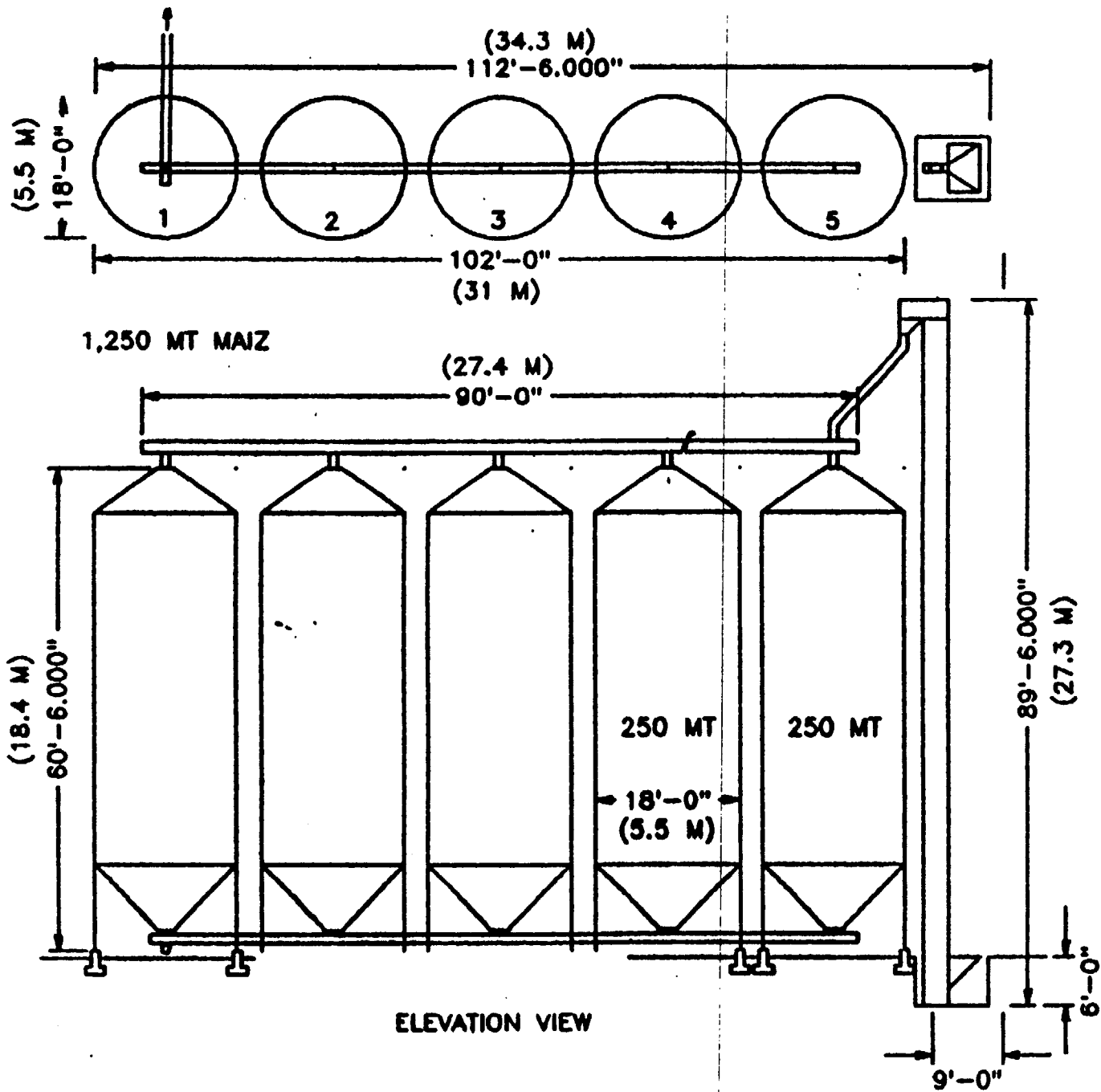
L'Allemagne a longtemps été le premier pays européen producteur d'aliments pour animaux. La production de la partie occidentale a culminé à 17,7 millions T en 1983 pour décroître doucement ensuite. Celle de la partie orientale de l'Allemagne a progressé légèrement jusqu'en 1989. La réunification de l'Allemagne a provoqué une très forte décapitalisation des différents cheptels dans les nouveaux landers où la production a chuté de près de 70% en trois ans. Après une stabilisation en 92-93, la production d'aliments pour bétail en Allemagne s'est encore érodée ces deux dernières années pour repasser sous la barre des 19 millions T en 1995.

Les Pays-Bas ont occupé la place de leader en 87-88 avec 17 millions T. Depuis, des problèmes notamment sanitaires et environnementaux ont contraint les Hollandais à réduire leurs productions animales. Ils sont aujourd'hui à la 3^{ème} place avec près de 16 millions T.

L'Espagne traverse des hauts et des bas depuis le début des années 80, mais parvient finalement à une honorable 4^{ème} place avec 15,3 millions T en 1995.

L'Italie a progressé régulièrement de 6 millions T en 1975 à 12 millions T en 1995.





autorisé à signer par délégation du ministre de l'enseignement supérieur tous les actes entrant dans le cadre de ses attributions à l'exception des actes à caractère réglementaire.

Art. 2. - Le présent arrêté prend effet à compter du 30 novembre 1995 et sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 11 janvier 1996.

Le Ministre de l'Enseignement Supérieur
Dell Jazi

Vu

Le Premier Ministre
Hamed Karoui

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

Décret n° 96-43 du 9 janvier 1996 portant attribution du grand prix du Président de la République pour la promotion des coopératives agricoles de services pour l'année 1994.

Le Président de la République,

Sur proposition du ministre de l'Agriculture,

Vu la loi n° 63-19 du 27 mai 1963 relative à la coopération dans le secteur agricole,

Vu la loi n° 67-4 du 19 janvier 1967 portant statut général de la coopération,

Vu le décret n° 89-235 du 28 janvier 1989 relatif à l'attribution du grand prix du Président de la République pour la promotion des coopératives agricoles de services pour l'année 1994.

Article premier. - Le grand prix du Président de la République pour la promotion des coopératives agricoles de services au titre de l'année 1994 est décerné aux coopératives suivantes :

1°) la coopérative agricole de service "El Bassatine" de Sfax Nord du gouvernement de Sfax.

Le montant de la somme décernée à la coopérative "El Bassatine" est fixé à 300 dinars.

Art. 3. - Le ministre de l'Agriculture est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Par décret n° 96-44 du 9 janvier 1996.

Monsieur Noureddine Ben Chehida, maître de conférences agrégé hospitalo-universitaire en médecine vétérinaire, est nommé dans le grade de professeur hospitalo-universitaire en médecine vétérinaire à Sidi Thabet.

Par décret n° 96-45 du 9 janvier 1996.

Monsieur Malek Zrelli, maître de conférences agrégé hospitalo-universitaire en médecine vétérinaire, est nommé dans le grade de professeur hospitalo-universitaire en médecine vétérinaire à Sidi Thabet.

