



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

Programme de mise à niveau
de l'Industrie Tunisienne

82 p.
table
diagram



XD9700008

21684

**SOCIETE NOUVELLE DES BOISSONS GAZEUSES
S.N.B.G.**

Z. I. de GROMBALIA (TUNISIE)

Tél. (02) 255 807 - 255 808

Fax (02) 256 205

P.D.G. : Monsieur Habib BOUAZIZ

Etude de Mise à Niveau

**Tunisie Engineering & Construction Industrielle
15 bis, Rue Abdelrahmene El Jaziri 1002 Tunis Belvédère**

AOUT 1996

Partie A: Présentation de l'étude

Partie A: Présentation de l'étude

I- Préambule

La présente étude consiste à dresser un Programme de Mise à Niveau de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses (SNBG).

Cette étude se compose des parties suivantes :

- **La synthèse de l'Etude** qui regroupe en particulier :
 - La présentation de la SNBG ,
 - Les principaux résultats du Diagnostic de l'Entreprise ,
 - Les éléments clés du programme de mise à niveau .
- **Le Diagnostic de l'Entreprise** qui comprend :
 - Un Diagnostic Technique qui a pour objet de :
 - Evaluer la validité du potentiel technique existant des installations de la SNBG ,
 - Proposer des moyens et des solutions techniques permettant d'améliorer le positionnement stratégique de la société et de renforcer sa compétitivité pour faire face à la concurrence potentielle.
 - Un Diagnostic Commercial qui a pour objet de :
 - Analyser la dynamique des marchés (local et étranger) ,
 - Estimer la position concurrentielle de l'entreprise dans le cadre de l'ouverture du marché local,
 - Evaluer les points forts et les faiblesses de l'entreprise et des ses principaux concurrents ,
 - Formuler les éléments d'une stratégie commerciale future dans le sens d'une politique de mise à niveau.
 - Un Diagnostic Organisationnel qui a pour objet de :
 - Evaluer l'efficacité de l'organisation actuelle ,
 - Estimer les moyens humains nécessaires pour conduire le programme de mise à niveau ,

- Dégager certains indicateurs permettant d'apprécier le degré de compétitive de la société.
- Un Diagnostic Financier qui pour objet de :
 - Analyser à partir des bilans l'activité des trois derniers exercices ,
 - Evaluer la stabilité financière de la société ,
 - Analyser le système des coûts analytiques ,
 - Evaluer la rentabilité économique des capitaux investis,
 - Proposer un plan de redressement de la situation financière ,
 - Prévoir l'exploitation future compte tenu du schéma d'investissement du programme de mise à niveau,

- L'Etablissement du Programme de Mise à Niveau

Le programme de mise à niveau est fixé compte tenu des résultats positifs du Diagnostic de l'Entreprise:

Ce programme comprend les trois actions suivantes :

- a)- Rétablissement de la situation financière
- b)- Investissements pour l'amélioration de la capacité de production .
- c)- Investissements pour l'amélioration de la qualité de la production (ISO 9000 et HACCP).
- d)- Investissements pour la mise en oeuvre des stratégies de différenciation par le lancement de nouveaux produits originaux et la diversification par la mise en place d'un atelier de fabrication des concentrés pour boissons gazeuses .
- e)- Investissements pour mise à niveau aux normes européennes et internationales.

II- Présentation de la Société

2.1- Identification

- Raison Sociale : Société Nouvelle des Boissons Gazeuses
- Code en Douane : 123389 L
- Responsable : Habib BOUAZIZ
- Forme Juridique : S. A.
- Adresse / Siège : Zone Industrielle 8030 GROMBALIA
- Tél : (02) 255 807

- Fax : (02) 256 205
- Date d'entrée en production : Juillet 1980
- Valeur Comptable Brute des immobilisations (Bilan 1995) : 2 987 879 DT
- Valeur Comptable Nette des immobilisations (Bilan 1995) : 3 244 824,964 DT
- Capital Propres (Bilan 1995) : 1 002 375,904 DT
- Participation Etrangère : Néant

2.2- Activité

La SNBG produit des boissons gazeuses, ses principaux produits sont :

- R. C. Cola
- VIVA
- FLORIDA
- CIDRE

Les ventes des produits VIVA et FLORIDA représentent une proportion supérieure à 60% du chiffre d'affaire.

L'évolution des chiffres d'affaire (Hors Taxes) des trois derniers exercices est la suivante :

Destination Ventes	1993	1994	1995
Marché local	1 232 525,049 DT	2 236 396,275 DT	3 054 542,643 DT
Exportation	-	16 120,000 DT	-
Total =	1 232 525,049 DT	2 252 516,275 DT	3 054 542,643 DT

2.3- Emplois

Le nombre d'emplois permanents au sein de la SNBG compte 80 emplois répartis comme suit:

- Cadres techniques = 8
- Techniciens = 25
- Cadres commerciaux = 5
- Agents commerciaux = 40
- Cadres administratifs = 1
- Agents administratifs = 1

III- Synthèse de l'Etude

Les principaux résultats de la présente étude sont les suivants :

3.1- Principaux Diagnostic de l'Entreprise

3.1.1- Le diagnostic technique

Les résultats de ce diagnostic sont les suivants:

En ce qui concerne le procédé de fabrication et de conditionnement :

Le procédé de fabrication de boissons gazeuses et de préparation de concentrés est de type "prémix" : C'est un procédé classique qui correspond à la technologie la plus utilisée.

Ce procédé ne permet pas la polyvalence concernant les types d'emballage et la préparation de concentrés : Fonctionnement en discontinu.

Les installations de la SNBG sont d'un bon niveau technique , elles comportent :

- Deux lignes de fabrication de boissons gazeuses de capacité respective 10000 cols/heure et 18000 cols/heure. Initialement destinées au conditionnement en bouteilles en verre, ces deux lignes sont en cours d'aménagement pour un conditionnement polyvalent en bouteilles en verre ou en plastique P.E.T.
- Une siroperie moderne : Matériel en acier inoxydable et pratiquement neuf.
- Les utilités (eau, électricité, vapeur, air comprimé, froid) : Largement assurées.

Le conditionnement standard ne présente aucun goulot d'étranglement . Par contre en bouteilles d'un litre , la capacité est imposée par le premix-saturateur à 4000 litres/heure pour la première chaîne et à 8000 litres/heure pour la deuxième chaîne.

Les aménagements prévus dans le cadre de mise à niveau sont les suivants :

- a)- Augmenter la capacité de production des installations existantes et généraliser l'utilisation de l'emballage plastique P.E.T.
- b)- Mise à niveau pour les normes européennes par :
 - La création de salles blanches, à air aseptisé et surpressé ,pour la protection sanitaire des produits en cours d'embouteillage,
 - Le traitement à l'UV- Ionic's "des eaux utilisées dans les boissons
- c)- Aménagements à apporter à la mise en oeuvre des stratégies de :
 - Différenciation : Modifications à apporter à la siroperie pour la fabrication des produits nouveaux
 - Diversification : Installation d'un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses, par mélange d'ingrédients importés .

En ce qui concerne la gestion de la production :

La production est liée à la demande qui subit des variations saisonnières allant de 1 à 4 volumes entre l'hiver et l'été avec une tendance vers les conditionnements familiaux (0,75 litre, 1 litre , 1,5 litre) en hiver et une demande plus forte de conditionnements individuels en été.

Le niveau de production actuelle est de 125000 hectolitres par an, soit 70% de la capacité nominale des installations .

En ce qui concerne l'organisation de la production :

La production est organisée en une seule équipe en hiver et deux équipes en été.

Le niveau de production est gérée par le service production en collaboration avec le commercial , et ce par l'utilisation de stock tampon correspondant à 3 à 4 jours de ventes.

La distribution est assurée par une flotte de camions SNBG de capacité globale égale à 132 tonnes.

En ce qui concerne le contrôle qualité :

Le contrôle qualité est basé sur la conformité du sirop et des produits finis aux spécifications préétablies.

Les critères essentiels de contrôle sont :

- teneur en matières sèches solubles (Brix)
- acidité (pH)
- teneur en gaz carbonique.

Ce contrôle doit être complété , dans le cadre des aménagements pour mise à niveau , par l'introduction des critères suivants:

- teneurs en arôme(s)
- teneur en matières sèches totales
- viscosité
- coloration
- turbidité
- traitement UV-Ionic's des eaux utilisées dans les boissons, et ce dans le cadre de mise à niveau aux normes européennes

En ce qui concerne le traitement des rejets :

Les seuls rejets de la SNBG correspondent aux eaux résiduaires provenant du lavage des bouteilles et des installations et des sols en fin de journée . Ces eaux sont alcalines et conformément aux dispositions en vigueur , elles doivent être neutralisées et décanter avant rejet .

3.1.2- Le diagnostic commercial

En ce qui concerne le positionnement de la SNBG dans le marché local :

La SNBG détient une part de marché égal à 5% contre 80% pour COCA COLA et 10% pour PEPSI COLA.

La SNBG se distingue par ses produits originaux (tels que VIVA , FLORIDA) pour lesquels elle a fidélisé une clientèle .

Pour ses produits originaux, la SNBG ne subit pas de concurrence au niveau du marché local mais peut avoir le groupe "PERNOD-RICARD" comme concurrent potentiel pour son produit FLORIDA.

En ce qui concerne les points forts et les faiblesses de la SNBG:

- Points forts :

- Elargissement de la gamme de production par l'introduction de produits originaux ,
- Augmentation du niveau de production compte tenu du niveau actuel égal à 70% de la capacité normale des installations,
- Augmentation de la pénétration dans le marché local par la généralisation de l'emballage P.E.T.
- Possibilités de fabrication et d'exportation de concentrés pour boissons gazeuses.

- Faiblesses :

- Aménagements à apporter aux installations pour assurer leur polyvalence en matière de conditionnement ,
- Renforcement du contrôle qualité et aménagements à apporter pour assurer la conformité aux normes européennes en matière de protection sanitaire et d'hygiène.

En ce qui concerne la stratégie commerciale :

La stratégie commerciale de la SNBG dans le cadre de la mise en oeuvre de son programme de mise à niveau comporte essentiellement les éléments suivants :

- Maintien de la politique d'élargissement de la gamme de production par le lancement de produits originaux,
- Généralisation de l'emballage P.E.T. et aménagements à apporter aux installations de production pour assurer leur compatibilité pour ce type de conditionnement ,
- Diversification de la gamme de production par l'installation d'un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses , par mélange d'ingrédients importés,
- Exportation des concentrés pour la fabrication des boissons gazeuses ,
- Analyser les forces et faiblesses du groupe "PERNOD-RICARD" pour concurrencer le produit FLORIDA.
- Augmenter la production et reconforter sa part de marché.

3.1.3- Le diagnostic organisationnel

En ce qui concerne l'organisation actuelle :

L'organisation actuelle de la SNBG ,telle que schématisée dans l'organigramme ci-joint se compose de :

- Une Direction Technique
- Une Direction Commerciale
- Une Direction Administrative et Financière
- Une Section Comptabilité
- Une Section Gestion Commerciale

Il ressort du présent diagnostic les principaux résultats suivants:

- Faiblesses:

- L'organisation actuelle de la SNBG n'est pas formalisée dans un organigramme: Cette situation a favorisé une situation de chevauchement des tâches .
- La SNBG ne dispose pas de manuels de procédures
- L'activité de contrôle qualité dépend hiérarchiquement de la production ce qui constitue une situation d'objectifs antagonistes avec le service contrôle qualité
- L'activité de gestion comptable doit être mieux organiser :
 - Instauration de fiches d'imputation comptable,
 - Adoption d'un système de numérotation chronologique des pièces comptables,
 - Mise en vigueur de règles de séparation de pouvoirs de signature

- Points forts:

- Un taux d'encadrement assez élevé : 30% pour la Direction Technique , 11% pour la Direction Commerciale ,
- La spécialisation du staff technique dans le domaine des industries alimentaires,
- Une activité commerciale assez efficace : 1 Dinar de frais commerciaux correspond à 95 Dinars de chiffre d'affaires.

En ce qui concerne les principales orientations pour la réorganisation :

La réorganisation recommandée (voir **organigramme ci-joint**) a l'avantage de limiter les dysfonctionnements et de doter la SNBG d'un service de contrôle gestion .

Les principales orientations de la nouvelle organisation sont :

- séparer hiérarchiquement l'activité de contrôle qualité du service production,
- étendre les tâches de la section gestion commerciale à celles de contrôle de gestion ,et ce pour doter la SNBG d'outils de gestion par objectifs .
- formaliser l'organisation par la diffusion d'organigramme et de fiches fonctions.
- établir les différents manuels de procédures .

3.1.4- Le diagnostic financier

Les principaux résultats du diagnostic financier des trois derniers exercices (présentés dans le tableau ci-dessous) font ressortir les points particuliers suivants :

Points forts:

- Indépendance financière assurée ,
- Dégagement de capacité financière (ou) cash flow.

Faiblesses:

- Immobilisations non couvertes par des capitaux permanents : Indisponibilité de fonds de roulement net et recours à des crédits bancaires à court terme et au découvert pour honorer ses engagements à court terme
- Marge nette d'exploitation assez réduite
- Prix de revient assez élevé ,
- Niveau d'activité à augmenter ,
- Trésorerie déficitaire .

Tableau de Synthèse du Diagnostic Financier (TSDF)

Rubriques	1993	1994	1995
Analyse de Bilans :			
- Ratio de couverture des valeurs immobilisées	44%	28%	54%
- Taux d'endettement	34,7%	21,5%	66,6%
- Taux d'indépendance financière	49%	82%	60%
Analyse de rentabilité :			
- Taux de marge brute d'exploitation	15,62%	11,50%	4,13%
- Taux marge nette d'exploitation	2,09%	0,53%	-
- Rentabilité financière	42,12%	55,3%	7,3%
- % cash flow net par rapport au RBE	93,3%	81,8%	87,4%
Analyse des coûts :			
- % coûts de production par rapport à la valeur de production	66%	68,9%	61,6%
- Part des coûts de distribution	10,8%	13,7%	28,4%
- Part des frais généraux	8,3%	5,8%	5,9%
- Part des frais financiers	2%	1,5%	1,8%
- Part des frais de personnel	17,4%	12,1%	11,5%
- Part capacité financière (= Amortissements + charges de financement)	12,5%	9,7%	9,5%
Analyse de l'activité :			
- Ecart d'activité par rapport au Seuil de Rentabilité	+11,6%	+11,3%	-35,4%
- Taux annuel de croissance des ventes	-	+82,7%	+35,6%
- % valeur ajoutée par rapport aux ventes	34,0%	25,1%	17,0%
- Productivité du travail en DT (= Valeur ajoutée/effectif)	7 429,830 DT	8 355,383 DT	6 384,345 DT
Gestion de la trésorerie :			
Ratio de trésorerie générale	8,7%	8,1%	21,9%
Ratio de trésorerie réduite	0,2%	0,6%	0,01%
Ratio de rotation des stocks	1,0	1,4	1,4
Délai de recouvrement des créances	18,3 jours	19,8 jours	25,5 jours
Délai de règlement des dettes fournisseurs	246 jours	160,4 jours	68,7 jours
% BFR par rapport au chiffre d'affaires	86,6%	60,9%	64,0%

3.1.5- Programme de mise à niveau

3.1.5.1- Consistance et réalisation du programme

Le programme de mise à niveau de la SNBG comporte :

1°- Le rétablissement de la situation financière

L'alternative retenue pour le rétablissement de la situation financière est la suivante :

a)- Réaliser la couverture des immobilisations par les capitaux permanents

Cette action nécessite :

- Une augmentation de capital égal à 772 166 DT

- Une consolidation de dettes à court terme en dettes à long et moyen terme d'un montant égal à 772 166 DT

b)- Dégager une marge de sécurité pour assurer un fonds de roulement net positif

Il est convenu que cette marge de sécurité soit égale à 10% de l'actif circulant et sera couverte par un financement stable . Le mode de financement retenu est la consolidation de dettes à court terme en dettes à long et moyen terme pour un montant égal à 319 682,500 DT.

En conclusion, le rétablissement de la situation financière nécessite :

- Un apport en fonds propres égal à 772 166 DT
- Une consolidation de dettes à court terme en dettes à long et moyen terme d'un montant égal à 1 091 849 DT

2°- La réalisation du programme d'investissements pour mise à niveau

La mise à niveau de la SNBG nécessite la réalisation du programme d'investissements présenté dans le tableau **TIMV** ci-joint.

Le budget global d'investissements s'élève à **2 928 300 DT (T. T. C.)** réparti comme suit :

- Acquisition d'équipements destinés à la production :
Budget = 2 457 800 DT (T.T.C.)
- Réalisation de stratégie de diversification par l'installation d'un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses ,et ce par mélange d'ingrédients :
Budget = 195 500 DT (T. T. C.)
- Assistance technique pour le management du projet de mise à niveau et la mise en oeuvre des normes ISO 9000 et du programme HACCP :
Budget = 275 000 DT (T. T. C.)

