



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

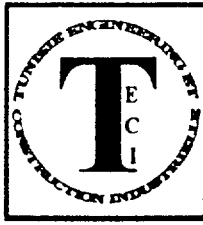
Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

21730



XD9700050



التركتة التونسية الهندسة والانشاء الصناعى

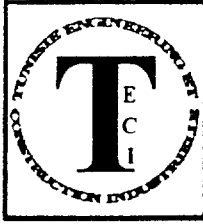
TUNISIE ENGINEERING ET CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

15 Rue Abderrahman El-Jaziri
BP 67100 - 1002 TUNIS - BELVEDERE
Tel : (216) -1 - 894227 / 894533 / 894919 / 892851
Telex : 14676 Telefax : 785871 / 784153

Programme de mise à niveau
de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses

RAPPORT DE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Rapport Final



الشركة التونسية للمهندسة والانشاء الصناعى

TUNISIE ENGINEERING ET CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

15 Rue Abderrahman El-Jaziri
BP 67100 - 1002 TUNIS - BELVEDERE
Tel : (216) -1 - 894227 / 894533 / 894919 / 892851
Telex : 14676 Telefax : 785871 / 784153

**Programme de mise à niveau
de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses**

Partie A: Présentation de l'étude

A.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 points faibles 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 compétitivité de l'entreprise .
- Un *Diagnostic Financier* qui pour objet de :
- Analyser ,à partir des bilans, de l'activité des trois derniers exercices ,
 - Evaluer la stabilité financière de l'entreprise ,
 - Analyser le système des coûts analytiques ,
 - Evaluer la rentabilité économique des capitaux investis,
 - Proposer un plan de rétablissement 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 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 (ISO 9000 & 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.*

A.II- Présentation de la Société

A.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

A.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 :

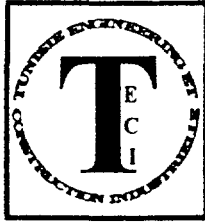
Destination Ventes	1993	1994	1995
Marché local	1 232 525,049 DT	2 236 396,275 DT	3 054 542,643 DT
Exportation	-	16 120,000 DT	-
Total =	1 232 525,049 DT	2 252 516,275 DT	3 054 542,643 DT

A.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



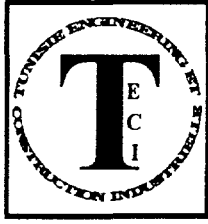
الشركة التونسية للمهندسة والانشاء الصناعى

TUNISIE ENGINEERING ET CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

15 Rue Abderrahman El-Jaziri
BP 67100 - 1002 TUNIS - BELVEDERE
Tel : (216) -1 - 894227 / 894533 / 894919 / 892851
Telex : 14676 Telefax : 785871 / 784153

**Programme de mise à niveau
de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses**

Diagnostic Stratégique de l'Entreprise



الشركة التونسية للتكنولوجيا والانشاء الصناعية

TUNISIE ENGINEERING ET CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

15 Rue Abderrahman El-Jaziri
BP 67100 . 1002 TUNIS - BELVEDERE
Tel : (216) -1 - 894227 / 894533 / 894919 / 892851
Telex : 14676 Telefax : 785871 / 784153

**Programme de mise à niveau
de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses**

**Partie B: Diagnostic Technique &
Commercial**

B.I- Positionnement Stratégique de l'Entreprise

B.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 1 995). 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 Tunisie (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 Charguia	150.000
Beja	250.000
Bou Argoub	250.000
Kasserine	150.000
Madhia	150.000
Medenine	150.000
Sfax	200.000

	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.

B.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 1 25.000 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	1 00 cl PET	24,0
75 cl	6,4	150 cl	36,0
100 cl	1,6		
	-----		-----
	40 %		60%

B.1.3- La mise aux normes européennes

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

La norme tunisienne NT 55-01/1 983 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 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 budgétisé en vue d'une certification ISO 9000. (voir descriptif et budget de mise à niveau au chapitre 3).

B.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 (cela, 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.

B.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.

B.II- Diagnostic Technique et Technologie

B.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 :

	<u>Base</u>
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	1 00 cl	1 50 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.

B.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 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 quantité 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.

B.2.3- Equipements 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 conditionnement 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 1 250.000 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**.

B.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.

B.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.

B.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),
- teneur en gaz carbonique (pression à température contrôlée)
- acidité (pH),

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 gazeifiées 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).

B.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.

B.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.

Electricité : 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 l'ordre	de 250 DT/ mois
Chef d'équipe	de l'ordre	de 400 DT/ mois

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**).

B.III- Programme et Budget d'Investissement pour Mise à Niveau.

B.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 1 00 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 fiée 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.

B.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 achetés ,

-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 nouveauté 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 (Toutes Taxes comprises) 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 - Part Locale

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

Cash Flow - Part Etrangère

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

B.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.