Par décret n° 96-46 du 9 janvier 1996.

Monsieur Ahmed Chabchoub, maître de conférences agrégé hospitalo-universitaire en médecine vétérinaire, est nommé dans le grade de professeur hospitalo-universitaire en médecine vétérinaire à Sidi Thabet.

Arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 4 janvier 1996, fixant la liste et les conditions de production, de commercialisation et d'incorporation des additifs destinés aux aliments des animaux.

Les ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce,

Vu le décret du 10 octobre 1919 sur la répression des fraudes dans le commerce des marchandises et des falsifications des denrées alimentaires ou des produits agricoles ou naturels,

Vu la loi n° 69-54 du 26 juillet 1969 réglementant les substances vénéneuses,

Vu la loi n° 78-23 du 8 mars 1978, organisant la pharmacie vétérinaire et notamment son article 6,

Vu la loi n° 92-52 du 18 mai 1992, relative à la réorganisation de l'Institut national de l'alimentaire,

Vu la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté du 12 janvier 1921, réglementant ce qui concerne des boissons et liquides, la confiserie et les produits connexes, les édulcorants, les colorants, essences et parfums,

l'ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

Vu l'arrêté des ministres de la santé publique, de l'agriculture et du commerce du 18 septembre 1993, fixant les modalités de prélèvement des échantillons prévues par la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992, relative à la protection du consommateur,

une influence favorable sur les caractéristiques de ces aliments ou sur les productions animales.

Ils ne doivent pas avoir un effet défavorable sur la santé humaine ou animale ou sur l'environnement et ne doivent pas altérer les caractéristiques des produits animaux et sous réserve, de certaines conditions d'emploi et de teneur.

Ils ne doivent pas aussi être destinés, sauf pour les exceptions prévues au présent arrêté au traitement ou à la prévention des maladies ou réservés à l'usage médical ou vétérinaire.

b - Aliments des animaux : les produits d'origine végétale ou animale à l'état naturel, frais ou conservés et les dérivés de leur transformation industrielle ainsi que les substances organiques ou inorganiques autre que l'eau, simples ou en mélange comprenant ou non des additifs destinés à la nutrition animale par voie orale.

c - Aliments composés complets : les mélanges d'aliments des animaux qui grâce à leur composition suffisent à assurer une ration journalière.

d - Ration journalière : c'est la quantité totale d'aliments rapportée à une teneur d'humidité de 12%, nécessaire en moyenne par jour à un animal, d'une espèce, d'une catégorie d'âge, d'un état physiologique et d'un rendement de production déterminés pour satisfaire l'ensemble de ses besoins.

e - Aliments composés complémentaires : les mélanges d'aliments des animaux qui contiennent des taux élevés de certaines substances nutritives et qui doivent être incorporés à une ration journalière.

f - Vitamines : substances organiques qui jouent un rôle important dans le métabolisme et qui sont nécessaires à la croissance et à la santé des animaux.

g - Oligo-éléments : substances minérales qui jouent un rôle important dans le métabolisme et qui sont nécessaires à la croissance et à la santé des animaux.

h - Substances aromatisantes : substances qui sont ajoutées aux aliments des animaux pour leur donner un goût agréable.

i - Régulateurs d'acidité : substances qui sont ajoutées aux aliments des animaux pour réguler l'acidité de la rumine.

k - Substances conservatrices : substances qui sont ajoutées aux aliments des animaux pour empêcher leur détérioration.

l - Régulateurs d'acidité : substances qui sont ajoutées aux aliments des animaux pour réguler l'acidité de la rumine.

Si la substance admise comme additif existe également à l'état naturel dans certains ingrédients des aliments, la part des additifs

à incorporer est calculée de façon que la somme des éléments ajoutés et des éléments présents naturellement, ne dépasse pas la teneur maximale prescrite.

Le mode d'emploi des aliments composés complémentaires qui contiennent des taux d'additifs supérieurs aux teneurs maximales fixées pour les aliments composés complets, ne doit pas conduire lors d'une utilisation conforme à des proportions d'additifs dépassant, pour la ration journalière totale, la teneur maximale pour les aliments composés complets.

Art. 5. - Le mélange d'additifs autorisés à des aliments des animaux ou aux prémélanges, n'est admis que sous réserve que soit respectée la comptabilité physico-chimique entre les composants du mélange en fonction des effets recherchés.

Les antibiotiques et les facteurs de croissance, ne peuvent être mélangés ni au sein d'un même groupe chimique ni entre deux groupes.

Les coccidiostatiques et autres substances médicamenteuses ne peuvent pas être mélangés entre eux dans la mesure où leurs effets sont semblables sauf s'il s'agit d'un mélange déjà prévu au tableau annexe I joint au présent arrêté.

Les coccidiostatiques ne peuvent être mélangés avec les antibiotiques et les facteurs de croissance lorsque les coccidiostatiques exercent également pour une même catégorie d'animaux une fonction d'antibiotique ou celle de facteurs de croissance.

Art. 6. - L'incorporation des additifs dans les aliments des animaux doit être effectuée de façon à garantir l'efficacité de ces additifs.

Les additifs doivent être incorporés dans les aliments des animaux de façon à garantir l'efficacité de ces additifs.

Les additifs doivent être incorporés dans les aliments des animaux de façon à garantir l'efficacité de ces additifs.

Les additifs doivent être incorporés dans les aliments des animaux de façon à garantir l'efficacité de ces additifs.

Les additifs doivent être incorporés dans les aliments des animaux de façon à garantir l'efficacité de ces additifs.

Les additifs doivent être incorporés dans les aliments des animaux de façon à garantir l'efficacité de ces additifs.

Les additifs doivent être incorporés dans les aliments des animaux de façon à garantir l'efficacité de ces additifs.

* la nature et la quantité des additifs utilisés et détenus en stock,

* la date de fabrication et les numéros des lots des prémélanges produits,

* les noms et adresses des utilisateurs ou intermédiaires auxquels les prémélanges ont été livrés,

* la nature, les quantités et les numéros des lots des prémélanges livrés et en stocks.

c - pour les aliments des animaux contenant des additifs autorisés.

* la nature, la quantité, les dates de fabrication et les numéros des lots des additifs et des prémélanges achetés,

* les noms et adresses des fournisseurs de ces additifs et prémélanges,

* la nature et la quantité des additifs et des prémélanges consommés,

* la nature et la quantité des additifs et des prémélanges en stocks.

Art. 8. - Sont interdites la détention en vue de la vente, la mise en vente, la vente ou la distribution à titre gratuit des aliments des animaux auxquels ont été incorporés des additifs autres ou dans des conditions autres que celles spécifiées dans l'annexe I joint au présent arrêté.

Sont également interdites la détention en vue de la vente, la mise en vente, la vente ou la distribution à titre gratuit, de ces aliments lorsque les animaux auxquels ces aliments sont destinés, sont élevés en vue de leur vente ou la vente de leurs produits.