Le programme sus-explicité sera réalisé selon le planning prévisionnel présenté dans le tableau **TPLP** suivant :

Tableau Planning Prévisionnel (TPLP)

Période	Programme d'investissement	Budgets	Observations
1996/1997	Rétablissement de la situation financière	1 864 015 DT	Dont: 772 166 DT : Apport en fonds propres 1 091 949 DT : Consolidation de dettes à court terme en dettes long et moyen terme
1996/1997	Acquisition d'équipements destinés à la production : - Elargir la nouvelle gamme de production à base de jus. - Renforcement du nouveau design d'emballage PET - Assurer la polyvalence des deux chaînes de fabrication , et ce en matière de conditionnement Verre et PET . - Mise à niveau aux normes européennes en matière de protection sanitaire , contrôle qualité, ... - Renforcement du contrôle qualité : Acquisition de matériel laboratoire - Informatique	2 457 800 DT (T.T.C.)	Voir Tableau TIMV : Programme d'investissements
1997/1998	Réalisation de stratégie de Diversification : - Mise en place d'un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses , et ce par mélange d'ingrédients. - Mise à niveau aux normes ISO 9000 (Assurance qualité) - Modification à apporter à la siroperie pour la fabrication de concentrés pour boissons gazeuses	195 500 DT (T.T.C.)	Voir Tableau TIMV : Programme d'investissements
1996/1998	Assistance technique : - Management du projet de mise à niveau - Mise en oeuvre ISO 9000 - HACCP	275 000 DT (T.T.C.)	Voir Tableau TIMV : Programme d'investissements
	Coût Total du Programme de Mise à Niveau =	4 792 315 DT	Dont : 772 166 DT = Apport en fonds propres 1 091 849 DT = Consolidation de dettes à court terme en dettes moyen terme 2 928 300 DT = Dettes à moyen terme

3.1.5.2- Faisabilité du programme de mise à niveau

La faisabilité du programme de mise à niveau est évaluée par projections financières compte tenu des hypothèses de prévision suivantes:

- Augmentation de la valeur de production à une cadence de 15,5% qui correspond à :
 - Une augmentation du volume de production de 10% par an
 - Un taux de glissement des prix moyens égal à 5% par an

- Proportion des achats consommés = Moyenne pondérée des trois derniers exercices
= 61% du chiffre d'affaires
- Evolution des stocks selon le taux de rotation de l'exercice 1995.
- Glissement de 7% des charges suivantes :
 - Travaux , Fournitures et Services Extérieures ,
 - Transport et Déplacement ,
 - Frais Divers de Production , à l'exception des frais destinés à la publicité qui sont estimés à 5% du chiffre d'affaire de l'exercice du dernier exercice écoulé.
- Réduction des frais financiers de fonctionnement de 1,8% à 0,9%
- Création de 15 nouveaux emplois et majoration des frais de personnel de 4% par an représentant les augmentations statutaires et l'évolution du niveau de vie.
- Les impôts et taxes indirects qui représentent une proportion égale à 1% de la valeur de la production.
- Les impôts et taxes directs qui représentent une proportion égale à 2% de la masse salariale.
- Les charges de financement des crédits long et moyen terme en cours
- Les charges de financement des crédits long et moyen terme octroyés pour la réalisation du programme de mise à niveau , le taux de financement est estimé à 11%.
- Les dotations d'amortissement des immobilisations existantes .
- Les dotations d'amortissement des acquisitions dans le cadre du programme de mise à niveau.

Compte tenu des hypothèses ci-dessus , la faisabilité du programme de mise à niveau est évaluée par :

- La prévision des comptes d'exploitation prévisionnels ,
- L'évolution prévisionnelle des Emplois/Ressources.

La durée de prévision retenue s'étale de :

- 1997 : Date prévisionnelle de démarrage du programme
- 2003 : Date de remboursement de tous les dettes long et moyen terme octroyés

Les comptes d'exploitation prévisionnels (Voir tableau TCEP ci-dessous) présentent :

- Une situation de perte durant les deux premiers exercices qui correspondent à la

période d'acquisition et d'installation des équipements.

Par comparaison avec les valeurs de production, les pertes prévisionnelles représenteront les proportions suivantes :

- . 10,6% pour 1997
- . 4,1% pour 1998

- Une situation de bénéfice à partir de 1998 .

La marge nette relatifs aux bénéfices prévisionnels représenteront les proportions suivantes :

- 0,9% pour 1998
- . 3,9% pour 1999
- . 6,4% pour 2001
- . 7,9% pour 2002
- . 9,6% pour 2003

3.1.5.3- Plan de financement du programme de mise à niveau

Il a été convenu entre la SNBG et sa première banque (Banque de Tunisie) que , mis à part les subventions à accorder par l'Etat, le mode de financement retenu est le suivant :

* Financement du rétablissement de la situation financière :

Apport en fonds propres = 772 166 DT
 Consolidation de dettes à court terme = 1 091 949 DT

* Financement des investissements prévus :

- Apport en fonds propres = 1 464 150 DT
 Dettes à moyen terme = 1 464 150 DT

Nota: Il est à noter que les subventions à accorder par l'Etat dans le cadre de l'amélioration de la compétitivité industrielle (Décret N° 95/2495 du 18 Décembre 1995 et Décret N° 94/878 du 18 Avril 1994) ne font que reconforter la situation de l'entreprise.

Ces subventions sont décidées par le Comité de Pilotage (COPIL) après examen de dossiers.

L'équilibre des Emplois/Ressources (voir tableau TERP) dégagera un besoin en fonds de roulement entièrement financé par des fonds permanents : Voir tableau ci-contre.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Valeur de la production (a)	4 005 725	4 626 612	5 343 737	6 172 016	7 128 679	8 233 624	9 509 836
B. F. R (b)	432 080	732 000	1 036 074	1 360 408	1 699 188	1 996 178	2 466 142
% B.F.R (a/b)	10,8%	15,8%	19,4%	22,0%	23,8%	24,2%	25,9%

4- Conclusions

Il ressort du présent diagnostic que le programme de mise à niveau proposé permettra à la SNBG de :

1°- Assurer l'équilibre financier et améliorer la gestion de la trésorerie :

- Création d'un fonds de roulement net positif
- Dégagement d'une marge de sécurité financé par des fonds permanents pour faire face aux augmentations passagères du Besoin en Fonds de Roulement.

2°- Réaliser les investissements sus-répertoriés pour apporter les modifications et les aménagements nécessaires la réalisation des objectifs assignés au programme de mise à niveau et la stratégie future à adopter.

Compte tenu des conditions assez pessimistes retenues pour l'évaluation de l'exploitation future (Subventions Etat non prises en compte, hypothèses de prévision non optimistes, taux d'intérêt pour le financement des dettes LMT pris égal à 11%) les résultats du programme de mise à niveau sont à classer positifs.

Rubriques	Budget en (DT)	Observations
Acquisitions destinés à la 2ème ligne:		
- Soutireuse 2ème ligne (machine mixte pour bouteilles verre et PET) Type " 4x8x6"	332000	
- Mix 8000 Litre/Heure	165000	
- Frais de Déplacement d'experts	33000	
- Rinceuse laveuse bouteilles (avec installation OZONE)	200000	
- Fardeuse pour bouteilles PET	84000	
- Lubrification de la ligne	9000	
- "Cleaning In Place (C.I.P) "	45000	
- Armoire électrique	63000	
- Capsuleuse à vis	30000	Valeur Estimée
Sous-Total 1 =	961000	
Acquisitions destinés aux deux lignes :		
- Redresseurs de bouteilles	92000	
- Nouveau transformateur 630 KVA	19000	
- 2 Silos à bouteilles PET vides	152000	
- Installations pour transfert de bouteilles des silos aux redresseurs	75000	
- Souffleuse (Fabrication bouteilles PET)	525000	
- Equipements auxiliaires :		
- Compresseurs à air	40000	
- Réfrigérateur	13000	
- Tour de refroidissement	13000	
- Déshumidificateur	70000	
- 3 Thermorégulateur	12000	
- Aménagement pour mise à niveau	20000	Valeur Estimée
- Goulottes de protection	10000	Valeur Estimée
- Aménagement salle blanche	70000	Valeur Estimée
Sous-Total 2 =	1111000	
Acquisitions destinés à la mise en place d'un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses:		
- Mélangeurs - homogénéiseur sous vide	70000	Valeur Estimée
- Tuyauteries , pompes et cuves	10000	Valeur Estimée
- Filtre à air et surpresseur	10000	Valeur Estimée
- Nettoyeuse sous pression à mousse	10000	Valeur Estimée
- Aménagements salle blanche	20000	Valeur Estimée
- Fabrication des sirops:		
- Dissolveur sucre à chaud	20000	Valeur Estimée
- Désaérateur - pasteurisateur - refroidisseur	30000	Valeur Estimée
Sous-Total 3 =	170000	
Total 1 = S/Total 1+ S/Total 2+ S/Total 3	2242000	
Douane , transit et transport (15%)	336300	
Total 2 =	2578300	
Investissements destinés à renforcer le contrôle qualité		
Laboratoire :	35000	
- Analyseur huiles essentielles, viscosimètre, colorimètre turbidimètre, centrifugeuse pour sédimentation , etuve à 36°C et tubes pour coliformes,...		
Traitement des eaux résiduaires	15000	
Informatique	25000	
Sous-Total 4 =	75000	
Total acquisitions matériels et équipements =	2653300	
Assistance technique :		
- Management du projet		
- Mise en oeuvre ISO 9000		
- HACCP		
Grand Total =	2928300	

TABLEAU COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS (TCEP)

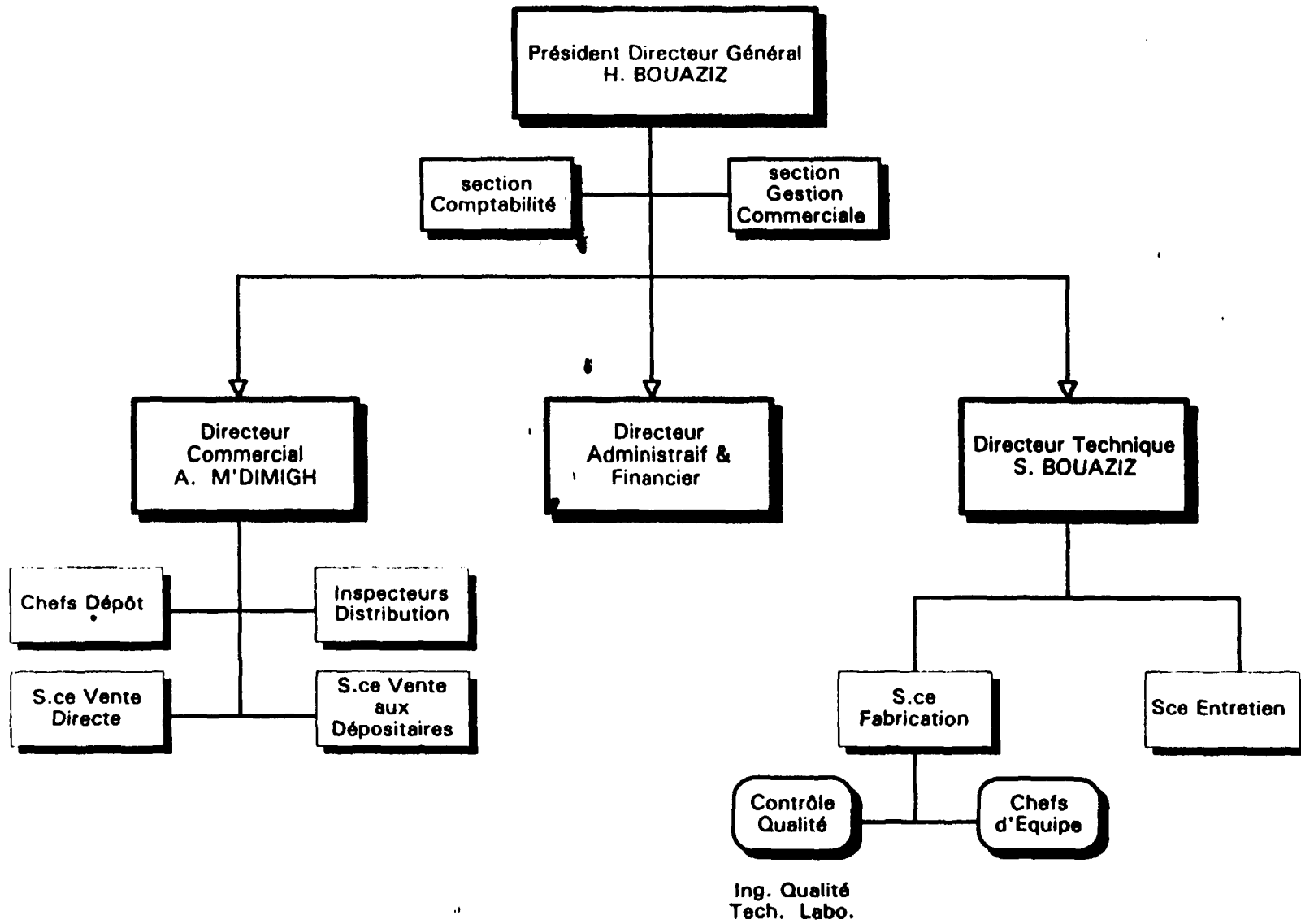
Unité = Dinar Tunisien

LIBELLE	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes Hors Taxes	4005725	4626612	5343737	6172016	7128679	8233624	9509836
Variation Stocks	0	0	0	0	0	0	0
Valeur de la Production	4005725	4626612	5343737	6172016	7128679	8233624	9509836
Achats Consommés	2443492	2822233	3259680	3764930	4348494	5022511	5801000
Travaux Fournitures et Services Extérieurs	384543	411461	440264	471082	504058	539342	577096
Transport et Déplacement	1289	1379	1476	1579	1690	1808	1935
Frais Divers de Production							
- Fourn. Bureau + PTT + Autres Frais	44658	47784	51129	54708	58537	62635	67020
- Publicité	171156	200286	231331	267187	308601	411681	475492
F. Financiers Fonctionnement	36052	41640	48094	55548	64158	74103	85589
Charges de Production	3081190	3524784	4031972	4615034	5285538	6112080	7008130
Résultat de Production	924535	1101828	1311765	1556982	1843141	2121545	2501706
Frais Personnel	428804	445957	463795	482347	501641	521706	542574
Impôts et Taxes Indirects	40057	46266	53437	61720	71287	82336	95098
Frais Divers d'Exploitation	9433	10093	10800	11556	12365	13230	14156
Sous-Total	478295	502316	528032	555623	585292	617272	651829
Résultat Brut d'Exploitation	446240	599512	783733	1001360	1257849	1504272	1849877
Charges de Financement:							
- Financement LMT en cours	55192	40702	27022	16605	6351	0	0
- Financement LMT Rétabl. Sit. Fin.	120103	102946	85788	68630	51473	34315	17158
- Financement LMT Inv. Mise à Niveau	161057	138048	115040	92032	69024	46016	23008
Dotations aux Amortissements							
- Amortissements Immo. Existants	260640	235480	207473	176233	152352	138845	125338
- Amortissements Nouveaux Immo. :							
- Equipements d'exploitation	262830	262830	262830	262830	262830	262830	262830
- Matériel informatique	3571	3571	3571	3571	3571	3571	3571
Impôts et Taxes Directs	8576	8919	9276	9647	10033	10434	10851
Sous-Total	871969	792496	711000	629548	555634	496011	442756
Résultat Net d'Exploitation	-425729	-192983	72733	371812	702215	1008261	1407121
Impôts sur Bénéfice	1000	1000	25457	130134	245775	352891	492492
Résultat Net	-426729	-193983	47277	241678	456440	655370	914628

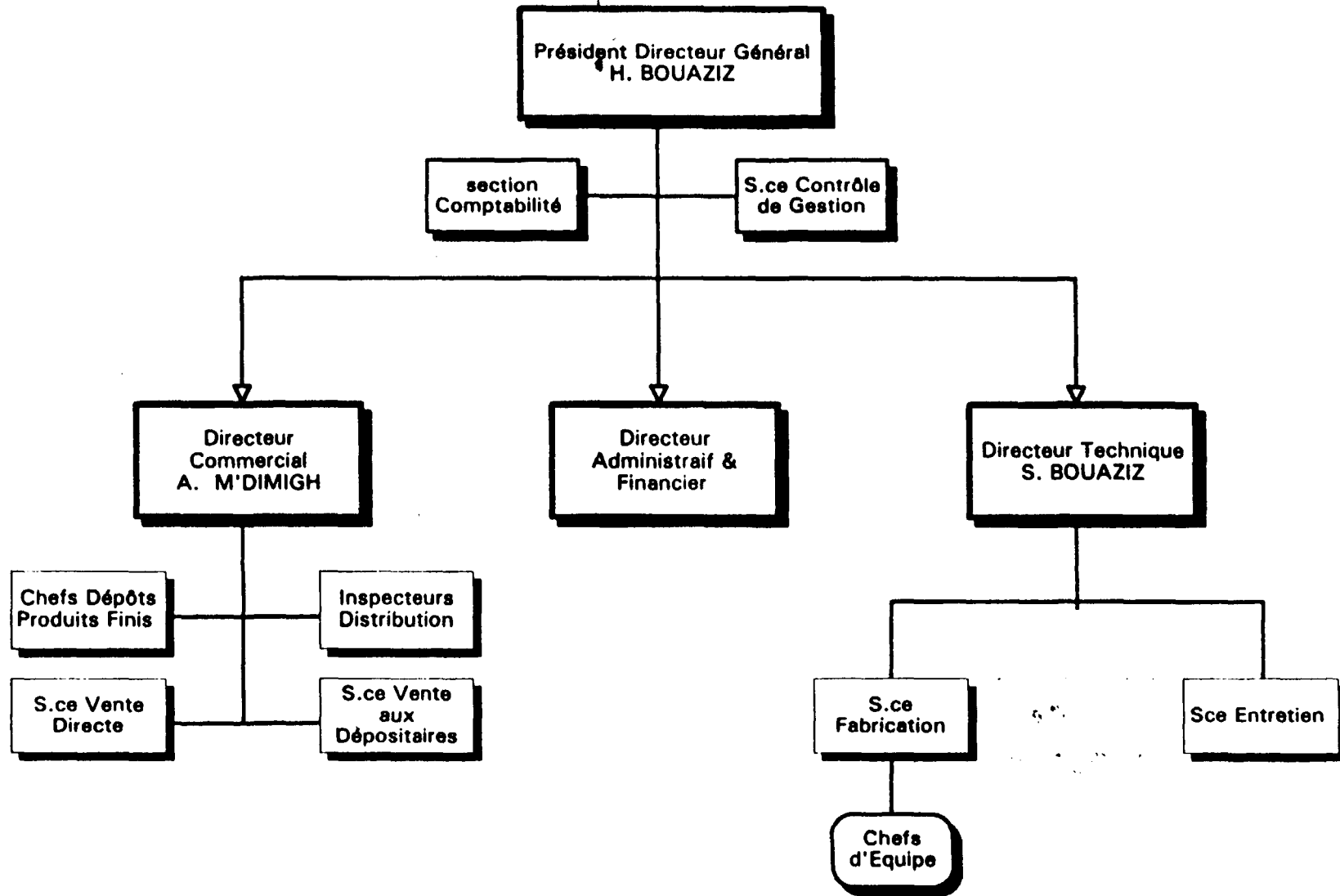
TABLEAU EMPLOIS/RESSOURCES PREVISIONNELS (TERP)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
RESSOURCES							
Capitaux propres	3238692	3238692	3238692	3238692	3238692	3238692	3238692
Amortissements Immobilisations:							
- Immob. Existantes	260640	235480	207473	176233	152352	138845	125338
- Immob. Invest. Mise à Niveau	266401	266401	266401	266401	266401	266401	266401
Bénéfices			47277	241678	456440	655370	914628
Total Ressources propres	3765733	3740573	3759843	3923004	4113885	4299308	4545059
Emprunts LMT:							
- LMT en cours	564306	435742	307178	200016	100020	0	0
- LMT pour rétab. Sit. Fin.	1091849	935871	779893	623915	467937	311959	155981
- LMT pour invest. Mise à Niveau	1464150	1254986	1045821	836657	627493	418329	209164
Total Dettes LMT	3120305	2626599	2132892	1660588	1195450	730288	365145
Total Fonds Permanents	6886038	6367172	5892735	5583592	5309335	5029596	4910204
Crédits de trésorerie (Impôt s/Bénéfice)	1000	1000	25457	130134	245775	352891	492492
TOTAL RESSOURCES =	6887038	6368172	5918192	5713726	5555110	5382487	5402696
EMPLOIS (BESOINS)							
Valeurs Brutes Immob. Existantes	2977777	2717137	2481657	2274184	2097951	1945599	1806754
Valeurs Brutes Immob. invest. Mise à Niveau	2653300	2386899	2120498	1854097	1587696	1321295	1054894
Total Immobilisations Brutes	5631077	5104036	4602155	4128281	3685647	3266894	2861648
Charges de Financement des dettes LMT:							
- Financement LMT en-cours	55192	40702	27022	16605	6351	.	
- LMT pour rétab. Sit. Financière	120103	102946	85788	68630	51473	34315	17158
- LMT pour invest. Mise à Niveau	161057	138048	115040	92032	69024	46016	23008
Total Charges de Financement	336352	281696	227850	177267	126848	80331	40166
Perte	426729	193983					
Besoin en Fonds de Roulement	492880	788457	1088188	1408178	1742615	2035262	2500882
TOTAL EMPLOIS =	6887038	6368172	5918192	5713726	5555110	5382487	5402696

Organisation Actuelle



Organisation Proposée



Partie B: Diagnostic d'Entreprise

Partie B.1: Diagnostic technique et commercial

1. POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

1.1. Le marché et sa dynamique

Le marché national des boissons gazeuses est actuellement de 2.500.000 hectolitres représentant une consommation de 30 litres/habitant/an (données 1995). La progression est de 5 à 6 % par an. Sur cette base, le marché national serait de l'ordre de :

3.000.000 hectolitres en 2000 et de
4.000.000 hectolitres en 2005.