B.3.4- Tableau des Investissements & Evaluation Budgétaire

Voir tableau TIMV (Annexe B4)

B.IV- Conclusions

Il ressort du présent diagnostic les points Forts et les points Faibles suivants:

Points Faibles :

- ① - La Part de Marché de la SNBG est limitée , elle représente 5% contre 80% pour COCA COLA et 10% pour PEPSI COLA.
La Compétitivité de la SNBG par ses produits à base de COLA est très limitée.
- ② - En matière de Distribution , le Rayon d'Action de la SNBG est limité : La distribution se fait dans un rayon de 150 Km de l'usine.
- ③ - Les installations actuellement exploitées par la SNBG ne permettent la Polyvalence en matière d'Emballage.
- ④ - La Protection Sanitaire des produits en-cours doit être renforcée :
Installation de Salles Blanches et Traitement "UV- Ionic's" des eaux utilisées dans les boissons
- ⑤ - Les installations de production sont actuellement exploitées à 70% de leur capacité nominale.
- ⑥ - Le Contrôle Qualité doit être complété par l'introduction d'autres facteurs :
teneurs en arômes et en matières sèches , viscosité , coloration , turbidité et contrôles bactériologiques.

Points Forts :

- ① - La SNBG se distingue dans son marché local par ses produits originaux .

- ② - La SNBG a capitalisé un Savoir-Faire dans la mise au point et la fabrication de produits originaux.
- ③ - Dans le cadre de la conception , la mise au point et le développement des produits originaux , la SNBG adoptera :
- ④ - Dans le cadre du démantèlement futur des barrières douanières, la SNBG court un risque potentiel de concurrence Faible : Le seul produit visé est "FLORIDA" qui représente actuellement une proportion égale à 10% (environ) du Chiffre d'Affaires.

ANNEXE B1

EQUIPEMENTS AU 1er JANVIER 1995

	Capacité	mise Sce	Valeur Résiduelle DT
PRODUCTION			
1ère Chaîne			
- laveuse (1 bain)	12.000 cst/h	80	63.000
- soutireuse - capsuleuse 30/8	12.000 cst/h	80	
- prémix	4.000 l/h	80	120.000
- convoyeur	12.000 cst	80	
- étiqueteuse pour bouteilles en verre	12.000 cst	80	
- visseuse bouteilles PET	12.000 cst	93	18.000
- fardeuse film rétractable	1.000 p/h	93	14.000
- dateur		93	12.000
- rinceuse bouteilles PEU	12.000 cst/h	93	18.000
- convoyeurs	12.000 cst/h	93	6.000
- transrouleurs caisses		80	10.000
2ème Chaîne			
- décaisseuse automatique	22.000 cst/h	79	20.000
- laveuse 2 bains	22.000 cst/h	76	125.000
- soutireuse - capsuleuse 40/8 ,hors service	8.000 l/h	76	0
- prémix , hors service	22.000 c/h	76	0
- étiqueteuse/ bouteilles en verre	22.000 c/h	86	18.000
- encaisseuse	22.000 c/h	79	20.000
- convoyeurs		76	15.000
- dateur		93	12.000
Siruperie			
- élévateur de sucre ,inox	9 T/h	80	6.000
- dissolvreur de sucre avec agitateur ,inox	4.000 l	80	
- pompe à sirop ,inox	18 m3/h	80	
- filtre à plaques (17) , inox	2 m2	80	100.000
- 4 cuves de préparation des boissons , inox	4.000 l	80	
- stérilisateur UV		94	12.000
- 2 pompes à sirop	18 m3/h	80	4.000
Chambre Froide avec son groupe monobloc	122.000 Fie/h	80	12.000
Supplément en valeur d'utilisation			60.000
Utilités			
Manutentions			
- 1 chariot élévateur 2 T/3m moteur diésel	2t/3m	80	3.000
- 3 chariot élévateur 2 T/3m moteur diésel	2t/3m	88-91	36.000
- 1 transpalette 1 T	1T	93	1.000
Eau :			
- 2 lignes de traitement avec :	16 et 20 m3/h	76	16.000
. traitement de clarification		80	20.000
. filtration sur sable			
. filtration sur charbon actif			
. filtration sur filtre à plaque			
. adoucisseur sur résines	10 m3/h	79-80	10.000
Chaufférie			
. cuve à mazout			
. chaudière	25 m3	80	2.000
. chaudière	1T/8 bars	83	12.000
	25 1,6 T/8 bars		15.000

	Capacité	Mise Sce	Valeur Résiduelle DT
Electricité			.
- transformateur	400 kva	80	6.000
- distributeur générale	400 kva		10.000
Réfrigération:			
- 2 groupes fréon 22	2x50.000 F/h	80	83.000
- 2 groupes fréon 22		88	
- 2 évaporateurs pour eau glycolée			
-1 échangeur à plaques , inox	12.000 L/h à 4°		
- 4 pompes de circulation			
Air comprimé			
-1 compresseur avec filtre et séparateur	15 kwh	88	12.000
-1 compresseur avec filtre et séparateur	11 kwh	84	
-Réservoir d'air comprimé			
Source liquide :			
- Réservoir 2 m3 et pompe			2.000
Véhicules			
	1,5 T	85	40.000
-5 camions OM 40 diésel	3,5 T	90	120.000
-8 camions OM 65/9 diésel	2 T	85	8.000
-1 camion OM 60/8 diésel	7 T	92	80.000
-2 camion Renault ME 160 diésel	7 T	88	30.000
-1 camion Fiat 130 diésel	408 T	86	45.000
-3 camions OM 90/13 diésel	20 T	90	60.000
-1 semi remorque Renault diésel	20 T	92	70.000
-1 semi remorque Iveco diésel	18 T	80	40.000
-1 semi remorque Berliet JLR diésel	1,1 T	92	50.000
-5 camionettes Usuzi		92	15.000
- 2 camionettes Renault commerciales			
Sous Total 2			786.000
Report Sous Total 1			665.000
Valeur totale			1.451.000