Art. 9. - Les additifs et les prémélanges autorisés, ne peuvent être détenus en vue de la vente, mis en vente vendus ou distribués à titre gratuit pour la nutrition animale, incorporés aux aliments composés des animaux.

Est également interdite la détention par les éleveurs des additifs et des prémélanges en vue de la nutrition des animaux élevés en vue de leur vente ou la vente de leurs produits.

Les dispositions de l'article précédent ne sont pas applicables aux additifs destinés à la fabrication industrielle des aliments des animaux.

Art. 10. - Les additifs et les prémélanges doivent être entreposés dans des endroits spécialement affectés à leur conservation et de façon à être facilement accessibles. Ils ne peuvent être commercialisés que dans des récipients scellés dont la disposition sera établie après avis de l'administration.

Art. 11. - Les emballages des additifs inscrits en annexe I joint au présent arrêté, ainsi que les prémélanges et les aliments pour animaux auxquels ils sont incorporés, doivent porter les indications suivantes rédigées en langue arabe et inscrites en caractère lisibles et indélébiles.

a - pour les additifs :

* le nom spécifique de l'additif et le dosage

* le poids net, ou pour les produits liquides, le volume et le poids net,

* la mention "réservé exclusivement à la fabrication d'aliments pour animaux",

* le nom et l'adresse du responsable des indications d'étiquetages (producteur, conditionneur, importateur, vendeur ou distributeur),

* les mentions prescrites à l'annexe II joint au présent arrêté pour les additifs qui y sont énumérés.

b - pour les prémélanges :

* le mot "prémélange"

* les noms spécifiques des additifs utilisés et les codes correspondants,

* la mention "réservé exclusivement à la fabrication d'aliments pour animaux",

* l'espèce animale ou la catégorie d'animaux à laquelle le prémélange est destiné,

* le poids net, ou pour les produits liquides, le volume ou le poids net,

* le mode d'emploi et éventuellement les recommandations concernant la sécurité d'emploi des prémélanges,

* le nom et l'adresse du responsable des indications d'étiquetages (producteur, conditionneur, importateur, vendeur ou distributeur),

* les mentions prescrites à l'annexe II joint au présent arrêté pour les prémélanges contenant les additifs qui y sont énumérés.

c - pour les aliments des animaux :

* les noms spécifiques des additifs utilisés,

les mentions prévues à l'annexe II joint au présent arrêté.

* Ces mentions doivent être portées à proximité des indications prévues par l'arrêté du 20 juillet 1981, relatif à la production et à la commercialisation des aliments des animaux.

Les emballages des aliments composés complémentaires des animaux qui contiennent des taux d'additifs dépassant les teneurs maximales fixées pour les aliments composés complets doivent porter outre les mentions énumérées ci-dessus, le mode d'emploi précisant les indications supplémentaires suivantes :

"cet aliment ne peut être utilisé que pour ... (espèce et catégorie d'âge de l'animal)... jusqu'à une quantité maximale de ... grammes par animal et par jour".

Ces indications doivent répondre aux dispositions de l'article 4 du présent arrêté.

Pour les aliments commercialisés en vrac, les mentions visées ci-dessus, doivent figurer sur un certificat fourni par le fabricant, joint aux documents d'accompagnement de ces aliments.

Art. 12. - Il est créé une commission technique qui sera chargée de donner son avis notamment la liste des additifs ainsi que les conditions de leur incorporation aux aliments des animaux.

- le ministre de l'agriculture ou son représentant : président
- un représentant du ministère de la santé publique : membre
- un représentant du ministère du commerce : membre
- un représentant de l'école nationale de médecine vétérinaire : membre
- un représentant de l'Institut national agronomique de Tunisie : membre
- un représentant de l'Institut national de recherche agronomique de Tunisie : membre
- un représentant de l'Union Tunisienne de l'industrie du commerce et de l'artisanat : membre
- un représentant de l'Union Tunisienne de l'agriculture et de la pêche : membre

La direction générale de la production agricole du ministère de l'agriculture assure le secrétariat de la commission qui se réunit au moins deux fois par an et chaque fois que la nécessité l'exige.

Art. 13. - La commission technique prévue à l'article 12 ci-dessus est chargée de :

- proposer toute nouvelle disposition réglementaire relative à la production et à la commercialisation des aliments des animaux, son actualisation et modification quand elle devient inapplicable suite à l'évolution des connaissances scientifiques.

- proposer toute nouvelle disposition réglementaire relative à la protection, à la commercialisation et à l'incorporation des additifs destinés aux aliments des animaux, son actualisation et modification quand elle devient inapplicable suite à l'évolution des connaissances scientifiques.

A ce titre, elle est chargée de :

- arrêter la liste des additifs autorisés ainsi que les conditions de leur incorporation dans les aliments des animaux.

- porter les modifications de la liste des additifs autorisés ainsi que les conditions de leur incorporation suivant l'évolution des progrès scientifiques et techniques.

- étudier les demandes d'inscription des nouveaux additifs ou à des nouveaux emplois des additifs déjà autorisés.

- proposer la réalisation des expérimentations à conduire dans les conditions normales de l'élevage pour vérifier l'efficacité des additifs à autoriser.

- élaborer et exécuter toute étude et toute mission que le président de la commission lui demande.

Le président de la commission pourra faire appel à titre consultatif, à toute personne dont la compétence est jugée utile à ses travaux.

Art. 14. - Les modifications à apporter au tableau des annexes I joint au présent arrêté doivent obéir aux principes suivants :

1 - Toute nouvelle substance ne peut être inscrite à l'annexe I joint au présent arrêté que si :

a) elle répond aux conditions mentionnées à l'annexe I de l'article 2 du présent arrêté.

b) elle est autorisée dans les aliments.

2 - Une substance est inscrite à l'annexe I joint au présent arrêté si une des conditions du paragraphe 1 du présent article est remplie.

3 - Un nouvel usage se rapportant à une substance figurant déjà à l'annexe I joint au présent arrêté ne peut être inscrit que si les conditions sous le paragraphe n° 1 du présent article sont remplies.

Art. 15. - Toute demande d'inscription d'un nouvel additif sur la liste établie conformément à l'article 3 du présent arrêté, ou à l'emploi d'un additif déjà inscrit dans

la même liste dans les conditions autres que celles prévues, doit être adressée au ministre de l'agriculture accompagnée d'un dossier constitué par :

- le nom de l'additif.

- la formule chimique du produit.

- la catégorie et l'effet du produit.

- la dénomination du produit.

- le nom et l'adresse du fabricant.

- un certificat délivré par les autorités officielles attestant que le produit est autorisé et utilisé dans son pays d'origine, sous la même forme et la même composition.

- l'espèce animale auquel le produit est destiné.

- le mode d'emploi.

- l'étude technique du produit : description, composition, supports, teneur en substance active, résidus, conditions de production, efficacité, effets toxiques, risque de surdosage, DL50, substance antidotes, précautions d'emploi.