La SNBG a commercialisé en 1995, 125.000 hectolitres de boissons gazeuses. Elle couvre donc 5 % du marché national.

Son président souhaite non seulement suivre l'augmentation de la demande mais encore augmenter sa part de marché et le porter à 8 ou 10 % grâce aux produits nouveaux.

Le marché national est couvert comme suit :

- SFBT Tunisia (Coca Cola)	80 %	(Coca-Cola-Fanta orange-Schweppes Tonic-Boga limonade)
- General Drinks (Pepsi-Cola)	10 %	(Pepsi-Cola-Miranda orange-Seven up limonade)
- SNBG	5 %	(7 produits dont 3 originaux et spécifiques)
- 7 à 8 PME	ensemble 5 %	

La SSFBT (frigorifique) dispose de 9 usines réparties sur le territoire, avec les capacités approximatives suivantes (en hectolitres) :

Tunis Ben Arous	350.000
" Megrine	350.000
" La Charghia	150.000
Beja	250.000
Bou Argoub	250.000
Kasserine	150.000
Madhia	150.000
Medenine	150.000
Sfax	<u>200.000</u>
	2.000.000

Coca-Cola a donc une place prépondérante sur le marché et peut à tout moment "casser les prix" si les concurrents le gênent, compte tenu de sa puissance au plan international.

La SNBG s'est donc démarquée en fabriquant des produits différenciés sur lesquels elle fidélise sa clientèle. Les trois produits originaux sont ceux qui se développent le mieux et M. BOUAZIZ souhaite élargir la gamme de produits.

1.2. Distribution et emballages

Comme ses concurrents, la SNBG distribue ses produits par des concessionnaires mais doit aussi assurer une distribution directe dans certains secteurs allant jusqu'au porte à porte du cafetier. Ceci est d'autant plus nécessaire que la société a volontairement un stock le plus faible possible d'emballages en verre (consignés) et que la rotation doit en être rapide (stock de l'ordre de 5 jours en période de pointe y compris celui sur camion).

Ces visites aux détaillants ont également l'avantage d'un contact direct, mais ceci n'est guère possible à l'échelle nationale et jusqu'en 1994, la SNBG limitait sa distribution dans un rayon de 150 Km autour de Grombalia.

Pour élargir son rayon d'action et se "mettre à niveau", la SNBG a dû, dès le début de 1995, envisager de conditionner ses produits en emballages perdus, c'est-à-dire en bouteilles plastiques en P.E.T. (polyéthylène téréphtalate). C'est pour ces investissements concernant tant le lancement de produits que d'emballages nouveaux que la SNBG demande notamment l'appui du "programme de mise à niveau de l'industrie tunisienne".

Le nouveau type d'emballage "perdu" a d'ores et déjà permis d'élargir la zone d'action de l'entreprise puisque les produits de la SNBG sont aujourd'hui présents dans la plupart des magasins "grande surface" de tout le pays. Il doit permettre d'envisager l'exportation de produits originaux sur les pays limitrophes (Algérie - Lybie...) et a d'ores et déjà permis d'augmenter de 50 % la production antérieure. La production est ainsi passée de 80.000 en 1994 à 125.000 hectolitres en 1995. La SNBG a cependant constaté un intérêt plus vif du consommateur pour l'emballage perdu puisque celui-ci représente en volume près de 60 % des ventes.

Actuellement la répartition des ventes par type d'emballage est à peu près la suivante en % :

	%		%
20 cl verre	32,0	100 cl PET	24,0
75 cl "	6,4	150 cl "	36,0
100 cl "	1,6		
	<hr/>		<hr/>
	40 %		60 %

1.3. La mise aux normes européennes

a) La législation et la normalisation des boissons gazeuses (appellation et constitution).

La norme tunisienne NT 55-01/1983 concernant les eaux et boissons gazéifiées est peu différente de celles en vigueur en Europe pour les boissons. Elle concerne :

- les boissons gazéifiées aux extraits naturels de fruits
- les limonades claires et troubles
- les boissons aux jus ou pulpes de fruits.

Par contre, les produits nouveaux mis au point par SNBG, c'est-à-dire les concentrés servant de base à la fabrication des boissons gazeuses pourraient donner lieu à exportation de concentrés avec cession de droit de licence d'exploitation, selon le même processus qu'utilisent les entreprises tunisiennes pour

leur fabrication de boisson au "cola". C'est donc au niveau de la fabrication de ces concentrés que la Tunisie doit adapter sa réglementation à celle de la C.E.E.

b) Mise à niveau technique et certification des ateliers

Les ateliers de fabrication de boissons gazeuses de la SNBG sont à quelques retouches près. au niveau européen (voir descriptif et budget de mise à niveau au chapitre 3). La SNBG doit cependant investir pour rendre son usine conforme à ses objectifs stratégiques, notamment au niveau des précautions sanitaires (réfection des sols, couverture des goulottes de bouteilles, salles "blanches" de conditionnement).

De plus, elle doit envisager d'installer un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses conforme aux normes et réglementation de la CEE en vue d'exporter ses produits et son savoir faire.

Seul cet atelier est donc également conçu et budgété en vue d'une certification ISO 9000. (voir descriptif et budget de mise à niveau au chapitre 3).

1.4. Modification de la position concurrentielle de l'entreprise dans le cadre de l'ouverture du marché tunisien.

La plupart des concentrés pour boissons gazeuses de réputation internationale (cola, orange, tonics) sont déjà présents en Tunisie sous licences de Coca-Cola, Pepsi-Cola, Royal Crown.

Parmi les produits de la SNBG, seul le "Florida" boisson gazeuse au jus d'orange risque d'être concurrencé demain par "Orangina" du groupe français "Pernod-Ricard", dans la mesure où cette société cherche d'ores et déjà un concessionnaire pour la Tunisie. Ceci ne vise qu'un seul produit et SNBG envisage d'élargir sa gamme avec plusieurs produits nouveaux. A défaut d'un accord avec "Orangina", le risque de concurrence générale est très faible, car il ne viserait qu'un seul produit.

1.5. Recommandations

Nos recommandations concernent les points suivants :

- a) Parfaire la mise à niveau déjà entamée pour une polyvalence des lignes sur les deux grands types d'emballage (consigné et perdu).
- b) Aménager les lignes de production de boissons gazeuses et des locaux correspondants pour parfaire leur mise à niveau aux normes européennes en vue d'une certification ISO.
- c) Construire un atelier de préparation des concentrés pour produits nouveaux conforme aux normes européennes et en vue d'une certification ISO.
- D) Développer de nouveaux produits basés de préférence sur les matières premières d'origine agricole locale en vue de développer l'activité Export de l'entreprise et du pays.

2. DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE

2.1. Les produits fabriqués

Ils sont au nombre de 7 actuellement et chaque produit est conditionné en 4 contenants différents, ce qui donne 28 produits finis en stock.

La liste des produits est la suivante

	Base
Royal Crown Cola ou R.C.Cola	Cola
Viva (limonade trouble)	Clouded limon
Royal Pêche	Arôme de pêche et colorant
Bravo (soda orange)	Pâte à soda (huile essentielle et colorant)
Florida : boisson au jus d'orange	Concentré d'orange et huile essentielle soluble
Limonade	Huile soluble de citron
Cidre	Concentré aromatique de pomme

Les emballages sont au nombre de 5 :

en verre :	20 cl	75 cl	100 cl	
en PET :	-		100 cl	150 cl

mais seulement 4 emballages sont utilisés pour chaque produit, avec un choix entre le 75 cl et le 100 cl verre pour chacun des produits.

2.2. Conditions d'approvisionnement des matières premières et produits semi-ouvrés

a) Les concentrés et matières aromatiques

Certains concentrés que la société utilise sous licence (ex : Royal Crown Cola), sont nécessairement importés. Compte tenu des délais de livraison qui s'échelonnent entre un et deux mois et des quantités minimum nécessaires à l'obtention d'un coût de transport raisonnable, la société doit disposer pour ces produits d'un stock représentant trois à quatre mois de production moyenne.

SNBG utilise et souhaite développer l'utilisation des matières et concentrés locaux (ex : concentré de jus d'orange ou huiles essentielles déterpénées d'agrumes) pour lesquels les délais de livraison sont beaucoup plus courts - de l'ordre de deux jours à un mois -, et les stocks de sécurité beaucoup plus faible - de l'ordre de une semaine à deux mois -.

b) Le sucre

Il est fourni par les sucreries tunisiennes, en sucre blanc généralement de bonne qualité. Le délai de livraison est de l'ordre de la semaine, et le stock de sécurité représente selon la saison de une semaine à un mois de production.

c) Le gaz carbonique

Il est livré par "Air Liquide" dans les deux jours qui suivent la commande et la cuve de stockage correspond à une semaine de production moyenne.

d) L'acide citrique

Il est importé avec un délai de livraison de l'ordre du mois mais compte tenu des quantités minimum à importer pour obtenir un prix de transport acceptable, le stock moyen représente trois à quatre mois de besoins.

e) Les emballages

Les emballages en PET lui sont fournis par une filiale "Cap Bon Emballages" au fur et à mesure des besoins. Le stock de la SNBG est donc pratiquement nul.

Les emballages en bouteilles en verre sont approvisionnés à partir de la Verrerie de Tunis. A l'exception de la R.C.Cola dont la forme est personnalisée et liée à la marque, la plupart des bouteilles sont de type "standard". La société travaille avec un stock minimum et les renouvellements correspondant à la casse et à l'usure des bouteilles sont aisément planifiés.

2.3. Équipements et installations

Les installations sont d'un bon niveau technique. Elles comportent deux lignes de fabrication de boissons gazeuses, l'une de 10.000 cols/heure (standard 20 cl) et l'autre de 18.000 cols/heure (12.000 et 22.000 théoriques). Initialement destinées au conditionnement en bouteilles de verre, elles sont en cours d'aménagement pour un conditionnement polyvalent en bouteilles en verre ou en plastique PET.

En amont, une siruperie moderne assure la préparation des sirops aromatisés ou fruités. Le matériel en acier inoxydable est pratiquement neuf.

Les utilités (eau, électricité, vapeur, air comprimé, froid) sont largement assurées.

Pour le conditionnement standard, les lignes ne présentent aucun goulot d'étranglement. En bouteilles d'un litre, la capacité est imposée par le premix-saturateur à 4.000 l/heure pour la première chaîne et 8.000 l/heure pour la seconde.

La production est liée à la demande qui subit des variations saisonnières allant de 1 à 4 en volumes entre l'hiver et l'été avec une tendance vers les conditionnements familiaux (0,75 l, 1 l, 1,5 l) en hiver et une demande plus forte de conditionnements individuels en été.

Le niveau de production actuel de 125.000 hectolitres par an représente environ 70 % de la capacité normale de l'installation sur la base d'un travail en une équipe en saison froide et deux équipes en saison chaude, soit une capacité de 180.000 hectolitres par an qui permettrait à la SNBG de prendre la part de 8 % du marché envisagée.

Elle pourrait être éventuellement augmentée par un travail en trois équipes.

La liste des équipements figure en annexe 1.

2.4. Solutions technologiques adoptées dans le processus de production

Le procédé de fabrication du type "premix" est classique et correspond à la technologie la plus moderne et la plus usitée. Il en est de même tant pour la préparation des sirops (discontinue) en amont que pour le conditionnement en aval.

A noter qu'il existe un procédé de fabrication continu de préparation des sirops avec pompe doseuse multicorps et mélangeur continu statique mais que ce procédé ne s'applique qu'aux très grosses installations.

Les investissements projetés concernent, comme dit antérieurement, la polyvalence concernant les types d'emballages et la préparation de concentrés pour des produits nouveaux "haut de gamme".

Nos recommandations concernent surtout ce deuxième poste.

Ces investissements sont décrits, évalués et justifiés au chapitre 3.

2.5. Organisation de la production

Un stock tampon de produits finis sert de liaison entre le service commercial et la "production".

Certes, des entrevues périodiques entre ces deux services permettent de programmer la production à plus long terme, surtout à l'approche des saisons de forte demande; mais le service de production surveille le stock pour le maintenir au niveau saisonnier programmé, afin que le "commercial" ne manque pas de produits, et programme les fabrications en conséquence.

Cette technique permet d'avoir un stock minimum correspondant à 3 à 4 jours de ventes.

La distribution est assurée par une flotte de camions propre à la société. Une capacité globale de 132 T permet de distribuer en un seul voyage journalier des véhicules, le centième de la production annuelle, ce qui correspond à un ratio normal, la société pouvant faire appel en pleine saison à des transporteurs extérieurs. Toutefois, pour suivre l'augmentation d'activité prévue et maintenir la satisfaction des clients, la SNBG doit ajuster son parc.

2.6. Le contrôle de qualité

Il est basé sur deux contrôles successifs :

- . le contrôle de la conformité du sirop aux formules définies
- . le contrôle des produits finis.

Sauf défaut évident, confiance est faite aux fournisseurs pour les matières premières (concentrés, sucre...).

Par ailleurs, le contrôle de qualité ne porte que sur les critères les plus usuels :

- . teneur en matières sèches solubles (Brix)
- . acidité (pH)
- . teneur en gaz carbonique (pression à température contrôlée).

Le contrôle de qualité doit être complété par des contrôles de :

- . teneurs en arôme(s)
- . teneur en matières sèches totales
- . viscosité
- . coloration
- . turbidité

surtout dans le cadre des nouveaux produits envisagés par la société.

Les investissements recommandés pour le laboratoire correspondent à cette nécessité.

En cours de fabrication, un contrôle de conformité à la norme NT 55.01/1983 et aux normes européennes sur les boissons gazeuses doit être étroitement suivi.

Le contrôle porte également sur la qualité de l'eau fournie par la ville qui, bien que potable, est analysée (pH, TH, chloration...) et corrigée pour obtenir une eau de table de bonne qualité. L'eau subit déjà un traitement de clarification avec mélange chaux, sulfate d'alumine pendant deux heures, une filtration sur sable, un traitement au charbon actif, une microfiltration et elle sera sous peu traitée aux U.V. et ionisée (voir chapitre 3).

2.7. Contrôle des rendements de production

Le rendement matières/produit est actuellement suivi par journée de travail et les arrêts de production concernant le rendement des lignes sont notés et analysés. Selon les types de produits et d'emballages, les goulots d'étranglement qui se déplacent, sont bien perçus et analysés. Ils correspondent à une bonne organisation en fonction des contraintes et des objectifs.

2.8. Facteurs et conditions de production

a) Conditions de production

Si celles-ci ne sont pas parfaites aujourd'hui, les ajustements en cours ont pour but de les parfaire. Ces ajustements concernent le contrôle de la qualité des emballages ("mirage" des bouteilles vides), la protection sanitaire des bouteilles PET pleines depuis le rinçage des bouteilles vides jusqu'à la sortie des bouteilles capsulées par l'aménagement de salles aseptiques (air filtré et surpressé dans ces salles).

D'une manière générale la qualité des équipements jointe aux investissements d'ajustement en cours ou programmés placent les conditions de production au niveau européen.

b) Les coûts de production

La SNBG est placée au même niveau que ses concurrents. Les coûts des intrants sont les suivants :

Eau : 0,5 D/M3 + 0,4 D/M3 (taxe ONAS) soit 0,9 D/M3. Ceci représente un coût élevé mais qui est propre à la région de Tunis.

Électricité : 0,08 D/Kw

Gaz oil chaufferie : 0,191 D/litre

Le coût de la main d'oeuvre suit les taux de salaires usuels en Tunisie :

Manoeuvre	de l'ordre	de 200 DT/mois
Ouvrier spécialisé	"	de 250 DT/ "
Chef d'équipe	"	de 400 DT/ "

Les coûts étant sensiblement les mêmes dans tous le pays, ils n'ont qu'une influence secondaire sur l'activité de la société.

c) Rejets et déchets

L'usine n'a guère de déchets liquides, eaux résiduaires provenant du lavage des bouteilles des installations en fin de journée et des sols. Ces eaux résiduaires sont donc alcalines et conformément aux nouvelles dispositions au Mornag, la SNBG doit neutraliser ces eaux et les décanter avant rejet dans les égouts municipaux. Cet investissement est programmé (voir chapitre 3).

3. PROGRAMME ET BUDGET D'INVESTISSEMENTS POUR UNE MISE A NIVEAU
--

3.1- Programme de production

L'objectif de production est d'atteindre d'ici l'an 2005 au moins 8% du marché soit
320 000 hectolitres

Le programme suivant est prévu jusqu'en l'an 2000 :

1997	155 000 hectolitres
1998	171 000 hectolitres
1999	188 000 hectolitres
2000	206 000 hectolitres

L'augmentation de la production sera due pour une part à l'augmentation du niveau de vie et à celle de la consommation de boissons gazeuses par habitant. En effet, elle est aujourd'hui de 30 l/habitant/an contre 60 l en France et 100 l en Allemagne (pays plus froid). Cette part d'augmentation estimée à 5% par an représente 7 000 à 10 000 hectolitres par an.

L'autre partie est liée à la mise en place de produits nouveaux plus diététiques et plus riches en produits naturels d'origine agricole.

Le chiffre d'affaires passerait de l'ordre de 6,5 millions de dinars en 1996 à 9,5 millions de dinars en l'an 2000 et à près de 15 millions en 2005.

3.2- Aménagements nécessaires

Ces aménagements concernent :

Période 1996/1997:

- L'élargissement de la nouvelle gamme de production à base de jus
- Le renforcement du nouveau design d'emballage PET
- La polyvalence des deux chaînes de fabrication en matière de conditionnement Verre et PET.
- La mise à niveau aux normes européennes en matière de protection sanitaire et de contrôle qualité : Installation de salles blanches ,...
- Le traitement complémentaire de l'eau de procédé.

Période 1997/1998:

- L'installation d'un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses , et ce

par mélange d'ingrédients .La certification ISO 9000 et la mise en oeuvre des recommandations HACCP au sein de cet atelier, et ce dans un but d'exporter les dits concentrés .

- Les modifications nécessaires à la siroperie pour la fabrication des produits nouveaux incluant la fabrication des sirops à chaud , la désaération, la pasteurisation et le refroidissement des boissons nouvelles avant gazéification et embouteillage.

Nota:

Le procédé de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses consistera à mélanger dans des fûts de 10 à 30 litres les composants suivants :

- Ingrédients de matières de base des différents concentrés de jus d'orange ,de fruits de "passion" ,...
- Arômes .
- Identification de formules SNBG pour la fabrication de boissons gazeuses à partir de ces concentrés ("Know How" SNBG)

La commercialisation des ces concentrés se fera dans le marché local et à l'étranger.

Le coût (T. T C.) par kilogramme des produits mélangés (ingrédients + arômes) est estimé à 2 Dinars .

La vente d'un kilogramme de concentré est estimé à 6 Dinars .

D'où une marge bénéficiaire brute égale à 4 Dinars par kilogramme.

Le rythme de fabrication de dits concentrés prévisionnel est de 50 tonnes pour la première année avec une augmentation annuelle égale à 10% .

Compte tenu du fait que les investissements destinés à cet atelier sont négligeables (fûts existants à la SNBG) et en supposant que les ventes seront partagées entre le marché local et le marché étranger , on a les "Cash Flow" prévisionnels suivants.

Cash Flow - marché local

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Marge Brute	100 000 DT	110 000 DT	121 000 DT	133 100 DT	146 410 DT	161 051 DT	177 156 DT
Impôts s/bénéfice	35 000 DT	38 500 DT	42 350 DT	46 585 DT	51 243 DT	56 368 DT	62 004 DT
Cash Flow	65 000 DT	71 500 DT	78 650 DT	86 515 DT	95 167 DT	104 683 DT	115 152 DT

Cash Flow - Marché étranger

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Cash Flow	100 000 DT	110 000 DT	121 000 DT	133 100 DT	146 410 DT	161 051 DT	177 156 DT

3.3- Emplois créés

Le nombre d'emplois créés sera de l'ordre de 15 compte tenu du renforcement des contrôles qualité et l'augmentation de la capacité de production .

3.4- Tableau des investissements et évaluation budgétaire

Voir tableau TIMV ci-joint.

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS POUR MISE A NIVEAU (TIMV)

Rubriques	Budget en (DT)	Observations
Acquisitions destinés à la 2ème ligne:		
- Soutireuse 2ème ligne (machine mixte pour bouteilles verre et PET) Type " 4x8x6"	332000	
- Mix 8000 Litre/Heure	165000	
- Frais de Déplacement d'experts	33000	
- Rinceuse laveuse bouteilles (avec installation OZONE)	200000	
- Ferdeuse pour bouteilles PET	84000	
- Lubrification de la ligne	9000	
- "Cleaning In Place (C.I.P) "	45000	
- Armoire électrique	63000	
- Capsuleuse à vis	30000	Valeur Estimée
Sous-Total 1 =	961000	
Acquisitions destinés aux deux lignes :		
- Redresseurs de bouteilles	92000	
- Nouveau transformateur 630 KVA	19000	
- 2 Silos à bouteilles PET vides	152000	
- Installations pour transfert de bouteilles des silos aux redresseurs	75000	
- Soufleurse (Fabrication bouteilles PET)	525000	
- Equipements auxiliaires :		
- Compresseurs à air	40000	
- Réfrigérateur	13000	
- Tour de refroidissement	13000	
- Déshumidificateur	70000	
- 3 Thermostat	12000	
- Aménagement pour mise à niveau	20000	Valeur Estimée
- Goulottes de protection	10000	Valeur Estimée
- Aménagement salle blanche	70000	Valeur Estimée
Sous-Total 2 =	1111000	
Acquisitions destinés à la mise en place d'un atelier de fabrication de concentrés pour boissons gazeuses:		
- Mélangeurs - homogénéiseur sous vide	70000	Valeur Estimée
- Tuyauteries , pompes et cuves	10000	Valeur Estimée
- Filtre à air et surpresseur	10000	Valeur Estimée
- Nettoyeuse sous pression à mousse	10000	Valeur Estimée
- Aménagements salle blanche	20000	Valeur Estimée
- Fabrication des sirops:		
- Dissolveur sucre à chaud	20000	Valeur Estimée
- Désaérateur - pasteurisateur - refroidisseur	30000	Valeur Estimée
Sous-Total 3 =	170000	
Total 1 = S/Total 1+ S/Total 2+ S/Total 3	2242000	
Douane , transit et transport (15%)	336300	
Total 2 =	2578300	
Investissements destinés à renforcer le contrôle qualité		
Laboratoire :	35000	
- Analyseur huiles essentielles, viscosimètre, colorimètre turbidimètre, centrifugeuse pour sédimentation , etuve à 36°C et tubes pour coliformes,...		
Traitement des eaux résiduaires	15000	
Informatique	25000	
Sous-Total 4 =	75000	
Total acquisitions matériels et équipements =	2653300	
Assistance technique :		
- Management du projet	275000	
- Mise en oeuvre ISO 9000		
- HACCP		
Grand Total =	2928300	

ÉQUIPEMENTS AU 1er JANVIER 1995
--

	Capacité	Année de mise en service	Valeur résiduelle en DT
PRODUCTION			
1ère chaîne			
laveuse (1 bain)	12.000 cst/h	80	63.000
soutireuse - capsuleuse 30/8	12.000 cst/h	80)	120.000
prémix	4.000 l/h	80)	
convoyeur	12.000 cst	80)	18.000
étiquetteuse pour bouteilles en verre	"	80)	
visseuse bouteilles PET	"	93	14.000
fardeuse film rétractable	1.000 p/h	93	12.000
dateur	"	93	18.000
rinceuse bouteilles PEU	12.000 cst/h	93	6.000
convoyeurs	"	93	10.000
transrouleurs caisses	"	80	
2ème chaîne			
décasseuse automatique	22.000 cst/h	79	20.000
laveuse 2 bains	"	76	125.000
soutireuse - capsuleuse 40/8 hors service	"	76	0
prémix	8.000 l/h	76	
étiquetteuse/bouteilles en verre	22.000 c/h	86	18.000
encaisseuse	"	79	20.000
convoyeurs	"	76	15.000
dateur	"	93	12.000
Siruperie			
élévateur de sucre	9 T/h	80	6.000
dissolveur de sucre avec agitateur	4.000 l)	100.000
pompe à sirop	18 m3/h) 80	
filtre à plaques (17)	2 m2)	12.000
4 cuves de préparation des boissons	4.000 l)	
stérilisateur UV	"	94	4.000
2 pompes à sirop	18 m3/h	80	
Chambre froide avec son groupe monobloc	12.000 Fie/h	80	12.000
Sous total			605.000
supplément montage en valeur d'utilisation			60.000
Valeur 1996			665.000

c ou cst = col standard - p = "pack"

	Capacité	Année de mise en service	Valeur résiduelle en DT
UTILITES			
Manutentions			
1 chariot élévateur 2 T/3m moteur diesel	2 t/3m	80	3.000
3 " " " " "	"	88-91	36.000
1 transpalette 1 T	1 T	93	1.000
Eau			
2 lignes de traitement avec	16 et	76	16.000
. traitement de clarification	20 m3/h	80	20.000
. filtration sur sable			
. " sur charbon actif			
. " sur filtre à plaque			
. adoucisseur sur résines	10 m3/h	79-80	10.000
chacun			
Chaufferie			
cuve à mazout	25 m3		2.000
chaudière	1 T/8 bars	80	12.000
"	1,6 T/ "	83	15.000
Électricité			
transformateur	400 kva	80	6.000
distribution générale	"		10.000
Réfrigération			
2 groupes fréon 22	2x50.000 F/h	80 (
2 " " "		88 (83.000
2 évaporateurs pour eau glycolée		(
1 échangeur à plaques	12.000 l/h	(
4 pompes de circulation	à 4°	(
Air comprimé			
1 compresseur avec filtre et séparateur	15 kwh	88 (12.000
1 " " " "	11 kwh	84 (
Réservoir d'air comprimé			
Source liquide			
Réservoir 2 m3 et pompe			2.000
Véhicules			
5 camions OM 40 diesel	1,5 T	85	40.000
8 " OM 65/9 "	3,5 T	90	120.000
1 " OM 60/8 "	2 T	85	8.000
2 " Renault ME 160 diesel	7 T	92	80.000
1 " Fiat 130 "	7 T	88	30.000
3 " OM 90/13 "	408 T	86	45.000
1 semi remorque Renault "	20 T	90	60.000
1 " " Iveco "	20 T	92	70.000
1 " " Berliet JLR diesel	18 T	80	40.000
5 camionnettes Usuzi	1,1 T	92	50.000
2 " Renault commerciales		92	15.000
Total			786.000
Report page 1			665.000
Valeur totale			1.451.000

<p style="text-align: center;">RÈGLEMENTATION FRANÇAISE CONCERNANT LA FABRICATION ET L'ÉTIQUETAGE DES BOISSONS GAZEUSES</p>
--

1. Fabrication

Les boissons gazeuses sont divisées en :
limonades, sodas et boissons aux jus de fruits.

1.1. Les limonades

a) Définition

La dénomination "limonade" est réservée aux boissons sans alcool, limpides, gazéifiées et sucrées dont le parfum dominant est le citron.

Elles doivent être préparées avec :

- . de l'eau potable gazéifiée avec du gaz carbonique de qualité alimentaire
- . du saccharose
- . un ou plusieurs produits dérivés du citron (acide citrique, huile essentielle soluble...).

b) Manipulations autorisées

Elles concernent :

- l'addition de tous produits naturels issus du citron ou de son écorce telles que huile essentielle, essence soluble...
- l'addition de tout produit naturel issu de l'orange ou de la mandarine, le parfum dominant devant rester celui du citron.
- l'acidification au moyen des acides citrique, tartrique, lactique, acétique, phosphorique (dosé maximum pour ce dernier étant de 500 milligrammes par litre).
- l'addition d'acide ascorbique à raison de 300 milligrammes par litre de limonade (au maximum).

c) Manipulations ne constituant pas une tromperie au sens de la loi du 1er août

- remplacement du saccharose, total ou partiel, par du glucose, à condition que la dénomination limonade soit suivie du mot "fantaisie" ou "glucosée".

d) Manipulations interdites

- emploi de tout produit chimique conservateur
- emploi de parfum synthétique
- emploi de colorants.

1.2. Les sodas

a) Définition

La dénomination soda suivie du nom de l'arôme, ou à défaut du qualificatif "aromatisée", est réservée aux boissons sans alcool gazéifiées, sucrées et éventuellement troubles et colorées.

Elles peuvent être préparées avec :

- . de l'eau potable gazéifiée avec du gaz carbonique de qualité alimentaire
- . du saccharose
- . une ou plusieurs matières aromatiques ou essences naturelles dont le parfum dominant doit être celui précisé dans la dénomination (ex. soda à l'orange).

b) Manipulations autorisées

- addition de toutes matières aromatiques ou sapides naturelles issus de fruits, concentrés, fruit broyé, huiles essentielles, extraits de fruits, de plante ou de graines.
- acidification au moyen des acides citrique, tartrique, lactique, acétique, phosphorique (dose maximum pour ce dernier fixée à 500 mgr par litre).
- addition d'acide ascorbique à raison de 300 milligrammes par Kg au maximum, et de caféine en provenance de végétaux (même dose).
- coloration au moyen de colorants organiques de synthèse autorisés, ou de colorants naturels alimentaires, sauf pour les sodas cassis, framboise, groseille et guigne.
- addition de gommés, gélatine, agar, pectines de fruit, résines végétales.

c) Manipulations ne constituant pas une tromperie au sens de la loi du 1er août 1905

- le remplacement total ou partiel du saccharose par du glucose à condition que la dénomination de vente soit suivie du qualificatif "fantaisie" ou "glucosée".
- l'emploi de parfums synthétiques dont un long usage a prouvé l'innocuité, à condition que rien dans la présentation de la boisson ne puisse laisser croire au consommateur qu'il s'agisse d'un arôme ou parfum naturel. La mention "fantaisie" avec "arôme artificiel" doit figurer sur l'étiquette.

d) Manipulations interdites

- L'emploi de tout produit chimique conservateur, sauf anhydride sulfureux qui serait introduit par l'addition d'un jus de fruits, en contenant la dose légale inférieure à cent (100) milligrammes par litre.

1.3. Boissons gazéifiées au jus de fruits

N.B. Rien ne s'oppose semble-t-il à ce que de telles boissons soient appelées "sodas au jus de fruits".

a) Définition

La dénomination "boissons au jus de (indication d'une espèce de fruit) gazéifiée" est réservée uniquement aux boissons obtenues avec :

- . de l'eau potable gazéifiée au gaz carbonique pur
- . du saccharose
- . du jus de fruit de l'espèce mentionnée dans la dénomination, la proportion de jus de fruit, mise en oeuvre ne devant pas être inférieure à celle fixée ci-après :

Nature du fruit	Proportion minimum en % en volume
Cassis, framboise, groseille, myrtille, mure, citron	20 %
Orange	25 %
Fraise, cerise, pêche, abricot	30 %
Pamplemousse, ananas	40 %
Raisin	50 %
Pomme	60 %

b) Manipulations autorisées

Aucune manipulation autre que celle de mélange prévue dans la définition n'est autorisée en dehors de la pasteurisation nécessaire et d'une addition d'acide ascorbique à la dose maximum de 300 milligrammes par Kg.

Les jus de fruits employés ne peuvent avoir subi que les manipulations prévues par le décret du 12 octobre 1938 sur les jus de fruits.

c) Manipulations ne constituant pas une tromperie

- l'emploi d'un mélange de jus de fruits à la condition de mentionner les différentes espèces de fruits dans la dénomination, le jus dominant étant indiqué le premier, exception faite pour le jus de raisin dans les conditions fixées à l'alinéa suivant.

La proportion du mélange de jus mis en oeuvre rapportée au volume total de la boisson doit être au moins égale à la plus élevée des proportions fixées à l'article précédent pour les espèces rentrant dans le mélange.

Dans le cas d'emploi de mélange de jus de fruit, la mention "cocktail" peut figurer dans la dénomination.

- l'addition aux boissons à base de jus de framboise, groseille, myrtille, mure ou cassis d'une proportion de jus de raisin au plus égale à celle du jus de base, sans qu'il soit fait mention de cette addition dans la dénomination.

d) Manipulations interdites

- toute addition de produits quelconques (colorants, acides, arômes. etc.) à l'exception de l'anhydride sulfureux éventuellement introduit par l'addition d'un jus pouvant lui-même en contenir cent (100) milligrammes par litre au maximum.

e) Dispositions spéciales à ces boissons

Les fabricants de boissons aux jus de fruits gazéifiées doivent tenir constamment à jour un registre de fabrication portant les quantités de jus de fruits entrées, ainsi que les quantités totales de boissons aux jus de fruits obtenues, les stocks de jus de fruits et de boissons au jus de fruits gazéifiées détenues.

Ce registre faisant foi de ce que les proportions de jus purs à mettre en oeuvre ont été respectées, doit être présenté à toute demande des agents du Service de la Répression des Fraudes.

2. Étiquetage des limonades, sodas et boissons au jus de fruit**2.1. Mentions obligatoires**

- . dénomination de vente selon définition du produit (voir § 1)
- . capacité utile de la bouteille (contenance minimum)
- . nom et coordonnées du fabricant.

2.2. Mentions facultatives (à caractère publicitaire)

- . mention "pur sucre"
- . mention "au concentré de jus de fruits, au jus de fruits...." (autre que celles définies ci-dessus).
- . mention "à la pulpe de fruits"
- . mention "aux extraits naturels de fruits"

sous réserve que les indications mentionnées soient vraies et puissent être prouvées.

2.3. Mentions interdites

- . représentation du ou des fruits
- . mention à caractère thérapeutique.

2.4. Mentions conditionnelles

- . mention de l'eau employée (cas d'eau de source reconnue)
- . mention relative au gaz naturel provenant de source reconnue.

N.B. Cette réglementation qui reste valable depuis 1970 est corrigée ou complétée par les réglementations de la CEE concernant :

- . les additifs
- . Les bouteilles recyclables (PET...°.

ISO 9000

La mise en place des normes de qualité ISO 9000 doit suivre une procédure très contraignante car il faut s'en tenir à un référentiel normatif précis, et recourir généralement à des consultants qui arrivent avec des méthodes précises de travail à tous les niveaux de la hiérarchie.

Les salariés doivent être associés à la rédaction des procédures qui donnent lieu à la mise au point de documents par lesquels ils se contraignent à se contrôler eux-mêmes.

Si le chef d'entreprise pense que les normes ISO 9000 vont lui permettre de prévoir le travail, de le prescrire et de le faire exécuter, il retombe en plein Taylorisme et le but final ne peut être atteint.

En revanche, si l'on part de la situation réelle du travail de chacun pour l'orienter vers la qualité et l'efficacité, il n'y a généralement pas de problème. Les entreprises qui se lancent dans "l'assurance qualité" découvrent dans l'ISO 900 un outil performant de gestion et d'organisation.