- les comptes-rendus des essais déjà réalisés.

Deux expérimentations réalisées dans les conditions ordinaires de l'élevage pour vérifier les qualités des additifs dont l'innocuité a été préalablement établie, peuvent être autorisées par le ministre de l'agriculture après avis de la commission technique visée à l'article 12 du présent arrêté.

Art. 16. - Conformément aux dispositions de la loi n° 92-117 du 7 décembre 1992 et de l'arrêté du 18 septembre 1993 susvisés, il peut être procédé au contrôle de la composition physico-chimique des additifs, des prémélanges et des aliments des animaux contenant des additifs aux stades de l'importation, de la production, du stockage, du transport, de la vente, de l'exposition, de la distribution à titre gratuit et de l'utilisation.

Art. 17. - Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires au présent arrêté et notamment l'arrêté des ministres de l'agriculture et de la santé publique du 10 mars 1981 fixant la liste et les conditions d'incorporation des additifs aux aliments des animaux.

Tunis, le 4 janvier 1996.

Le Ministre de la Santé Publique

Mohamed Mhammedi

Le Ministre de l'Agriculture

M. Hamed Ben Hachem

Le Ministre du Commerce

Sahedidine M'barek

Vu

Le Premier Ministre

Hamed Karoui

ANNEXE I

| Code | Adressé | Designation chimique à description | Espèce animale ou catégorie d'animal | Age maximal | mg/kg d'alliéent complet: | | Autres dispositions |
|------|---------------|--|--|-------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------|
| | | | | | Teneur minimale | Teneur maximale | |
| E700 | Bactériocides | Formes cristallines (polypyrrolone contenant: Peules pondusées à 20 à 25 % de zinc) | | | 15 | 100 | |
| | | | Diodes | 4 semaines | 5 | 50 | |
| | | | Autres veilles, à l'exception des canards, oies, pigeons. | 26 semaines | 5 | 20 | |
| | | | Autres veilles, à l'exception des canards, oies, pigeons. | 4 semaines | 5 | 50 | |
| | | | Autres veilles, à l'exception des canards, oies, pigeons. | 16 semaines | 5 | 20 | |
| | | | Veaux, agneaux, chevreaux. | 16 semaines | 5 | 50 | |
| | | | | 6 mois | 5 | 20 | |
| | | | | 6 mois | 5 | 80 | Alliéent d'allaitement seulement |
| | | | Porcets | 4 mois | 5 | 50 | |
| | | | Porcs | 3 mois | 5 | 80 | Alliéent d'allaitement seulement |
| E710 | Sprayables | Base (CS 070 014 02 CS 076 015 02 CS 079 015 02 (acroléide) | | | 5 | 20 | |
| | | | Diodes | 26 semaines | 5 | 20 | |
| | | | Autres veilles, à l'exception des canards, oies, pigeons. | 16 semaines | 5 | 20 | |

| CNC | Matière | Description | Type animal | kg/kg d'allaitement complet: | | | Autres dispositions |
|------|---------------|--|--------------|------------------------------|-------|---------|-----------------------|
| | | | | foeur | foeur | animaux | |
| E211 | Virginianaise | Fibres animales de catégorie d'animaux. Mouton, agneau, chevreau. | 16 semaines: | 5 | 50 | | |
| | | | 6 mois | 5 | 20 | | |
| | | | 6 mois | 5 | 00 | | Allaitement seulement |
| | | | 4 mois | 5 | 50 | | |
| | | | 3 mois | 5 | 00 | | Allaitement-seulement |
| | | | 6 mois | 5 | 20 | | |
| | | | | 5 | 20 | | |
| | | | 26 semaines: | 5 | 20 | | |
| | | | 16 semaines: | 5 | 70 | | |
| | | | | 5 | 20 | | |
| | | | | 5 | 50 | | |
| | | | | 5 | 20 | | |
| | 5 | 00 | | Allaitement seulement | | | |
| | 20 | 20 | | | | | |
| | 15 | 40 | | | | | |

Indiquer dans le mode d'emploi :
 1. la quantité de virginianaise dans la ration journalière ne doit pas dépasser pour 100 kg de poids animal 140 g;
 2. ajouter 6 g par tranche supplémentaire de 10 kg de poids animal.

U.E. : Production d'aliments composés par État membre

| (Millions de tonnes) | 1975 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 (e) |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| France* | 11,1 | 14,7 | 15,2 | 15,4 | 15,2 | 15,0 | 14,7 | 15,4 | 15,7 | 16,7 | 17,5 | 18,3 | 19,0 | 19,4 | 20,7 | 21,3 | 21,7 |
| Allemagne* | 11,5 | 16,8 | 17,6 | 17,2 | 17,7 | 17,2 | 16,7 | 16,5 | 16,4 | 16,8 | 15,9 | 15,9 | 20,4 | 19,1 | 19,6 | 19,1 | 18,3 |
| Pays-Bas | 10,7 | 14,5 | 14,6 | 14,7 | 15,4 | 16,0 | 16,2 | 16,5 | 16,5 | 17,0 | 16,3 | 16,2 | 16,1 | 16,5 | 16,8 | 16,8 | 16,7 |
| Espagne | 7,0 | 11,2 | 13,1 | 13,2 | 12,4 | 11,7 | 11,4 | 11,4 | 12,3 | 13,0 | 14,0 | 14,5 | 13,9 | 13,8 | 13,3 | 14,7 | 15,1 |
| Italie | 6,0 | 10,5 | 11,0 | 10,9 | 11,3 | 10,9 | 10,6 | 11,1 | 11,4 | 11,8 | 12,2 | 12,4 | 12,7 | 12,3 | 12,0 | 11,7 | 12,0 |
| Roy.-Uni | 10,2 | 11,1 | 11,0 | 11,8 | 12,2 | 10,8 | 10,4 | 11,2 | 10,4 | 10,8 | 10,6 | 11,2 | 11,1 | 11,2 | 11,7 | 12,0 | 11,9 |
| Danemark | 2,9 | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 4,5 | 4,2 | 4,3 | 4,5 | 4,8 | 4,9 | 4,7 | 4,7 | 5,1 | 5,7 | 6,1 | 5,8 | 5,6 |
| Belgique | 4,7 | 4,9 | 4,8 | 5,0 | 5,1 | 5,0 | 5,0 | 5,1 | 5,0 | 5,1 | 5,4 | 5,5 | 5,3 | 5,3 | 5,3 | 5,4 | 5,7 |
| Portugal | 1,8 | 3,5 | 3,6 | 3,3 | 3,0 | 2,6 | 2,6 | 2,9 | 3,0 | 3,2 | 3,7 | 3,9 | 3,9 | 3,9 | 4,0 | 4,0 | 3,9 |
| Irlande | 1,2 | 1,8 | 1,9 | 1,8 | 2,1 | 1,9 | 2,0 | 2,4 | 2,1 | 2,2 | 2,4 | 2,4 | 2,6 | 2,7 | 3,0 | 3,4 | 3,4 |
| Grèce (estim.) | (1,4) | (1,6) | (1,5) | (1,6) | (1,6) | (1,6) | (1,7) | (1,7) | (1,7) | | | | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| Tot. EUR 12* | 66,9 | 93,8 | 97,6 | 97,9 | 98,8 | 95,3 | 93,9 | 96,9 | 97,6 | 101,5 | 102,7 | 105,0 | 112,9 | 112,7 | 115,3 | 117,0 | 117,3 |
| Autriche | | | | | | | 1,0 | | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Finlande | | | | | | | 1,1 | | | 1,3 | 1,4 | 1,1 | 1,1 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Suède | | | | | | | 2,1 | | | 2,2 | 2,1 | 2,1 | 1,9 | 2,1 | 2,3 | 2,4 | 2,4 |
| Tot. EUR 15* | | | | | | | | | | | | | 117,0 | 116,9 | 119,7 | 121,5 | 122,1 |