Il s'agit au premier rang de méthodes de travail qui consistent à transcrire et formaliser le savoir faire de chacun en l'améliorant avec son concours, selon des procédures ISO 9000. Elles obligent chaque personne de l'entreprise à plus de rigueur, de méthode et de cohérence dans son activité.

Chaque personne a plus de papiers à remplir, mais elle est ainsi sûre d'avoir rempli sa tâche et de l'avoir bien faite. C'est le "check-list" du pilote ! L'auto-contrôle permet d'éviter de nombreuses erreurs et de réduire les pertes pour "non qualité".

ISO 9000 oblige donc à tout contrôler, ce qui permet d'adresser aux clients des certificats de conformité, mais ISO 900 c'est d'abord de l'organisation, la qualité vient avec !

La rentabilité d'ISO 9000 est contenue toute entière dans la remise en ordre de l'entreprise à tous les niveaux. Elle doit aider à changer les comportements et la mentalité du personnel qui se sent motivé car il participe et crée lui-même ses procédures de contrôle. Les employés de la société perçoivent mieux leur environnement; les échanges entre services sont multipliés et la communication y gagne beaucoup.

Le coût moyen d'une certification ISO 9000 est en France de l'ordre de 600.000 FF pour une PMI de 100 à 10 personnes, y compris les salaires correspondant au temps du personnel sur une période de deux ans et demi.

Il faut prévoir en Tunisie un budget du même ordre de grandeur car si les salaires sont inférieurs aujourd'hui, le coût des consultants européens sera accru du fait des voyages et séjours.

E. ESPIARD

Références

- "Guide de lecture des normes ISO 9000 (9001, 9002, 9003)". Édition AFAQ
- "Qualité pour PME-PMI". Édition MFQ.
- "Guide répertoire de l'assurance qualité de la région Rhône-Alpes".

Partie B.2: Diagnostic organisationnel

I- Introduction

Cette mission s'inscrit dans le cadre de l'étude pour mise à niveau de la Société SNBG.

Le présent rapport porte sur le Diagnostic Organisationnel et a pour objectifs :

- d'analyser l'efficacité de l'organisation actuelle de la SNBG et les méthodes de gestion ,
- de proposer des recommandations d'amélioration de la productivité .

Ce diagnostic constitue un audit détaillé des :

- **Outils Organisationnels :**
 - Examen de la structure /organigramme,
 - Analyse du fonctionnement des divers services,
 - Liens hiérarchiques/relationnels.
- **Systeme d'information :**
 - Documents disponibles,
 - Moyens mis en oeuvre,
 - Examen des circuits d'information.
- **Outils de gestion :**
 - Moyens de contrôle gestion,
 - Systemé décisionnels (tableaux de bord,/statistiques) ,
 - Outils de comparaison entre réalisations et prévisions.

II- Personnes contactées

Les personnes contactées lors de la réalisation du présent diagnostic sont :

Messieurs:

Habib	BOUAZIZ	Président Directeur Général
Salem	BELKHERIA	Directeur Administratif et Financier
Ayache	M'DIMIGH	Directeur Commercial
Sadok	BOUAZIZ	Directeur Technique
Ridha	BEN REJEB	S/ Directeur Commercial (Zone du Sahel)
Med Ali	BELKHERIA	Chef service Ventes Dépositaires
Lassad	BOUJOUNA	Chef Dépôt Produits (Usine)
Faouzi	NAKHLA	Chef Section (Secteur Tunis)
Jemel	FAIEL	Chef Section (Secteur Cap Bon)
Hamouda	ABID	Inspecteur de Ventes
Néjib	BOUDEGGA	Inspecteurs de Ventes
Ahmed	BELKHEDHER	Chef service Fabrication
Soufiène	SRIHI	Responsable Qualité
Khaled	BEN BRAHIM	Chef d'Equipe
Naïma	M'HEDHBI	Technicien de Laboratoire
Fatma	HAMDI	Opératrice de Laboratoire
Faouzi	METHLOUTHI	Chef d'Entretien
Mohamed Hédi	BALTI	Contre Maître d'Entretien
Brahim	BEN MABROUK	Aide Comptable
Soued	JLASSI	Aide Comptable
Mme Amira	TOUMI	Secrétaire
Melle Houda	EL WIRCHFENI	Secrétaire

Nous tenons à remercier la Direction Générale , ainsi que tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce travail, pour leur amabilité et l'efficacité de leur accueil .

III- Présentation de la SNBG

La SNBG a été créée en 1980 par Mr Habib BOUAZIZ avec la forme juridique de société anonyme.

L'activité de la SNBG est cernée comme suit:

- La production de Boissons Gazeuses: La gamme de produits comporte :RC COLA BRAVO , FLORIDA , CIDRE , VIVA, LIMONADE, ROYALE .
- La distribution des Boissons Gazeuses auprès des détaillants et des grossistes.

L'évolution du chiffre d'affaire des trois dernières années est indiquée comme suit :

Années	1992	1993	1994	1995
Chiffre d'Affaire	1 749 941 DT	1 511 569 DT	2 295 904 DT	3 109 328 DT

Il ressort de l'examen du chiffre d'affaire qu'il y a croissance nette d'année en année .

L'année 1995 a été marquée par l'introduction de l'emballage plastique (PET) de contenance un litre et un litre et demi .

Les ventes des produits SNBG se répartissent comme suit:

- 5% pour RC COLA
- 60% pour VIVA
- 10% pour FLORIDA
- 25% pour le reste de la gamme.

La répartition des ventes des produits SNBG montre que :

- Le produit VIVA est en période de maturité : C'est un produit qui n'a pas de substitut direct dans le marché,
- Le produit RC COLA passe par une période de déclin : C'est un produit qui plus d'un substituts tels que : COCA COLA, PEPSI COLA

IV- Organisation actuelle

4.1- Caractéristiques

La société SNBG est sous l'autorité de Mr Habib BOUAZIZ ,Président Directeur Général et actionnaire majoritaire .

L'effectif du personnel permanent de la SNBG est égal à 80 réparti comme suit :

Direction Technique	33 dont 8 cadres
Direction Commerciale	45 dont 5 cadres
Direction Administrative et Financière	2 dont 1 cadre

L'encadrement au sein de la SNBG est assuré par des personnes ayant :

- soit une formation universitaire dans le domaine des industries alimentaires,
- soit une large expérience dans l'industrie des boissons gazeuses.

La délégation de pouvoirs est très limitée , le Président Directeur Général représente le seul centre de décision .

L'absence d'organigramme formalisé et de fiches fonctions a favorisé le chauvechement des tâches et la dilution de certaines responsabilités.

4.2- Direction Technique

4.2.1- Caractéristiques

L'organisation de la Direction Technique , comme schématisée dans l'organigramme ci-après présente les caractéristiques suivantes :

- un taux d'encadrement égal à 30% (8 cadres pour 27 agents d'exécution)
- un service Qualité affecté directement au chef de la fabrication.
- l'activité de gestion des approvisionnements est prise en charge par le chef de fabrication.

Le background des personnes clés au sein de la Direction Technique tel que décrit dans le tableau ci-après présente les indicateurs suivants :

- Expérience Moyenne : 7 ans d'expérience
- Spécialisation : Formation de base en industries alimentaires
- Formation Professionnelle : Formation sur le tas

Tableau Background

Responsables	Niveau	Spécialité	Expérience	Formation en Inter
1- Directeur Technique	B+4	Electricité	5 ans SNBG	-
2- Chef Fabrication	B+4	Industries Alimentaires	6 ans SNBG	12 jours
3- Responsable Qualité	B+4	Industries Alimentaires	3 ans SNBG	6 jours
4- Chef Entretien			16 ans SNBG 4 ans PEPSI Cola	
5- Contre Maître Entretien			16 ans SNBG 5 ans PEPSI Cola	
6- Techniciens Laboratoire	B+2 B	Industries Alimentaires -	1 an SNBG 2 ans SNBG	

Le coût de l'heure productive, calculée sur la base des salaires du mois de Février 1996, se présente comme suit :

- Salaires des ouvriers	2 754.993 DT
- Frais imputables:	
- Salaires des Cadres	3 860.630 DT
Sous-Total	6 615.623 DT
- Congés Payés	551.301 DT
- Charges Sociales (26.85%)	1776.295 DT
- Heures de Travail Ouvriers :	
(27 x 8h x 25 j) =	5400 Heures
- Coût Total M.O/mois	8946.219 DT
Coût de l'Heure Ouvrier	1.656 DT
Coût de l'Encadrement/Heure Ouvrier	0.982 DT

Il ressort de ces calculs que :

- Le taux d'encadrement du personnel d'exécution est assez élevé, ceci permettra à la SNBG de suivre l'évolution technologique,
- le coût de l'encadrement du personnel d'exécution est assez élevé (Il représente 59% du coût de l'heure productrice) : Ceci sera résorbé lors de la période de haute saison pour laquelle le rythme de travail passe d'un poste à deux postes.

4.2.2- Procédures de Travail

Les méthodes et habitudes de travail ne sont pas documentées dans un manuel de procédures . Les supports écrits sont d'un nombre limité , les instructions de travail sont généralement communiquées par voix orale.

La SNBG gagnera par la formalisation de ses méthodes de travail dans des procédures ou des notes de service qui seront mises à jour au temps opportun.

4.2.3- Service Fabrication

4.2.3.1- Gestion de la production

La SNBG procède à la vente par épuisement de son stock de produits finis dont le délai de rotation est au plus égal à une semaine.

Le stock de produits finis est géré par le Chef Dépôt selon la méthode FI FO "First In First Out" dont la traduction en français est "Premier Entré Premier Sorti ".

Le niveau de stock n'est pas suivi en temps réel , il est estimé par appréciations visuelles.

L'alimentation du stock est effectuée sur initiative du Chef de Fabrication après contrôles visuels du niveau du stock.

La SNBG gagnera par :

- informatiser sa méthode de gestion du stock des produits finis,
- mieux organiser les relations d'interface entre le service Fabrication et la Direction Commerciale (Dépôt de produits finis)
- l'exploitation des données de prospection disponibles et la rationalisation de la structure de son stock de produits finis
- tendre vers la vente sur commande ,et ce par exploitation de la flexibilité des moyens de production.

4.2.3.2- Contrôle qualité

- **Plan de Contrôle Qualité ;**

Le plan de contrôle qualité comprend les contrôles en-cours au niveau des unités suivants :

- Traitement de l'eau ,
- Lavage des bouteilles ,
- Préparation du sirop fini ,
- Chaînes de fabrication ,
- Fabrication des bouteilles PET .

Les contrôles effectués par le service Contrôle Qualité sont :

• Pour l'unité de Traitement de l'eau

- Fréquence de prélèvement : 1 échantillon / heure
- Contrôles effectués après le filtre de sable : - pH ($\text{pH} = 9 \pm 0.5$)
 - Concentration en Chlore ou acteur "TH"
 (TH = 6 à 8 ppm)
 - le Goût
 - Titre Alcalimétrique ou la concentration en $\text{Ca}(\text{HCO}_3)_2$ ou facteur "M"
 - Titre Alcalimétrique Complète (ou) la concentration en $\text{Ca}(\text{HCO}_3)_2$ ou facteur "P"
 - Excédent $\text{Ca}(\text{HCO}_3)_2$ ou facteur "2P - M" compris entre -7 et +7
- Contrôles après le Charbon Actif : - le Goût
 - la teneur en Chlore

• Pour la station de Lavage

- Fréquence de prélèvement : 1 échantillon / Heure
- Contrôles effectués : - Température de lavage (T = 60 °C à 70 °C)
 - Concentration de la solution de Soude
 (%NaOH = 1.5 à 2)

• Pour la composition du Sirop Fini

- Contrôles effectués à l'échelle Laboratoire :
 - pH
 - Titration Volumétrique (ou) le facteur TV
 - la concentration en sucre soluble (ou) le facteur BAUME avant et après filtration

Contrôles effectués en cours de Fabrication

- Fréquence de prélèvement : 1 échantillon / Heure
 - Contrôles effectués : - pH
 - Titration Volumétrique (ou) le facteur TV
 - le Brix et le volume du CO_2 soluble
 - la concentration en sucre (ou) le facteur BAUME

• Pour les produits finis

- Fréquence de prélèvement : 1 échantillon / Heure
- Contrôles effectués : - pH
 - le Brix
 - le volume du CO_2
 - le Goût
 - le Codage

- le Niveau de remplissage des bouteilles
- le Vissage / Capsulage des bouteilles
- la Présentation des bouteilles.

En plus de ces contrôles, deux stations de visualisation sur écran permettent le contrôle en continu de la propreté des bouteilles à la sortie de la laveuse et de la soutireuse.

La SNBG n'effectue pas de contrôles bactériologiques des intrants ou des produits finis. La SNBG se base sur les résultats de contrôles périodiques (en principe chaque quinzaine) effectués par le ministère de la Santé (service Hygiène) : Il est à noter que la SNBG ne peut pas se baser sur de tels contrôles qui ne sont pas représentatifs des volumes produite et commercialisée.

- **Documentation des enregistrements relatifs à la qualité ;**

Les enregistrements relatifs à la qualité doivent être consignés dans des registres paginés et pré-numérotés.

Ces enregistrements doivent distinguer entre :

- les résultats de contrôle effectués sur l'échantillon témoin utilisé lors de la composition du sirop fini,
- les résultats de contrôle en cours de fabrication sur les produits finis.

- **Réglage du processus de fabrication ;**

La conduite du processus de fabrication est basée sur les résultats d'analyse des prélèvements périodiques d'échantillons ponctuels : Elle n'obéit pas aux règles statistiques de maîtrise de la qualité.

Le service Qualité accède directement au réglage des équipements de production (pompes doseuses,...), et ce sur la base des analyses laboratoire.

- **Procédures et règles de travail ;**

La SNBG ne dispose pas de procédures ou instructions de travail relatives à l'activité contrôle qualité : Les seuls documents disponibles sont les spécifications de la maison mère.

La SNBG gagnera par :

- La documentation de ses différentes méthodes d'analyse et de contrôle qualité et de son plan de stérilisation .
- La mise en place d'un programme d'étalonnage des appareils de contrôle,
- L'utilisation de registres pré-numérotés pour ses enregistrements relatifs à la qualité.
- Le lancement d'un programme de formation aux outils et principes d'assurance de la

qualité.

- **Indicateurs de la qualité ;**

Les indicateurs de la qualité produite retenus par la SNBG sont :

- Pour le traitement de l'eau:
 - le facteur " P " moyen
 - le facteur " M " moyen
 - le facteur " 2P - M "
- Pour la composition du sirop:
 - le rendement sirop
- Pour le produit fini:
 - le rendement chaîne de fabrication
 - le volume CO₂, le Brix, le facteur TV
 - le taux d'écart (= volume sirop/volume mis en bouteilles)

La SNBG gagnera par le lancement de cercles de qualité au sein de la fabrication pour identifier des projets d'amélioration de la qualité à partir des indicateurs susmentionnés.

- **Organisation de la qualité ;**

Le service Qualité dépend hiérarchiquement du Chef de Fabrication : Cette situation est contradictoire avec les intérêts antagonistes des deux entités.

La priorité du service Fabrication est accordée à la production alors que celle du service Qualité doit être orientée vers la qualité produite.

En parallèle , la SNBG dispose d'un cercle de qualité actif et regroupant les membres suivants:

- le responsable qualité
- le chef dépôt produits finis
- le chef entretien
- un représentant de l'inspection commerciale .

Ce cercle traite les réclamations des clients et tous les problèmes liés à la qualité des produits finis . La SNBG gagnera par l'élargissement du champ d'intervention de ce cercle au traitement des problèmes liés à la qualité en-cours .

4.2.3.3- Approvisionnements

Le chef du service Fabrication assure la gestion des approvisionnements en consommables et en matières premières locales ou étrangères.

L'approvisionnement en pièces de rechange est pris en charge par le Directeur Technique.

L'alimentation des stocks de consommables ou de matières premières se base sur la règle du stock de sécurité dont le niveau est compatible avec les délais d'approvisionnement.

L'activité de gestion de stocks est informatisée, le service Fabrication dispose d'un logiciel permettant de:

- suivre en temps réel l'évolution des stock ,
- ventiler, selon des clés préétablies, la consommation par produit fini.
- estimer les coûts à imputer à la fabrication par produit fini.

Le service Fabrication ne dispose pas de spécifications des intrants locaux et de règles de réception.

La SNBG gagnera par documenter :

- les fiches techniques par type d'intrant,
- les contrôles et conditions de réception ,
- les conditions de conservation et de gestion des stocks ,
- les procédures d'approvisionnement et les règles de coordination avec la Direction Administrative et Financière .

4.2.3.4- Entretien et maintenance

La fonction entretien des moyens et équipements de fabrication est assurée par le service Entretien qui se compose de l'effectif suivant :

- un chef entretien (technicien en électricité)
- un technicien en électricité,
- deux techniciens en mécanique
- un magasinier de pièces de rechange.

La programmation des actions d'entretien est généralement effectuée lors de réunions hebdomadaires de coordination .

Ces réunions sont tenues sur convocation du Directeur Technique et regroupe le chef du service Fabrication et le chef Entretien.

Les interventions quotidiennes d'entretien ne sont pas systématiquement documentées, on ne dispose pas de fiche d'entretien par machine ou équipement principal.

La SNBG gagnera par mieux organiser cette activité , et ce par la mise en place :

- des procédures d'intervention et de coordination,
- d'un système de documentation des données des données d'entretien,
- d'un système de planification des opérations de maintenance préventive.

4.3- Direction Commerciale

4.3.1- Caractéristiques

L'organisation de la Direction Commerciale , telle que schématisée dans l'organigramme ci-après présente les caractéristiques suivantes :

- un taux d'encadrement égal à 11% (5 cadres pour 44 agents)
- une activité de prospection assez développée.
- deux réseaux parallèles de distribution (détaillants et grossistes).

Le background des personnes clés au sein de la Direction Commerciale tel que décrit dans le tableau ci-après présente les caractéristiques suivantes:

- Expérience Moyenne : 13 ans d'expérience
- Spécialisation : Formation sur le tas

Tableau Background

Responsables	Niveau	Spécialité	Expérience	Formation en Inter
1- Directeur Commercial	B		14 ans SNBG 3 ans PEPSI Cola	
2- Chef Dépôt (Usine)			15 ans SNBG	
3- Chef Dépôt (Jemmel)	B+2	Industries Alimentaires	15 ans SNBG	
4- Chef Section Ventes Directes	B+2		4 ans SNBG	
5- Chef Service Ventes Dépositaires	B		16 ans SNBG	

Les frais commerciaux de la SNBG , à imputer à la Direction Commerciale ,se composent de :

- salaires et charges du personnel affecté à la Direction Commerciale,
- coût du transport,
- primes liées à la distribution

L'efficacité de l'activité commerciale de la SNBG est évaluée par le ratio suivant :

$$\text{Efficacité} = 1 - (\text{Frais Commerciaux} / \text{Chiffre d'Affaire})$$

Compte tenu de la nature saisonnière de l'activité , on s'est référé aux données de l'exercice 1995.

Le calcul de l'efficacité de l'activité commerciale se présente comme suit :

- Frais du personnel de la Direction Commerciale:	
- Salaires	109 899.168 DT
- Congés payés	9 158.264 DT
Sous-Total 1	119 907.432 DT
- Charges sociales(26.85%)	31 966.920 DT
Total 1	151 874.352 DT
- Frais de distribution :	
- Transport (Hors TVA)	45 785.409 DT
- TVA sur transport (10%)	4 578.540 DT
- Primes de distribution	4 908.510 DT
Total 2	55 272.459 DT
Grand Total	207 146.811 DT

Chiffre d'Affaire (T.T.C.) **4 418 393.532 DT**

Taux Efficacité **95%**

Il ressort de ces calculs que l'activité commerciale de la SNBG est très **Efficace**.

4.3.2- Prospection commerciale

La prospection du marché est régulièrement assurée par :

- le service Ventes Dépositaires , par conduite de missions journalières auprès des dépositaires potentielles,
- la section Ventes Directes lors de la distribution auprès des détaillants,
- les inspecteurs des réseaux de distribution par conduite de missions d'inspection de réseaux.

Les supports utilisés pour la collecte des données sont :

- Les rapports de missions du service Ventes Dépositaires ,
- Les rapports des missions d'inspection ,
- Les fiches clients dûment remplies par les agents SNBG chargés de la distribution.

La stratégie commerciale de la SNBG comporte les actions suivantes :

- Supporter la pénétration de ses produits dans l'ensemble du territoire par l'ouverture de dépôts de produits finis similaires à ceux implantés dans les régions du Sahel (Ville de Jemmel) et du Sud Est (Ville de Mahrès).
- Soutenir la vente directe aux détaillants

- Continuer à promouvoir les produits en maturité (FLORIDA et VIVA) et soutenir l'introduction des nouveaux produits (ROYALE,...).

4.3.3- Distribution

Deux réseaux de distribution sont simultanément épuisés par la SNBG : Réseau des détaillants et réseau des dépositaires par secteur géographique.

Il est affecté par secteur géographique un effectif de distributeurs et un inspecteur de réseaux. L'activité d'inspection de la distribution est essentiellement orientée vers le service après vente .

Le système de motivation utilisé par la SNBG est composée de primes de distribution accordées sur la base d'objectifs pré-établis.

Pour assurer la fonction de distribution auprès des détaillants, la SNBG exploite ses propres moyens (flotte d'une trentaine de camions).

La gestion du parc roulant relève de la responsabilité du chef de dépôt .

La SNBG gagnera par l'amélioration de ses méthodes de gestion de son parc roulant , et ce par :

- la mise en place de fiches d'entretien ,
- la gestion des consommables ,
- le calcul périodique des indicateurs de disponibilité et d'utilisation du matériel roulant,
- l'estimation périodique du coût de transport par kilomètre et sa comparaison avec les tarifs pratiqués sur la place.

4.3.4- Recouvrement

L'activité recouvrement est jointe à celles de prospection , de distribution et d'inspection . Cette approche a permis de limiter le délai de règlement des créances.

4.3.5- Ventes

Les commandes sont généralement collectées :

- soit par téléphone , pour le cas des clients ordinaires.
- soit lors des missions de distribution et d'inspection.

Toute commande collectée est immédiatement portée dans un registre disponible chez le Directeur Commercial et auquel tous le monde a accès.

Les instructions de réalisation de commandes sont généralement passées verbalement au Chef Dépôt produits finis . Une fois réalisée , la commande est rayée du registre.

La SNBG gagnera par apporter à cette fonction les améliorations suivantes:

- Formaliser l'activité de documentation des commandes clients par l'introduction d'imprimés , pré-numérotés et reliés en carnets.
- Dresser la liste des personnes habilitées à recevoir les commandes clients.
- Respecter la grille de diffusion suivante:
 - L'original et la 1ère copie , pour le chef Dépôt produits finis:
 - La 1ère copie est à diffuser auprès du Chef Fabrication
 - L'original fait retour au Directeur Commercial , une fois la commande est réalisée.
 - La 2ème copie ,pour le Président Directeur Général
 - La souche reste au carnet pour suivi et contrôle.

4.4- Gestion commerciale

La fonction Gestion Commerciale comprend les tâches suivantes :

- Suivi du chiffre d'affaire par produit et par secteur géographique
- Suivi des objectifs commerciaux et gestion des primes de distribution
- Gestion des coûts d'emballage et de transport .
- Edition d'états périodiques .

La fonction Gestion Commerciale est assimilée à l'activité de Contrôle Gestion , elle est assurée par un technicien de gestion mis en staff avec le Président Directeur Général.

4.5- Comptabilité

La fonction Comptable est assurée par :

- Un comptable (vacataire) à qui la SNBG sous-traite la validation des écritures comptables et les travaux de bilan .
- Un aide comptable ,agent permanent de la SNBG, chargé de la saisie des écritures comptables par exploitation de logiciel de comptabilité ,l'édition des états périodiques (Balances, Grand Livre,...) et la gestion des documents comptables.

La fonction Comptable dépend directement du Président Directeur Général.

Pour augmenter la fiabilité des écritures comptables , la SNBG gagnera par :

- Généraliser l'utilisation des fiches d'imputation et la programmation périodique

de la saisie des écritures comptables.

- Introduire l'utilisation de fiches d'immobilisation par équipement.
- Instaurer un système de numérotation chronologique des pièces comptables et omettre la numérotation actuellement utilisée qui est celle du bureau d'ordre, et ce pour des fins de contrôle et de fiabilité.
- Instaurer les règles suivantes de séparation des pouvoirs de signature en matière de :
 - Engagement de dépenses ,
 - Attestation Technique des factures ,
 - Ordonnancement des factures.

Matrice Pouvoirs de Signature

Engagement	Attestation Technique	Ordonnancement	Observations
Directeur Technique	Chef Fabrication ou Responsable Qualité ou Chef Entretien	D. A. F.	Dépenses destinées à la fabrication
Directeur Commercial	Agent concerné au sein de la Direction Commerciale	D. A. F.	Dépenses destinées au commercial
D. A. F.	Agent SNBG concerné	P. D. G.	Dépenses de fonctionnement

4.6- Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière (DAF) comprend :

- Un Directeur Administratif et Financier ,
- Une secrétaire ,
- Un agent de gestion ,
- Un caissier .

Il n'y a pas de manuel de procédures , le règlement intérieur utilisé est la convention collective

La SNBG gagnera par formaliser ses méthodes et se règles de travail dans des procédures et des notes de service .

Le recrutement ne concerne que le personnel temporaire , et ce durant la période de haute saison .

La gestion du temps et le calcul de la paie sont assurés par la DAF. La gestion du mouvement du personnel (congrés, missions , absences, autorisation de sortie,...) obéit aux bonnes règles de gestion.

La DAF assure le contrôle des mouvements de trésorerie et la tenue des comptes bancaires de la société (Diffusion journalier du journal de caisse).

La facturation suppose la gestion de secteurs de distribution comme étant des centres de profit

- Facturation par agent SNBG chargé de la distribution auprès des détaillants et par secteur géographique : Factures émises par la DAF
- Facturation au nom des détaillants des produits et emballages livrés : Factures émises par l'agent SNBG chargé de la distribution.
- Facturation au nom des dépositaires et par secteur géographique : Factures émises par la DAF.

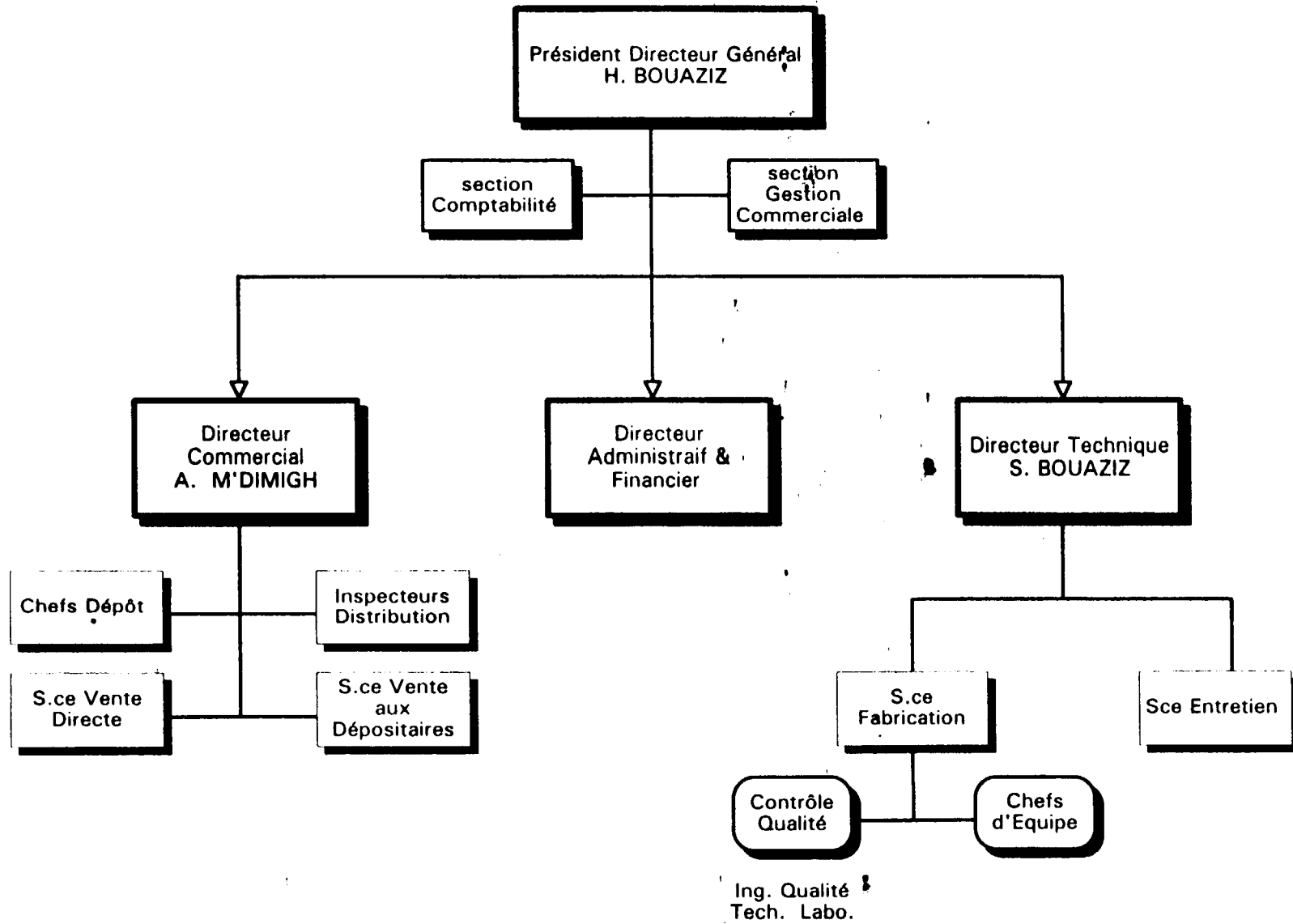
L'activité de facturation est informatisée codifiée par agent SNBG chargé de la distribution, par secteur géographique et par dépositaire.

Le système de contrôle se base sur :

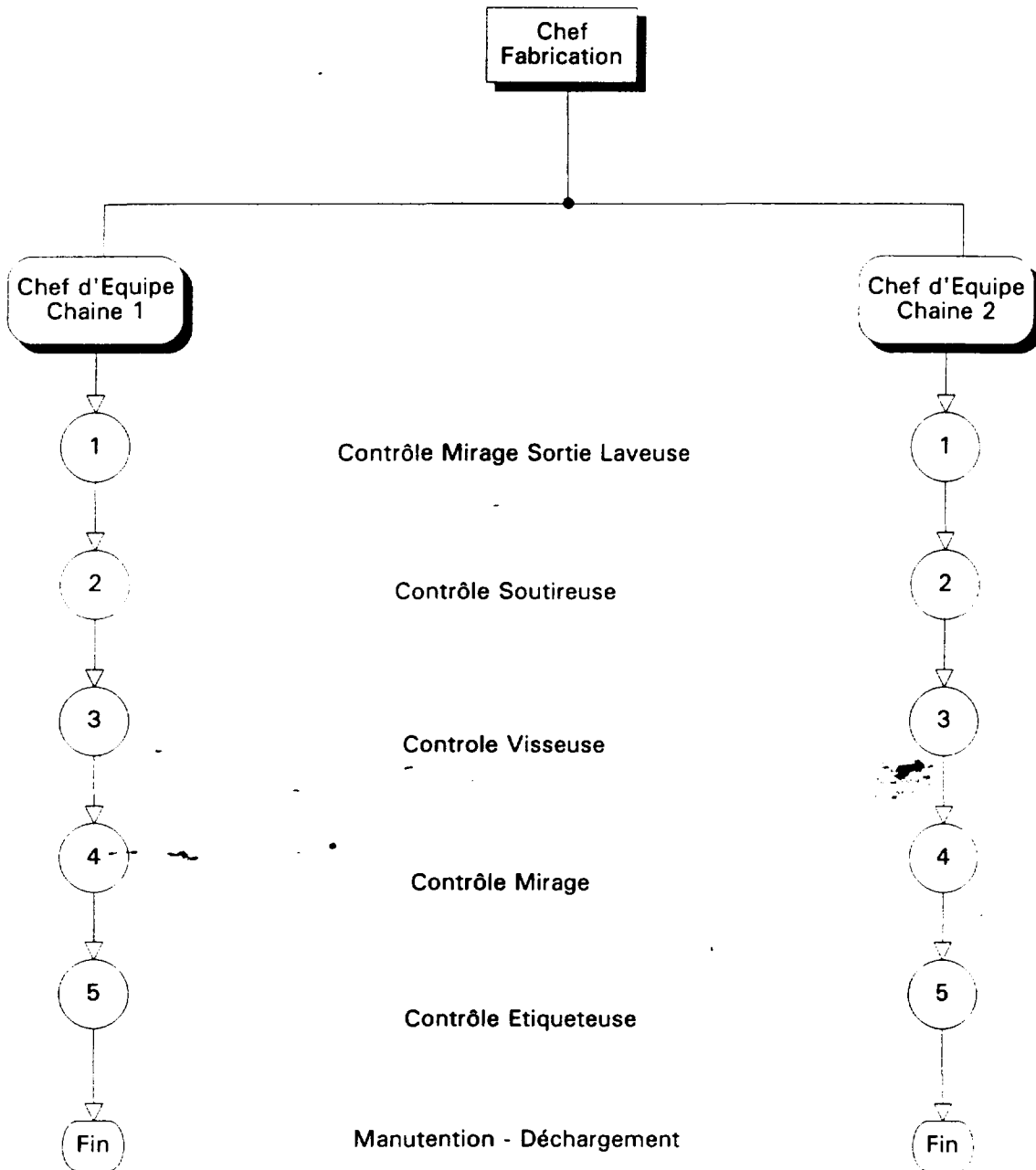
- Une validation des factures émises par les agents SNBG chargés de la distribution par recoupement avec les factures globales par secteur.
- Un contrôle par comptage physique et par recoupement avec les bons de sortie ou de retour de produits/emballages.

Organigramme actuel

Organisation Actuelle



Organisation Chaines de Fabrication



V- Proposition d'organisation

5.1- Introduction

L'amélioration de l'efficacité des services fonctionnelles doit passer par la formalisation de l'organisation et des méthodes de travail. Les grands principes qui guideront cette tâche sont les suivants :

- Responsabiliser les cadres et les agents pour leurs attributions respectives
- Améliorer la qualité de l'information recueillie et accélérer le circuit de traitement de l'information
- Documenter les règles et les méthodes de travail
- Instaurer un système d'objectifs et de contrôle gestion.

5.2- Procédures

5.2.1- Procédures générales

Celles-ci permettront de définir les missions et les responsabilités de chaque fonction, elles doivent être établies dans les meilleurs délais et diffusées sous forme de notes de service.

5.2.2- Procédures de fonctionnement

Celles-ci précisent les modalités d'action des fonctions envisagées et en particulier les liaisons, concertations et réunions nécessaires dans chaque domaine afin que tous collaborent effectivement. Elles doivent définir les flux d'information nécessaires à produire, à transmettre, à recevoir, à enrichir, ainsi que les tableaux de bord à constituer.

5.2.3- Procédures techniques

Ce sont les procédures liées aux politiques d'intervention à prendre en compte. Elles concernent en particulier la gestion des services avant et en cours de fabrication, avant, pendant et après vente.

Des procédures de détails pouvant être éventuellement nécessaires pour organiser les ateliers d'entretien et de manutention, les chaînes et les rythmes de production, les règles de gestion de stocks,...

5.3- Politique

Une politique est un ensemble de procédures, de principes, de directives, énoncée à l'avance et destinée à animer et orienter l'action.

Une politique doit donc avoir un sens de l'action dans les deux acceptations du mot:

- Une signification (vocation, finalité)
- Une orientation (options stratégiques)

Chaque fonction doit avoir une politique qui peut être subordonnée à une autre ou majeure, selon la hiérarchie de la fonction. Toutefois, l'harmonie entre les politiques principales (commerciale, technique,...) doit être totale pour éviter les discordances qui peuvent naître entre les fonctions majeures.

5.4- Fiches fonctions

L'organigramme préconisé fait apparaître deux nouvelles fonctions qu'il est important de définir comme suit :

5.4.1- Fonction contrôle de gestion

5.4.1.1- Mission

Cette fonction constitue un élargissement des attributions de la section commerciale et a pour mission de donner à chacun le maximum de sécurité pour que chaque décision soit prise en connaissance de cause et de toutes les prévisions tenues.