(*) France : y compris tonnages FACCO depuis 1993

(*) Allemagne : sans ex-R.D.A. jusqu'en 1990 (1989 : 6,6 Miot, 1990 : 5,2 Miot) ; avec ex-R.D.A. à partir de 1991 (1991 : 3,1 Miot, 1992 : 3,0 Miot)

Totaux U.E. à 12 et à 15 : sans ex-R.D.A. ni Grèce jusqu'en 1990 ; avec ex-R.D.A. et Grèce à partir de 1991 ; sans Luxembourg

(e) Estimation

Commission des C.E. - COGECO - FEFAC



U.E. : évolution de la production d'aliments composés par espèces animales

(Millions de tonnes)

| U.E. à 12* | 1975 | 1980 | 1983 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 (e) |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Porcs | 24,9 | 32,9 | 32,1 | 31,6 | 32,9 | 34,0 | 35,2 | 34,1 | 35,0 | 38,7 | 39,4 | 41,2 | 40,5 | 39,3 |
| Oiseaux | 21,4 | 25,6 | 26,6 | 26,0 | 26,2 | 27,2 | 27,8 | 27,9 | 29,5 | 31,5 | 31,5 | 31,6 | 32,4 | 32,5 |
| Bovins | 17,6 | 28,5 | 30,2 | 29,8 | 30,9 | 31,8 | 30,7 | 31,5 | 31,2 | 34,5 | 33,5 | 33,9 | 34,6 | 35,4 |
| Produits laitiers | 2,0 | 2,3 | 2,4 | 2,2 | 2,2 | 2,2 | 2,0 | 2,0 | 1,9 | 1,9 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| Autres | 2,3 | 4,5 | 5,3 | 4,3 | 4,8 | 4,5 | 5,8 | 7,2 | 7,4 | 6,3 | 6,4 | 6,8 | 6,7 | 6,7 |
| Total | 68,2 | 93,8 | 96,6 | 93,9 | 96,9 | 97,6 | 101,5 | 102,7 | 105,0 | 112,9 | 112,7 | 115,3 | 117,0 | 117,3 |

(*) Estimation.

sans le Luxembourg ; Sans ex-R.D.A. ni la Grèce jusqu'en 1990, avec ex-R.D.A. et la Grèce à partir de 1991

Commission-PEFAC-COGECO

U.E. : production d'aliments composés par pays et par type d'aliments

1994 et évolutions 94/93

(Milliers de tonnes)

| Catégories d'aliments | France | Allemagne (1) | Pays-Bas | Espagne | Italie | Royaume-Uni | Danemark | Belgique | Portugal | Irlande | Grèce (2) | U.E. à 12 (3) | Suède | Finlande | Autriche |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|----------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Allaitement ... | 588 - 2,6 % | 119 - 3,3 % | 745 + 8,9 % | 65 - 7,1 % | 198 - 6,2 % | 34 + 14,5 % | 6 = | 62 + 14,8 % | 0 = | 9 = | 2 = | 1 887 + 2,1 % | 10 = | 44 - 10,0 % | 0 = |
| Bovins ... | 3 988 + 3,7 % | 8 056 - 1,5 % | 4 124 + 0,1 % | 3 158 + 10,1 % | 3 657 - 3,6 % | 4 491 + 2,5 % | 1 571 - 7,6 % | 1 145 + 3,5 % | 1 007 - 0,5 % | 1 972 + 17,7 % | 1 500 = | 34 653 + 2,1 % | 1 128 + 0,9 % | 416 + 16,0 % | 148 - 7,5 % |
| Porcs ... | 6 417 + 0,7 % | 6 280 - 9,6 % | 7 763 - 3,0 % | 5 850 + 14,3 % | 2 464 - 8,1 % | 2 504 - 0,7 % | 3 426 - 5,4 % | 3 088 - 0,4 % | 1 485 - 3,4 % | 644 - 1,3 % | 620 = | 40 541 - 1,5 % | 860 - 1,5 % | 294 - 1,0 % | 237 - 2,2 % |
| Volailles chair ... | 6 111 + 4,9 % | 1 785 + 2,0 % | 1 498 - 1,1 % | 2 250 = | 3 141 - 0,6 % | 2 886 + 3,4 % | 594 + 1,9 % | 460 = | 904 - 10,2 % | 359 - 15,4 % | 440 - 2,3 % | 20 428 + 1,6 % | 250 = | — = | — = |
| Pondeuses ... | 2 243 - 3,1 % | 2 295 - 1,3 % | 1 925 - 1,3 % | 2 100 = | 1 098 - 3,6 % | 1 067 = | 41 - 5,0 % | 554 = | 370 - 11,3 % | 104 - 13,3 % | 210 - 4,5 % | 12 007 + 4,7 % | 240 = | — = | — = |
| Total volailles | 8 354 - 4,4 % | 4 080 - 0,2 % | 3 423 - 1,2 % | 4 350 + 7,4 % | 4 239 - 0,5 % | 3 953 - 2,5 % | 635 - 2,1 % | 1 014 - 22,0 % | 1 274 - 3,0 % | 463 - 7,4 % | 650 = | 32 435 + 2,7 % | 490 - 4,3 % | 196 - 3,0 % | 449 - 2,3 % |
| Divers ... | 1 964 - 1,6 % | 582 - 2,6 % | 713 - 37,9 % | 1 342 - 16,7 % | 1 135 = | 1 019 - 12,5 % | 150 - 36,4 % | 55 - 1,0 % | 213 = | 321 - 22,1 % | 50 = | 7 544 - 9,3 % | 115 - 16,7 % | 119 = | 264 - 4,3 % |
| Total | 21 284 + 2,7 % | 19 117 - 2,7 % | 16 768 - 0,2 % | 14 757 + 11,4 % | 11 681 - 2,9 % | 12 001 - 2,6 % | 5 788 - 4,5 % | 5 364 - 1,4 % | 3 979 - 0,5 % | 3 409 - 13,1 % | 2 822 = | 116 980 + 1,4 % | 2 385 + 3,7 % | 1 069 - 7,0 % | 1 098 - 0,3 % |

(1) Y compris nouveaux Länder. - (2) Chiffres 1993. - (3) Sans Luxembourg.