5.4.1.2- Principales attributions

- Elaboration des statistiques générales de ventes et de coûts, diffusion de tableaux de bord.
- Calcul de rentabilité des capitaux (cash-flow, ratios financiers, rotation stock pièces de rechange,...)
- Calcul de rentabilité des services et analyse des dépenses par nature (comptabilité générale) et calculs prévisionnels et historiques des coûts (comptabilité analytique).
- Elaboration des programmes et des budgets annuels par domaine fonctionnel en se basant sur les ventes antérieures et sur les prévisions à réaliser.
- Mesure des écarts et détection des dérives budgétaires par l'identification des causes et la mise en place d'actions correctives.
- Respect des règles de séparation des pouvoirs en matière de liquidation des factures et d'engagement de dépenses.

5.4.1.3- Profil nécessaire

Il est à noter que la création d'une entité chargée du contrôle de gestion doit être liée à l'introduction de l'outil de gestion par budget. Cette activité de contrôle de gestion sera certainement enrichie par l'instauration éminente de l'outil de comptabilité analytique au sein de la SNBG.

Il n'existe pas de profil disponible à la SNBG, le Président Directeur Général est le seul apte à cumuler cette fonction dans une première phase et planifier le recrutement d'un cadre dans une phase ultérieure.

Le profil à rechercher doit être caractérisé comme suit:

- Diplôme : Maîtrise I.S.G ou équivalent
- Expérience exigée : 3 ans minimum en gestion d'entreprise
- Qualités requises :
 - . Grande capacité d'analyse et de synthèse
 - . Sens élevé de l'économie
 - . Grand sens de responsabilités
 - . Connaissances approfondies en statistiques.

5.4.2- Fonction assurance de la qualité

Il est à noter que la SNBG a été retenue pour suivre le **Programme Triennal de Promotion de la Qualité - Tunisie - Union Européenne**.

Ce programme a démarré en Juin 1996 pour une durée totale de trois années et a pour objet de:

- Introduire un système qualité ISO 9000 ,
- Assistance en matière de Management de la Qualité par la formation de Responsables Assurance Qualité (Formation en Tunisie et à l'étranger)
- Déclencher la procédure de Certification ISO 9000.

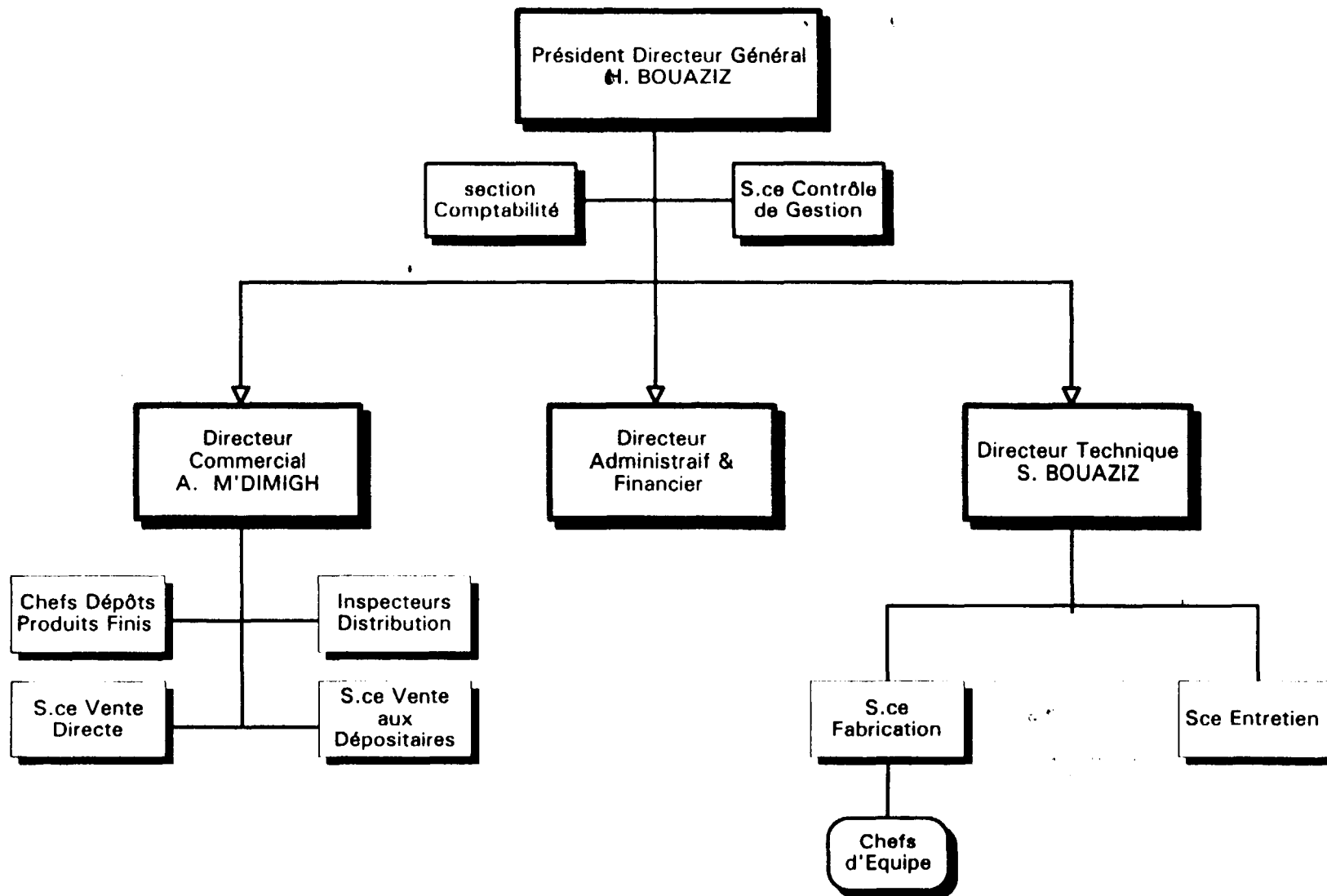
En suivant ce programme , la SNBG palliera aux insuffisances constatées en matière de Management et de Maîtrise de la Qualité

Deux cadres SNBG sont désignés pour suivre ce programme:

- Le responsable de la production ,
- Un cadre conseiller de la Direction Générale

Organigramme proposé

Organisation Proposée



Partie B.3: Diagnostic financier

Contenu

0- Préambule

I- Analyse rétrospective des exercices 1993, 1994 et 1995

1.1- Bilans consolidés

1.2- Analyse des résultats

1.3- Analyse des coûts et des prix de revient

1.4- Seuil de rentabilité

1.5- Rentabilité économique

1.6- Evolution du fonds de roulement

1.7- Evolution de la trésorerie

1.7.1- Ratios de trésorerie

1.7.2- Ratios de rotation des stocks

1.7.3- Délai de recouvrement des créances

1.7.4- Délai de règlement des fournisseurs

1.8- Evolution du besoin en fonds de roulement

1.9- Analyse de la structure financière

O- Préambule

Le présent diagnostic s'est basé sur les données comptables des exercices 1993 ,1994 et 1995.

La démarche suivie pour réaliser le diagnostic comporte les étapes suivantes :

- a)- Etude rétrospective des trois derniers exercices :
 - Analyse des résultats,
 - Analyse des coûts et du prix de revient
 - Evolution de trésorerie
- b)- Analyse des équilibres de trésorerie (solvabilité, liquidité).
- c)- Adoption d'un schéma de rétablissement de l'équilibre financier
- d)- Fixation des hypothèses de base pour la prévision de l'activité compte tenu du programme de mise à niveau .
 La période de prévision s'étale :
 - De 1997 : Année de démarrage du programme de mise à niveau
 - A 2003 : Année de remboursement des crédits L/M à octroyer dans le cadre de ce programme .
- e)- Etablissement des comptes prévisionnels d'exploitation.
- f)- Etablissement du plan prévisionnel de financement .

Il est à noter que :

- La méthode des ratios a été adoptée pour la conduite de ce diagnostic.
- Compte tenu de l'indisponibilité des indicateurs clés de performance des entreprises de la profession des boissons gazeuses (secret professionnel de COCA COLA et PEPSI COLA), il n'a pas été procédé à des comparaisons des ratios calculés avec ceux de la profession.

I- Analyse rétrospective des exercices 1993, 1994 et 1995

1.1- Bilans consolidés

Situation du Passif

Passif	1992	1993	1994	1995
Dettes à court terme =	1 938 765,860	2 486 796,057	3 385 878,492	5 049 990,711
- Emprunts bancaires:	<u>502 000,440</u>	<u>765 677,777</u>	<u>1 419 079,600</u>	<u>3 064 684,801</u>
- Banques	237 895,714	482 237,617	1 377 448,001	2 525 910,441
- Effets mobilisation crédits bancaires	28 568,000	-	28 568,000	451 506,141
- Obligations à payer	105 536,726	283 440,160	13 063,599	87 268,219
- Crédits bancaires à moins d'un an	130 000,000	-	-	-
- Fournisseurs et effets à payer	<u>450 998,878</u>	<u>578 239,968</u>	<u>563 325,327</u>	<u>348 346,595</u>
- Salaires , taxes et autres charges à payer	<u>28 490,853</u>	<u>31 882,879</u>	<u>290 042,567</u>	<u>65 570,545</u>
- Autres dettes à court terme	<u>957 275,689</u>	<u>1 110 995,433</u>	<u>1 113 430,998</u>	<u>1 380 910,313</u>
Dettes à long et moyen terme =	150 006,000	150 006,000	92 870,000	698 117,881
Capitaux Propres =	430 000,000	432 375,904	432 375,904	1 002 375,904
- Capital social	430 000,000	430 000,000	430 000,000	1 000 000,000
- Réserves	-	2 375,904	2 375,904	2 375,904
- Report à nouveau	-	-	-	-
Résultat =	30 257,089	32 823,841	46 357,348	
	2 549 028,949	3 102 001,802	3 957 481,744	6 796 841,844

Situation de l'Actif

Actif	1992	1993	1994	1995
Actifs Circulants:	1 513 042,392	1 781 603,720	2 070 814,494	3 196 824,158
Valeurs disponibles =	9 063,259	4 042,712	19 027,761	72 815,558
- Caisse	5 072,181	4 042,712	3 027,780	23 875,853
- Banque	135,000	-	-	4,757
- Effets remis à l'escompte	3 856,078	-	-	-
- Effets à recevoir	-	-	-	-
- Chèques impayés	-	-	11 606,853	35 627,473
- Effets impayés	-	-	4 393,128	13 307,475
Valeurs réalisables =	109 181,000	211 840,933	256 389,596	1 033 223,642
- Créances clients	80 315,980	79 979,896	139 360,812	213 997,178
- Fournisseurs, avances et acomptes	-	-	300,000	387 453,544
- Autres valeurs réalisables	28 865,020	131 861,037	116 728,784	431 772,920
Valeurs d'exploitation =	1 394 798,133	1 565 720,075	1 795 397,137	2 090 784,958
- Matières premières et consommables	248 514,666	358 411,985	358 685,788	533 526,301
- Emballages commerciaux	1 130 963,080	1 150 767,000	1 150 767,000	1 099 713,866
- Produits finis	15 320,387	56 541,090	285 944,349	179 352,492
- Articles publicitaire	-	-	-	144 472,500
- Pièces de rechange	-	-	-	133 719,799
Immobilisations Nettes =	1 035 986,557	1 320 398,082	1 886 667,250	3 244 824,964
Frais d'établissement =	1 274,580	662,780	-	206 631,258
Immobilisations =	1 033 981,977	1 269 005,302	1 835 217,250	2 928 574,964
Autres valeurs immobilisées =	730,000	50 730,000	51 450,000	316 250,000
Amortissements Cumulés =	1 269 530,555	1 467 316,729	1 691 411,344	1 563 867,248
				148 561,464
	2 549 028,949	3 102 001,802	3 957 481,744	6 796 841,844

1.2- Analyse des résultats

L'analyse des résultats enregistrés durant les exercices 1993, 1994 et 1995 est présentée dans le tableau (TARG) suivant :

Tableau d'Analyse des Résultats de Gestion (TARG)

N°	Désignation	1993	1994	1995
1	Ventes Hors Taxes	1 232 525,049	2 252 516,275	3 054 542,643
2	Variation stocks produits finis	59 024,623	229 403,259	- 106 591,857
3	Produits accessoires de production	279 044,261	43 388,670	54 785,409
4	Valeur de la production (1+2+3)	1 570 593,933 (100%)	2 525 308,204 (100%)	3 002 736,195 (100%)
5	Achats matières consommables et fournitures incorporées	844 003,480	1 264 817,453	2 227 314,069
6	Achat emballages commerciaux	31 002,460		
7	Variation stocks matières	-55 865,997	-273,803	- 401 979,678
8	Travaux , fournitures et services extérieurs	113 077,873	353 529,030	335 875,602
9	Transport et déplacement	40 677,728	3 093,594	1 126,163
10	Frais divers de production	31 136,704	230 484,339	274 683,113
11	Frais financiers de fonctionnement	31 614,039	38 648,485	54 969,320
10	Charges de production (5+6+7+8+9+10+11)	1 035 646,287 (65,94%)	1 890 299,098 (74,85%)	2 491 988,589 (83%)
11	Valeur ajoutée (4-10)	534 947,646 (34,06%)	635 009,106 (25,14%)	510 747,606 (17%)
12	Produits divers d'exploitation			
13	Frais personnel	272 798,980	307 469,491	346 482,197
14	Impôts et taxes indirects	16 811,170	28 876,000	32 078,212
15	Frais divers d'exploitation		8 103,650	8 239,191
16	Résultat brut d'exploitation (11+12-13-14-15)	245 337,496 (15,62%)	290 559,965 (11,50%)	123 948,006 (4,13%)
17	Charges de financement		21 007,166	30 854,944
18	Dotations aux amortissements	196 174,374	224 094,615	256 945,964
19	Provisions d'exploitation	1 611,800		
20	Impôts et taxes directs	9 344,474		220,000
21	Résultats net d'exploitation (16-17-18-19-20)	38 206,848 (2,43%)	45 458,184 (1,8%)	- 164 072,902
22	Produits et profits hors exploitation	4 452,880		16 511,438
23	Charges et pertes hors exploitation		15 749,777	
24	Résultat hors exploitation (22-23)	4 452,880 (0,28%)	- 15 749,777	16 511,438
25	Impôts sur bénéfices	9 835,887	16 174,900	1000,000
26	Résultats net de l'exercice (21±24-25)	32 823,841 (2,09%)	13 533,507 (0,53%)	- 148 561,464
27	Cash Flow net (±26+18)	228 998,215	237 628,122	108 384,500

Le calcul des ratios d'analyse de la rentabilité est présenté dans le tableau (TRAR) suivant:

Tableau des ratios d'analyse de la rentabilité (TRAR)

Ratio	Définition	1993	1994	1995
Ratio de croissance des ventes	$[CAHT(n) - CAHT(n-1)] / CAHT(n-1) (\%)$	-	+82,7%	+35,6%
Ratio de croissance de la valeur ajoutée	Valeur ajoutée / Valeur de la production	34,0%	25,1%	17,0%
Rentabilité financière	Résultat net / Ressources propres	7,6%	3,1%	-
Part des frais financiers dans la valeur de la production	Frais financiers / Valeur de la production	2%	1,5%	1,8%
Ratio de vieillissement des immobilisations	Amortissements cumulés / Immobilisations brutes	52,6%	47,3%	32,5%
Ratio des frais de personnel	Frais de personnel / Valeur de la production	17,4%	12,1%	11,5%
Ratio de productivité du personnel	Valeur ajoutée / Effectif	7 429,830 DT	8 355,383 DT	6 384,345 DT

Commentaires :

La SNBG a enregistré des bénéfices assez modestes durant les exercices 1993 et 1994. Ces bénéfices représentent respectivement les proportions 2,09% et 0,53% de la valeur de la production.

Les faibles proportions des bénéfices réalisées par la SNBG durant les exercices 1993 et 1994 sont essentiellement dues à :

1- Charges de production assez élevées représentant respectivement les proportions :

- Pour 1993, on a une proportion égale à 65,94% de la valeur de la production dont 81,5% Achats consommés, 10,92% TFSE et 3% Frais divers de production.
- Pour 1994, on a une proportion égale à 74,85% de la valeur de la production dont 66,91% Achats consommés, 18,70% TFSE et 12,20% Frais divers de production.

2- Résultats brut d'exploitation assez réduits représentant respectivement les proportions :

- Pour 1993, on a une proportion égale à 15,62% de la valeur de la production dont 79,96% pour dotations aux amortissements;
- Pour 1994, on a une proportion égale à 11,50% dont 77,12% pour dotations aux amortissements.

La SNBG a enregistré durant l'exercice 1995, une perte représentant une proportion égale à 4,9% de la valeur de la production.

Cette perte est essentiellement due à :

- 1- Un fléchissement de la courbe des ventes de 47,7% par comparaison avec les résultats de l'exercice 1994. Cette situation est expliquée par le fait que l'effort de publicité engagé au cours de l'exercice 1994 n'a pas entièrement donné ses fruits.
- 2- Un fléchissement de la croissance de la valeur ajoutée de 8,1% par comparaison avec les résultats de l'exercice 1994. Cette situation est expliquée par le fait que les nouveaux investissements réalisés par la SNBG au cours de l'exercice 1995 n'ont pas atteint leur niveau nominal.