ICOPA-COGECA/FEFAC

1995 et évolutions 95/94 (provisoire)

(Milliers de tonnes)

| Catégories d'aliments | France (1) | Allemagne (2) | Pays-Bas | Espagne | Italie | Royaume-Uni | Danemark | Belgique | Portugal | Irlande | Grèce (3) | Suède | Finlande | Autriche | U.E. à 15 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------|------------------|-------------------|------------|--------------------|
| Allaitement ... | 554 - 2,6 % | 110 - 7,6 % | 745 = | 60 - 7,7 % | 160 - 18,4 % | 30 - 11,8 % | 5 - 16,7 % | 62 - 0,8 % | 0 = | 9 = | 2 = | 10 = | 41 - 5,5 % | 0 = | 1 738 - 3,9 % |
| Bovins ... | 4 035 - 1,4 % | 8 338 - 2,5 % | 4 042 - 2,0 % | 3 650 - 15,9 % | 3 800 - 3,9 % | 4 370 - 2,7 % | 1 540 - 2,0 % | 1 196 - 4,6 % | 1 023 - 1,6 % | 1 900 - 3,7 % | 1 500 = | 1 120 = | 507 - 10,2 % | 148 = | 37 141 - 2,1 % |
| Porcs ... | 6 367 - 0,8 % | 5 935 - 5,5 % | 7 303 - 5,9 % | 6 040 - 3,2 % | 2 600 - 5,5 % | 2 450 - 2,2 % | 3 255 - 5,0 % | 3 278 - 6,2 % | 1 383 - 6,9 % | 620 - 3,7 % | 620 = | 650 - 1,5 % | 324 - 10,2 % | 237 = | 41 038 - 1,1 % |
| Volailles chair ... | 5 655 - 3,5 % | 1 805 - 3,0 % | — = | 2 300 - 2,2 % | — = | — = | — = | — = | — = | 357 - 0,6 % | — = | 250 - 4,0 % | — = | — = | — = |
| Pondeuses ... | 2 219 - 3,7 % | 2 205 - 3,9 % | — = | 1 750 - 6,7 % | — = | — = | — = | — = | — = | 100 - 1,0 % | — = | 240 = | — = | — = | — = |
| Total volailles | 8 774 - 5,0 % | 4 043 - 0,3 % | 3 286 - 4,0 % | 4 050 - 6,9 % | 4 300 - 1,4 % | 4 000 - 1,2 % | 560 - 3,9 % | 1 095 - 22,0 % | 1 307 - 2,6 % | 460 - 0,6 % | 650 = | 500 - 0,3 % | 212 - 6,0 % | 449 = | 33 766 - 0,3 % |
| Divers ... | 2 009 - 2,0 % | 504 - 3,4 % | 713 = | 1 457 - 6,6 % | 1 140 - 0,4 % | 1 000 - 1,9 % | 151 - 0,7 % | 105 - 1,0 % | 217 - 1,9 % | 361 - 12,5 % | 50 = | 115 = | 114 - 4,0 % | 264 = | 8 200 - 0,3 % |
| Total | 21 739 - 2,1 % | 18 930 - 1,0 % | 16 089 - 4,0 % | 15 257 - 3,4 % | 12 000 - 2,5 % | 11 850 - 1,3 % | 5 611 - 3,1 % | 5 736 - 6,9 % | 3 930 - 1,2 % | 3 350 - 1,7 % | 2 822 = | 2 395 + 0,4 % | 1 198 - 12,1 % | 1 098 = | 122 065 - 0,4 % |

1. Evolutions globales, tenant compte de 4 entreprises nouvellement recensées en 1995.

2. Y compris nouveaux Länder.

3. Chiffres 1993.

U.E. à 12* : Bilan de la consommation animale des 21 produits clés commercialisables

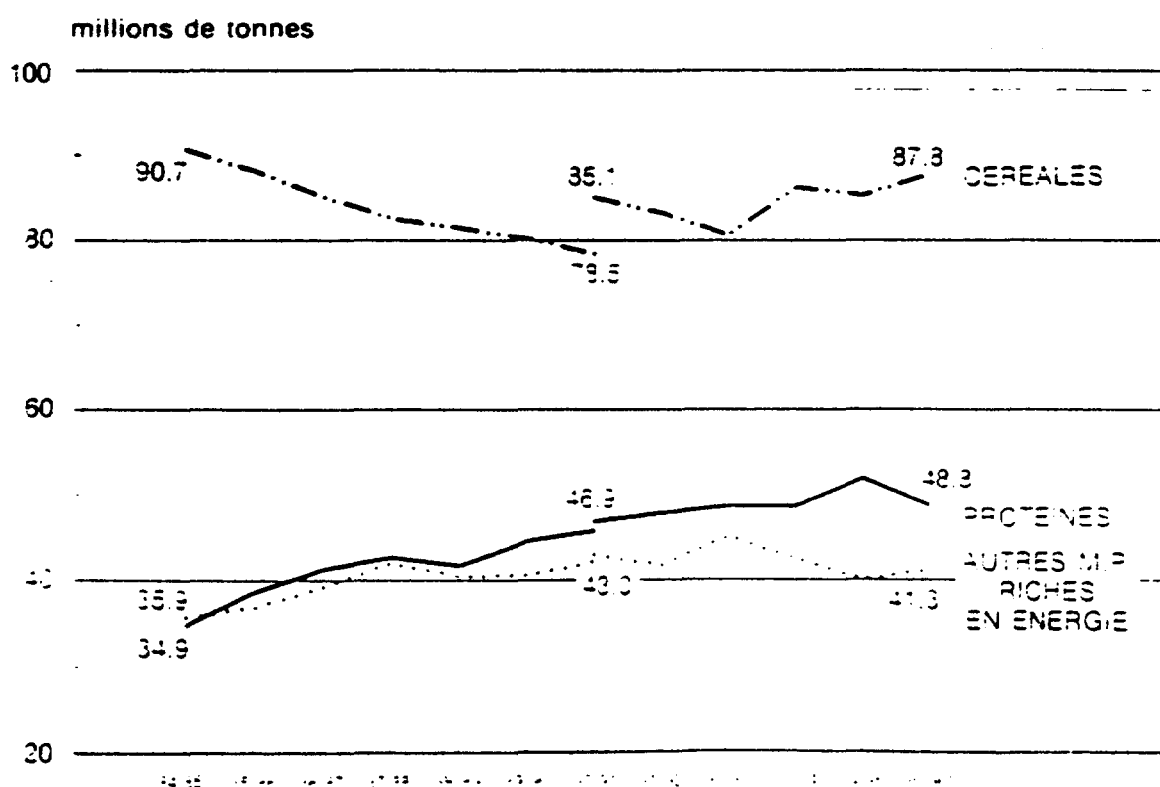
| | | Céréales en grains | Autres matières riches en énergie | | | | Matières riches en protéines | | | | | Total général |
|-----------------|-------|--------------------------|-----------------------------------|--------|---------------|--------|------------------------------|-------------------------|----------|---------------|--------|------------------|
| | | | Sons | Manioc | Autres (1) | Total | Soja (2) | Autres oléag. (2) | Protéag. | Autres (3) | Total | |
| 0/91 | Mio t | 85.1 | 10.6 | 6.4 | 26.0 | 43.0 | 21.2 | 11.9 | 5.7 | 8.1 | 46.9 | 175.0 |
| | % | 48.6 % | 6.0 % | 3.7 % | 14.9 % | 24.6 % | 12.1 % | 6.8 % | 3.3 % | 4.6 % | 26.8 % | 100% |
| 1/92 | Mio t | 83.3 | 10.6 | 5.8 | 25.4 | 41.8 | 21.2 | 13.3 | 5.0 | 8.4 | 47.9 | 173.0 |
| | % | 48.1 % | 6.1 % | 3.4 % | 14.7 % | 24.2 % | 12.3 % | 7.7 % | 2.9 % | 4.8 % | 27.7 % | 100% |
| 2/93 | Mio t | 80.6 | 10.5 | 6.9 | 27.8 | 45.2 | 22.6 | 12.6 | 5.2 | 8.3 | 48.7 | 174.5 |
| | % | 46.2 % | 6.0 % | 4.0 % | 15.9 % | 25.9 % | 12.9 % | 7.2 % | 3.0 % | 4.8 % | 27.9 % | 100% |
| 3/94 | Mio t | 86.3 | 10.6 | 6.1 | 25.9 | 42.6 | 21.1 | 12.4 | 6.4 | 9.8 | 48.7 | 177.5 |
| | % | 48.6 % | 6.0 % | 3.4 % | 14.6 % | 24.0 % | 11.9 % | 7.0 % | 3.6 % | 4.9 % | 27.4 % | 100% |
| 4/95 P1 | Mio t | 85.3 | 10.6 | 4.2 | 25.4 | 40.2 | 24.5 | 13.2 | 5.9 | 8.4 | 52.0 | 177.5 |
| | % | 48.1 % | 6.0 % | 2.3 % | 14.3 % | 22.6 % | 13.8 % | 7.5 % | 3.3 % | 4.7 % | 29.3 % | 100% |
| 5/96 litim.) | Mio t | 87.8 | 10.6 | 3.5 | 27.2 | 41.3 | 23.3 | 12.5 | 4.9 | 8.1 | 48.8 | 177.9 |
| | % | 49.4 % | 5.9 % | 2.0 % | 15.3 % | 23.2 % | 13.1 % | 7.0 % | 2.8 % | 4.5 % | 27.4 % | 100% |

* Compris ex-RDA depuis 90.9*

Source : Commission CE

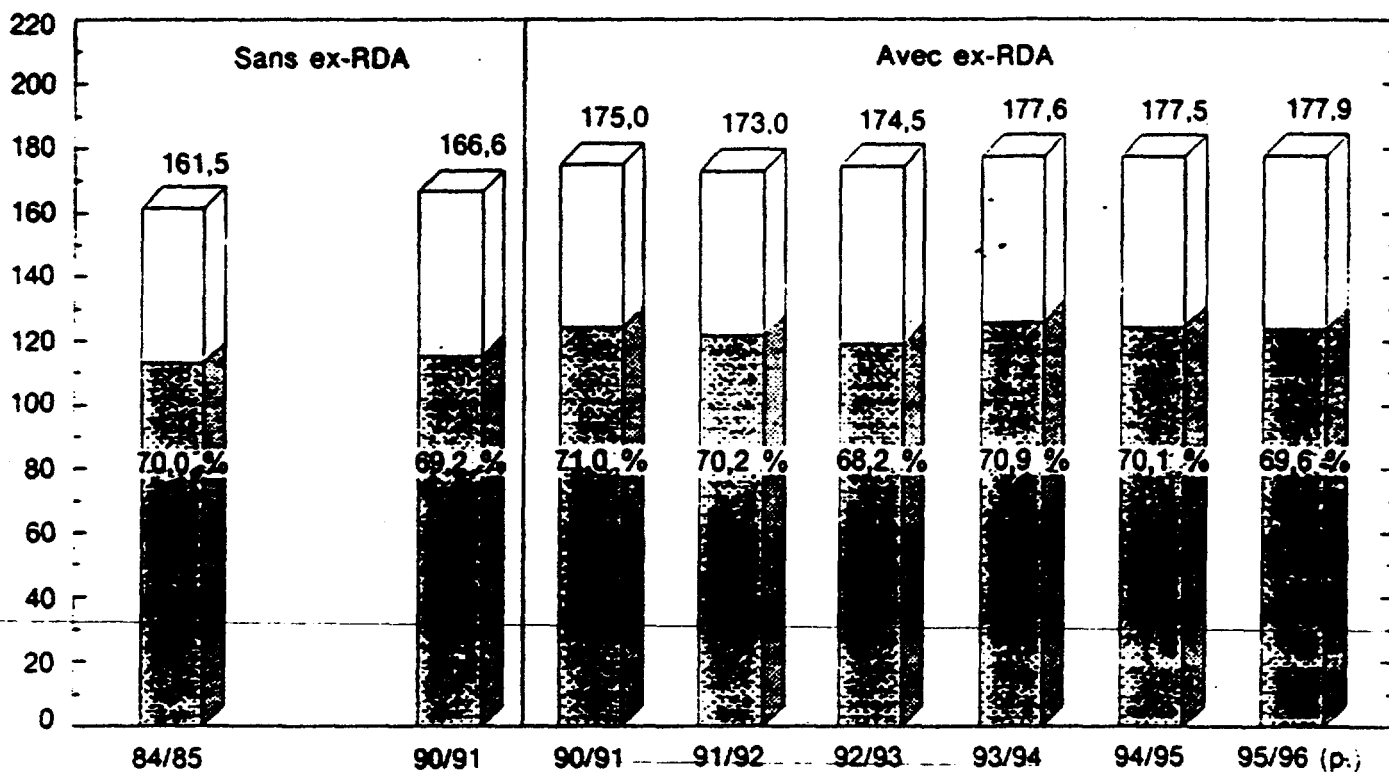
Autres PSC (corn gluten, drecnes, citrus...) = mélasse et graisses
Tourteaux et graines entières, exprimées en équivalent tourteaux
Fourrages déshydratés et assimilés, farines animales, lait écrémé en poudre

E. à 12 : Utilisation des principaux groupes de matières premières pour l'alimentation animale



U.E. : 70 % des matières premières commercialisables utilisées en alimentation animale sont d'origine communautaire

(millions de tonnes)



(p) prévision.

Graphique SYNCOPAC, d'après Commission CE.