1.3- Analyse des coûts et des prix de revient

1.3.1- Analyse rétrospective

La composition du prix de revient moyen des produits commercialisés par la SNBG est présentée dans le tableau (TAA) suivant :

Tableau d'Analyse Analytique (TAA)

N°	Désignation	1993	1994	1995
1	Capacité de production			
2	Production réalisée			
3	Valeur de la production	1 570 593,933 (100%)	2 525 308,204 (100%)	3 002 736,195 (100%)
4	Matières consommées au coût d'achat	794 095,789	1 046 697,655	1 486 737,623
5	Variation de stocks matières	-55 865,997	-273,803	- 401 979,678
6	Travaux fournitures et services extérieurs	113 077,873	353 529,030	335 875,602
7	Frais divers de production	31 136,704	230 484,339	274 683,113
8	Frais divers d'exploitation		8 103,650	8 239,191
9	Frais de personnel de production	113 484,376	99 699,047	144 136,728
10	Transport et déplacement	40 677,728	3 093,594	1 126,163
11	Coût de production (4+5+...+10)	1 036 606,473 (66%)	1 741 333,512 (68,9%)	1 848 818,742 (61,6%)
12	Emballages	80 910,151	218 119,798	740 576,446
13	Frais personnel de distribution	88 386,869	128 066,444	112 260,099
14	Coût de distribution (12+13)	169 297,020 (10,8%)	346 186,242 (13,7%)	852 836,545 (28,4%)
15	Prix de revient avant amortissements et charges de financement (11+14)	1 205 903,493 (76,8%)	2 087 519,754 (82,7%)	2 701 655,287 (90%)
16	Charges de financement		21 007,166	30 854,944
17	Amortissements de l'exercice	196 174,374	224 094,615	256 945,964
18	Prix de revient avant frais généraux (15+16+17)	1 402 077,867 (89,3%)	2 332 621,535 (92,4%)	2 989 456,195 (99,5%)
19	Frais généraux:	130 309,218 (8,3%)	147 228,485 (5,8%)	177 352,902 (5,9%)
	- Frais personnel administratif	70 927,735	79 704,000	90 085,370
	- Impôts et taxes (directs et indirects)	26 155,644	28 876,000	32 298,212
	- Frais financiers de fonctionnement	31 614,039	38 648,485	54 969,320
	- Provisions d'exploitation	1 611,800		
20	Prix de revient global (18+19)	1 532 387,085 (97,6%)	2 479 850,020 (98,2%)	3 166 809,097 (105%)
21	Résultat net d'exploitation (3-20)	38 206,848 (2,4%)	45 458,184 (1,8%)	- 164 072,902
22	Profits hors exploitation	4 452,880		16 511,438
23	Pertes exceptionnelles ou sur exercices antérieures		15 749,777	
24	Résultat avant impôt (21+22-23)	42 659,728 (2,7%)	29 708,407 (1,2%)	- 147 561,464

Partant de l'analyse de la structure ci-contre du prix de revient moyen , on retient les observations suivantes :

1- Le prix de revient de la production est assez élevé, il représente les proportions suivantes :

- Pour 1993, le prix de revient représente une proportion égale à 97,6% de la valeur de la production ,répartie comme suit :
 - 66% pour coût de production ,
 - 10,8% pour coût de distribution,
 - 12,5% pour amortissements et charges de financement,
 - 8,3% pour frais généraux .

- Pour 1994, le prix de revient représente une proportion égale à 98,2% de la valeur de la production ,répartie comme suit :
 - . 68,9% pour coût de production ,
 - . 13,7% pour coût de distribution,
 - . 9,7% pour amortissement et charges de financement
 - . 5,8% pour frais généraux.

- Pour 1995, le prix de revient représente une proportion égale à 105% de la valeur de la production ,répartie comme suit :
 - . 61,6% pour coût de production ,
 - . 28,4% pour coût de distribution,
 - . 9,5% pour amortissement et charges de financement
 - . 5,9% pour frais généraux.

Compte tenu du fait que le prix de vente de la production SNBG est fixé par alignement à la concurrence ,on retient les observations suivantes :

- Les marges bénéficiaires des exercices 1993 et 1994 sont essentiellement rongées par des prix de revient assez élevés dont les coûts de production en représentent la majeure proportion.
- L'amélioration des résultats de la SNBG passe par une réduction du prix de revient .
- La perte enregistrée lors de l'exercice 1995 est essentiellement due à l'augmentation des coûts de distribution suite au développement du réseau de distribution et à la généralisation de l'emballage PET.

1.3.2- Système actuel de comptabilité analytique

Il est à signaler qu'à partir de 1996, la SNBG a mis en place un système de comptabilité analytique entièrement informatisé qui se base sur la ventilation des consommables par type de produit.

L'unité de production utilisé est la caisse , la fréquence de calcul du revient par caisse et par produit est mensuelle.

Les composants de ce système de comptabilité analytique est présenté dans le tableau (TSCA) suivant :

Tableau Système de Comptabilité Analytique (TSCA)

Consommables	Clé de répartition
Concentré	Clé = Formule de composition x Rendement produit
Sucre	Clé = Formule de composition x Rendement produit
Acide citrique	Clé = Formule de composition x Rendement produit
Gaz carbonique	Clé = Formule de composition x Rendement produit
Bouchons couronne	Comptage
Etiquettes	Comptage
Eau	% Consommation moyenne mensuelle par rapport aux statistiques mensuelles de la production
Electricité	% Consommation moyenne mensuelle par rapport aux statistiques mensuelles de la production
Salaires et charges	% Salaires et charges selon les statistiques de production de l'exercice (n-1)
Casse des bouteilles en verre	Statistiques mensuelles
Amortissement des bouteilles en verre	Amortissement estimé à 0,200 DT par caisse
Frais Financiers imputables aux bouteilles en verre	Frais Financiers estimé à 0,100 DT par caisse
Divers : Traitement d'eau , lubrification , produits deinfectant nettoyage	% annuel des frais imputable à chaque produit selon les statistiques de la production de l'exercice (n-1)

- Ce système de comptabilité analytique est actuellement opérationnel et permet d'éditer à la fin de chaque mois un rapport comportant :

- le prix de revient ,
- le prix de vente ,
- la marge brute;

par caisse et par produit .

- 1.3.3- Tendances actuelles du prix de revient

Il est à noter qu'au courant du présent exercice (1996) , le prix de revient par produit a accusé une baisse sensible due particulièrement à :

- Une réduction du prix de l'emballage PET d'environ 50% suite à la diminution des coûts de matières premières ,
- L'effet d'échelle engendré par l'augmentation du volume de la production,
- L'exonération des droits de douane sur les concentrés importés (Référence : JORT du 9 Juillet 1996).

A titre d'exemple et pour le produit VIVA durant le mois de Juin 1996 , on a les résultats consignés dans le tableau suivant .

Il est à noter que le produit VIVA représente environ une proportion égale à 60% du chiffre d'affaires de la SNBG.

Tableau des coûts analytiques de Juin 1996

Conditionnement	Production mensuelle	Prix de revient (b)	Prix de vente H.T. (b)	Marge Brute (b-a)	% M. Brute (b-a) / b
Caisses de 24 bouteilles de 0,20 litre (verre)	72 677	1,646 DT	2,106 DT	0,460 DT	21.8%
Caisses de 12 bouteilles de 0,75 litre (verre)	14 604	2.114 DT	2,710 DT	0,596 DT	22.0%
"Pack" de 6 bouteilles de 1 litre (PET)	79 854	2,422 DT	2,535 DT	0,113 DT	4.5%
"Pack" de 6 bouteilles de 1,5 litres PET	142 074	2,995 DT	3,282 DT	0,287 DT	8.7%
Moyenne Pondérée =		2,488 DT	2,786 DT	0,298 DT	10,7%

Il ressort des résultats ci-contre que la marge brute a été améliorée par comparaison avec celle de l'exercice 1995 qui a été d'environ 4%.

1.4- Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité, ou CHIFFRE D'AFFAIRES CRITIQUE, détermine le moment où le bénéfice commercial couvre exactement et intégralement les charges de structure. Il désigne le chiffre d'affaires minimum qu'il faut atteindre pour que la société se soit ni en perte ni en bénéfice.

Le Compte de Résultats - Disposition Analytique est présenté dans le tableau (TCRDA) comme suit :

Compte de Résultats - Disposition Analytique (TCRDA)

N°	Rubrique	1993	1994	1995
1	Valeur de la production	1 570 593,933 (100%)	2 525 308,204 (100%)	3 002 736,195 (100%)
2	Achats consommés	794 095,789	1 046 697,655	1 486 737,623
3	Variation stocks matières	- 55 865,997	-273,803	-401 979,678
4	T. F. S. E	113 077,873	353 529,030	335 875,602
5	Frais personnel production	113 484,376	99 699,047	144 136,728
6	Frais divers de production	31 136,704	230 484,339	274 683,113
7	Frais divers d'exploitation		8 103,650	8 239,191
8	Transport et déplacement	40 677,728	3 093,594	1 126,163
9	Coûts de la production (2+3+4+.. +8)	1 036 606,473	1 741 335,512	1 848 818,742
10	Marge sur coûts de production (1 - 9)	533 987,460 (34%)	783 974,692 (31%)	1 153 917,453 (38,4%)
11	Coût emballages	80 910,151	218 119,798	740 576,446
12	Frais personnel distribution	88 386,869	128 066,444	112 260,099
13	Coût de distribution	169 297,020 (10,8%)	346 186,242 (13,7%)	852 836,545 (28,4%)
14	Bénéfice commercial (10 - 13)	364 690,440 (23,2%)	437 788,450 (17,3%)	301 080,908 (10%)
15	Frais personnel administratif	70 927,735	79 704,000	90 085,370
16	Impôts et taxes	26 155,644	28 876,000	32 298,212
17	Frais financiers de fonctionnement	31 614,039	38 648,485	54 969,320
18	Provisions d'exploitation	1 611,800		
19	Charges de financement		21 007,166	30 854,944
20	Dotations aux amortissements	196 174,374	224 094,615	256 945,964
21	Charges de structure (15+16+...+20)	326 483,592 (20,8%)	392 330,266 (15,5%)	465 153,810 (15,5%)
22	Marge bénéficiaire (14 - 22)	38 206,848 (2,4%)	45 458,184 (1,8%)	-164 072,902 (-5,5%)

Pour le Compte de Résultats - Disposition Analytique, le Seuil de Rentabilité est égal au chiffre d'affaires minimum qu'il faut réaliser pour que le bénéfice commercial couvre exactement les charges de structures :

$$\text{Bénéfice commercial} = \text{Charges de structure}$$

	1993	1994	1995
Seuil de Rentabilité (a)	1 407 256,862	2 267 805,005	4 651 538,100
Valeur de la production (b)	1 570 593,933	2 525 308,204	3 002 736,195
Ecart d'activité (b-a) / (a)	11,6%	11,3%	-35,4%

Il ressort que :

- L'activité durant les exercices 1993 et 1994 a été légèrement supérieure au minimum requis (ou) seuil de rentabilité.
- L'activité durant l'exercice 1995 l'activité a été en dessous du minimum requis (ou) seuil de rentabilité.

1.5- Rentabilité économique

La rentabilité économique des capitaux investis est calculée comme suit :

Rentabilité économique = Résultat brut d'exploitation avant charges de financement/capitaux permanents

La comparaison du taux de rentabilité économique au taux de financement des emprunts à long et moyen termes permet une mesure de l'Effet de Levier .

Le calcul de rentabilité économique est présenté dans le tableau (TREC) suivant :

Tableau de Rentabilité Economique (TREC)

	1993	1994	1995
Résultat brut d'exploit. avant F. Financiers (a)	245 337,496	290 559,965	123 948,006
Capitaux propres (b)	432 375,904	432 375,904	1002 375,904
Dettes L/M terme (c)	150 006,000	92 870,000	698 117,881
Taux de financement	10,06%	10,06%	10,06%
Rentab. économique capitaux investis (a) / (b+c)	42,12%	55,3%	7,3%
Effet de levier	Positif	Positif	Négatif

Il ressort que :

- Durant les exercices 1993 et 1994, le taux de rentabilité est supérieur au taux du financement (taux d'intérêt) , on est en situation d'Effet de Levier Positif : La SNBG augmenterait la rentabilité de ses capitaux propres en augmentant les capitaux d'emprunts à long et moyen terme.
- Durant l'exercice 1995, le taux de rentabilité est inférieure au taux du financement (taux d'intérêt) , on est en situation d'Effet de Levier Négatif : L'endettement à long et moyen terme diminuerait la rentabilité de ses capitaux propres.

1.6- Evolution du fonds de roulement

L'évolution du fonds de roulement durant les exercices 1993, 1994 et 1995 est représenté dans le tableau suivant :

	1993	1994	1995
Capitaux propres et réserves	432 375,904	432 375,904	1 002 375,904
Dettes à long et moyen terme	150 006,000	92 870,000	698 117,881
Résultats	32 823,841	13 533,507	- 148 561,464
Sous-Total (1)	615 205,745	538 779,411	1 551 932,321
Immobilisations nettes	1 269 005,302	1 835 217,250	2 928 574,964
Autres immobilisations	50 730,000	51 450,000	316 250,000
Stocks minimums (*)	16 434	30 033,600	40 728
Sous-Total (2)	1 336 169,302	1 916 700,850	3 285 552,964
Fonds de Roulement net (1) -(2)	- 720 963,557	- 1 377 921,439	- 1 733 620,643

(*) Les stocks minimums sont évalués à 4 jours de ventes soit une proportion égale à 4/360 de la valeur de la production.

Il ressort que :

- La situation financière de la SNBG est restée déséquilibrée depuis 1993 (Fonds de Roulement Net < 0).
- La SNBG recourt à des crédits à court terme pour financer son déficit. Cette pratique n'est pas recommandée.
- Le rétablissement de l'équilibre financier minimum (fonds de roulement net = 0) doit permettre au moins de porter les ressources permanentes au niveau des emplois stables par apport en capitaux permanents. Il est préférable que l'apport en ressources permanentes soit par apport en fonds propres et consolidation de dettes à court terme en dettes à long et moyen terme pour éviter d'aggraver l'endettement de la société d'une part et de réduire les frais financiers d'autre part.

1.7- Evolution de la trésorerie

La trésorerie de la SNBG s'est caractérisée au cours des trois derniers exercices par des difficultés conséquentes à l'absence d'un fonds de roulement net positif. Le concours bancaire s'est traduit par des découverts très importants.

Nous présentons ci-après l'évolution de quelques ratios qui démontrent le déséquilibre financier.

1.7.1- Ratios de trésorerie totale

	1993	1994	1995
Valeurs réalisables (a)	211 840,933	256 389,596	1 033 223,642
Valeurs disponibles (b)	4 042,712	19 027,761	72 815,558
Sous -Total (c)	215 883,645	275 417,357	1 106 039,200
Dettes à court terme (d)	2 486 796,057	3 385 878,492	5 049 990,711
Ratio de trésorerie générale = (c/d) en %	8,7	8,1	21,9
Ratio de trésorerie réduite = (b/d) en %	0,2	0,6	0,014

Les deux ratios ci-dessus reflètent une situation de déficit de trésorerie pour faire face aux engagements à court terme. La SNBG recourt aux crédits à court terme et aux découverts pour honorer ses échéances. Une telle pratique est à éviter.

1.7.2- Ratios de rotation des stocks

Nous présentons ci-après l'évolution du taux de rotation des stocks.

	1993	1994	1995
Valeur de la production (a)	1 570 593,933	2 525 308,204	3 002 736,195
Stocks total (b)	1 565 720,075	1 795 397,137	2 090 784,958
Ratio rotation de stocks (a/b)	1,0	1,4	1,4

Le taux de rotation des stocks est faible (En une année, les stocks se sont renouvelés une fois), on est en situation de tassement de stocks qui est préjudiciable à la trésorerie et à la rentabilité de la société.

1.7.3- Délai de recouvrement des créances clients

	1993	1994	1995
Clients (a)	79 979,896	139 360,812	213 997,178
Ventes moyennes mensuelles (b)	130 883	210 442	250 228
Délai de règlement (a/b)*30 jours	18,3 jours	19,8 jours	25,5 jours

Les clients payent pratiquement dans le mois , cette situation est favorable à la trésorerie de la société.

1.7.4- Délai de règlement des dettes fournisseurs

Le calcul des délais de règlement des dettes fournisseurs est représenté dans le tableau suivant :

	1993	1994	1995
Fournisseurs et effets à payer (a)	578 239,968	563 325,327	348 346,595
Achats moyennes mensuelles (b)	65 678	105 379	152 111
Délai de règlement (a/b)*30 jours	246 jours	160,4 jours	68,7 jours

Le délai de règlement des fournisseurs enregistre une diminution importante d'année en année . Par contre le délai de recouvrement des créances enregistre une augmentation peu importante d'année en année.

Cette situation est préjudiciable à la trésorerie de la société qui recourt de plus en plus au crédits bancaires et au découvert pour honorer ses engagements.

1.8- Evolution du besoin en fonds de roulement

L'estimation du besoin en fonds de roulement des trois derniers exercices est présentée dans le tableau suivant :

	1993	1994	1995
Stock final (a)	1 565 720,075	1 795 397,137	2 090 784,958
Créances clients (b)	79 979,896	139 360,812	213 997,178
Dettes fournisseurs (c)	578 239,968	563 325,327	348 346,595
Besoin en fonds de roulement (BFR) = (a+b-c)	1 067 460,003	1 371 432,622	1 956 435,541
BFR exprimé en % par rapport au chiffre d'affaires H.T.	86,6%	60,9%	64,0%

Le besoin en fonds de roulement représente une proportion importante du chiffre d'affaires H.T.

Partant du fait que le taux de couverture des immobilisations par des capitaux permanents (= capitaux permanents / immobilisations nettes) est égal à 44% pour 1993, à 28% pour 1994 et à 54% pour 1995.

On conclut que:

- la SNBG ne dispose pas de financement stable (permanent) d'aucune proportion de son besoin en fonds de roulement ,

- le besoin en fonds de roulement de la SNBG est entièrement financé par des crédits à court terme d'où le risque financier et les problèmes liés au coût des crédits à court terme.

1.9- Analyse de la structure financière

L'analyse de la structure financière permet d'apprécier :

- le degré d'endettement ,
- l'indépendance financière
- l'adéquation des financements aux besoins,
- les équilibres de trésorerie (solvabilité, liquidité)

L'évolution de ces paramètres est présentée dans le tableau suivant :

Ratios	Définition	1993	1994	1995
Ratios de structure financière				
Taux de couverture des immobilisations	Capitaux permanents / Valeurs immobilisées nettes	44%	28%	54%
Indépendance financière	Capitaux propres / (Capitaux propres + Dettes L/M terme)	49%	82%	60%
Taux d'endettement	Dettes L/M terme / Capitaux propres	34,7%	21,5%	66,6%
Ratios de trésorerie				
Solvabilité	Actif circulant / Dettes à court terme	72%	61%	63%
Liquidité générale	(Val. Réal + Val. Disp.) / Dettes à court terme	9%	8%	22%
Liquidité immédiate	Val. disponibles / Dettes à court terme	0,1%	0,6%	1,4%

Il ressort des ratios ci-dessus calculés que :

- Les immobilisations de la société ne sont pas entièrement couvertes par des capitaux permanents. Cette situation traduit le déséquilibre financier de la société ou l'indisponibilité de fonds de roulement.
- La société est financièrement indépendante (Ratio > 50%) : Ceci a pour effet d'augmenter la confiance des emprunteurs (banques).
- L'endettement de la société a été accentué durant l'exercice 1995 mais l'indépendance financière a été préservée : Ceci a été dû aux investissements productifs réalisés au cours de cet exercice et qui ont été financés par crédits L/M terme et par apport en fonds propres.
- La société ne dispose pas de liquidités pour faire face à ses engagements à court terme.