EVOLUTION DES COUTS DE PRODUCTION DU POULET STANDARD

(Moyenne nationale pondérée)

| VARIABLES | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Poids moyen vif (kg) | 1.74 | 1.75 | 1.71 | 1.68 | 1.70 | 1.70 | 1.75 | 1.75 | 1.70 | 1.70 | 1.75 | 1.78 | 1.78 | 1.78 | 1.80 | 1.88 | 1.89 | 1.88 | 1.87 | 1.87 | 1.87 | 1.85 | 1.88 | 1.89 | 1.89 |
| Indice de consommation | 2.21 | 2.18 | 2.14 | 2.16 | 2.15 | 2.20 | 2.10 | 2.07 | 2.09 | 2.06 | 2.00 | 2.03 | 2.06 | 2.04 | 2.03 | 2.03 | 2.05 | 2.09 | 2.04 | 2.04 | 2.01 | 2.00 | 1.97 | 1.94 | 1.91 |
| Nombre de kilos / m2 / an | 100 | 102 | 111 | 115 | 117 | 118 | 120 | 122 | 122 | 129 | 140 | 146 | 149 | 154 | 162 | 168 | 177 | 173 | 171 | 185 | 200 | 211 | 222 | 219 | 229 |
| Prix du poussa (F) | 0.72 | 0.72 | 0.71 | 0.75 | 0.80 | 0.87 | 0.90 | 0.95 | 1.03 | 1.10 | 1.20 | 1.32 | 1.43 | 1.46 | 1.50 | 1.51 | 1.52 | 1.51 | 1.48 | 1.51 | 1.45 | 1.49 | 1.48 | 1.50 | 1.45 |
| Prix de l'aliment (F/100 kg) | 73 | 75 | 77 | 90 | 103 | 102 | 110 | 125 | 131 | 131 | 150 | 166 | 181 | 208 | 218 | 209 | 192 | 181 | 184 | 185 | 176 | 167 | 164 | 157 | 154 |
| Investissement (F/m2) | 100 | 100 | 110 | 120 | 160 | 180 | 200 | 250 | 250 | 295 | 350 | 370 | 385 | 420 | 460 | 490 | 520 | 555 | 610 | 650 | 680 | 710 | 690 | 700 | 705 |
| COUT DE PRODUCTION (F/Kilo vif) | 2.45 | 2.50 | 2.57 | 2.73 | 3.10 | 3.14 | 3.45 | 3.73 | 3.96 | 4.17 | 4.45 | 4.94 | 5.46 | 5.91 | 6.03 | 5.92 | 5.65 | 5.56 | 5.44 | 5.78 | 5.53 | 5.36 | 5.23 | 5.11 | 4.93 |
| * (avec main d'oeuvre) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Source : ITAVI

**EVOLUTION DES COUTS DE PRODUCTION
DE L'OEUF DE CONSOMMATION EN FRANCE
(Moyenne nationale pondérée)**

| VARIABLES | 1971 | 1973 | 1974 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Consommation d'aliment (gramme par oeuf) | 191 | 182 | 180 | 172 | 170 | 168 | 166 | 164 | 160 | 158 | 152 | 150 | 151 | 149 | 150 | 148 | 144 | 143 | 145 | 144 | 142 | 140 |
| Nombre d'oeufs par poule mise en place | 230 | 230 | 235 | 245 | 250 | 245 | 249 | 250 | 255 | 255 | 253 | 260 | 265 | 264 | 272 | 272.5 | 278 | 278 | 276 | 278.5 | 282 | 281 |
| Prix de l'aliment (F/100 kg) | 62 | 75 | 80 | 95 | 100 | 105 | 112 | 120 | 136 | 151 | 171 | 175 | 166 | 154 | 153 | 152 | 157 | 154 | 145 | 144 | 131 | 125 |
| Prix de la poulette (F) | 10.5 | 12.2 | 11 | 15.5 | 16.3 | 16.7 | 18.7 | 19.8 | 20.5 | 22 | 24 | 24.3 | 23 | 22.5 | 22.5 | 21.9 | 22.1 | 22.85 | 22.12 | 23.12 | 21.47 | 21.6 |
| Prix de la poule de réforme (F par poule) | 4.3 | 4.5 | 4 | 5 | 5.5 | 5.4 | 5.9 | 5.7 | 6 | 5.2 | 4.7 | 6.4 | 7.1 | 6.2 | 5.3 | 5.67 | 6.1 | 5.1 | 4.62 | 4.26 | 4.65 | 3.7 |
| Investissement (F/poule) | 20 | 25 | 29 | 35 | 36 | 40 | 42 | 45 | 50 | 53 | 55 | 60 | 64 | 75 | 80 | 87 | 95 | 100 | 100 | 95 | 95 | 100 |
| CHARGES FIXES (centime par oeuf) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Amortissement poulette | 3.37 | 3.08 | 4 | 4.2 | 4.3 | 4.6 | 4.8 | 4.9 | 5.2 | 6.5 | 7.7 | 6.7 | 5.9 | 6.1 | 6.1 | 6.1 | 5.8 | 6.4 | 6.3 | 6.8 | 6.0 | 6.2 |
| Autres charges fixes | 1.69 | 1.90 | 1.90 | 2.50 | 2.60 | 3.05 | 3.2 | 3.3 | 3.8 | 4.3 | 3.9 | 4.1 | 4.3 | 4.5 | 4.5 | 5.1 | 5.5 | 5.9 | 6.4 | 6.6 | 6.4 | 6.6 |
| TOTAL charges fixes | 5.06 | 4.98 | 5.9 | 6.7 | 6.9 | 7.65 | 8 | 8.2 | 9 | 10.8 | 11.6 | 10.8 | 10.2 | 10.6 | 10.8 | 11.2 | 11.4 | 12.3 | 12.7 | 13.4 | 12.4 | 12.8 |
| CHARGES VARIABLES (centime par oeuf) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aliments | 11.84 | 13.70 | 14.90 | 16.40 | 16.80 | 17.60 | 18.50 | 19.90 | 21.70 | 23.90 | 26.00 | 26.20 | 25.30 | 22.90 | 22.92 | 22.80 | 22.60 | 22.02 | 21.07 | 20.78 | 18.62 | 17.47 |
| Autres charges variables | 0.76 | 0.9 | 1 | 1.1 | 1.5 | 1.2 | 1.34 | 1.69 | 1.99 | 2.3 | 3.2 | 3.5 | 3.6 | 3.04 | 2.52 | 2.63 | 2.7 | 2.73 | 2.84 | 2.03 | 1.96 | 1.92 |
| COUT DE PRODUCTION (centime par oeuf) | 17.68 | 19.50 | 21.80 | 24.20 | 25.20 | 26.45 | 27.84 | 29.79 | 32.70 | 37.00 | 40.80 | 40.50 | 39.10 | 36.54 | 36.72 | 36.63 | 38.10 | 38.56 | 38.16 | 37.75 | 34.59 | 33.80 |
| * (avec main d'oeuvre) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Source : ITAVI