ANNEXE B2

**REGLEMENTATION FRANÇAISE CONCERNANT LA FABRICATION
ET L'ETIQUETAGE DES BOISSONS GAZEUSES**

ANNEXE B2

REGLEMENTATION FRANÇAISE CONCERNANT LA FABRICATION ET L'ETIQUETAGE DES BOISSONS GAZEUSES

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 (dose 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 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

Nota : 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

<u>Nature du fruit</u>	<u>Proportion minimum</u> <i>en % en volume</i>
Cassis, framboise, groseille, myrtille, mûre, 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, mûre 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.

a)- 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. Etiquetage des Limonades, sodas et des 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.

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

- les additifs ,
- les bouteilles recyclables (PET...).

ANNEXE B3

ISO 9000

ANNEXE B3

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 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 bal 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

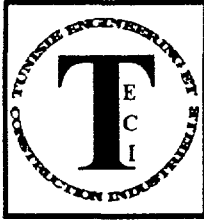
Références:

- "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".

ANNEXE B4

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS POUR MISE A NIVEAU

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	
- Rinçeuse 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 =	928000	
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 Thermostat	12000	
- Aménagement pour mise à niveau	20000	Valeur Estimée
- Goulottes de protection	10000	Valeur Estimée
- Aménagement salle blanche	90000	Valeur Estimée
Sous-Total 2 =	1131000	
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
- Fabrication des sirops:		
- Dissolveur sucre à chaud	20000	Valeur Estimée
- Désaérateur - pasteurisateur - refroidisseur	30000	Valeur Estimée
Sous-Total 3 =	150000	
Total 1 = S/Total 1+ S/Total 2+ S/Total 3	2209000	
Douane , transit et transport (15%)	331350	
Total 2 =	2540350	
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 :		
- Acquisitions matériels	15000	
- Développement / acquisition Logiciels	10000	
Sous-Total 4 =	75000	
Total acquisitions matériels et équipements =	2615350	
Assistance technique :		
- Montage	160000	200 Hommes.Jours à raison de 800 DT/Homme.Jo
- Essais et mise au point	80000	100 Hommes.Jours à raison de 800 DT/Homme.Jour
- Mise au point de la fabrication des nouveaux produits	43000	Montant estimé
- Mise en oeuvre ISO 9000	9000	
- Mise en oeuvre du système HACCP	20950	HACCP = "Hazardous Control Critical Point"
Grand Total =	2928300	



الشركة التونسية للتشييد والبناء الصناعي

TUNISIE ENGINEERING ET CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

15 Rue Abderrahman El-Jaziri
BP 67100 . 1002 TUNIS - BELVEDERE
Tel : (216) -1 - 894227 / 894533 / 894919 / 892851
Telex : 14676 Tele fax : 785871 / 784153

**Programme de mise à niveau
de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses**

Partie C: Diagnostic de l'Organisation

Préambule

Cette mission s'inscrit dans le cadre de l'étude pour mise à niveau de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses (SNBG)

Le présent diagnostic a porté sur l'analyse de l'efficacité de :

- ① - *Organisation actuelle de la SNBG et des méthodes de gestion ,*
- ② - *Système d'information ,*
- ③ - *Outils de gestion .*

C.II- Diagnostic de l'Organisation Actuelle

C.2.1- 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

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

L'organisation n'est pas formalisée dans un organigramme.

C.2.2- Direction Technique

C.2.2.1- 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
- Spécialité =: Formation de base en industries alimentaires
- Formation Professionnelle =: Formation sur le tas

Tableau Background

<u>Responsables</u>	<u>Niveau</u>	<u>Spécialité</u>	<u>Expérience</u>	<u>Formation en Inter</u>
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 :

*** Coût de l'heure ouvrier = 1.656 DT**

*** Coût de l'heure Encadrement = 0.982 DT**

C.2.2.2- Procédures de Travail

Les méthodes et règles 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.

C.2.2.3- Service Fabrication

C.2.2.3.1- 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 (Direction Commerciale).

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

L'alimentation du stock est effectuée sur initiative du Chef de Fabrication.

C.2.2.3.2- Contrôle Qualité

Les contrôles qualité effectués regroupent :

- *Les contrôles en-cours pour le pilotage des différentes unités (Eau, lavage, Préparation Sirop, Fabrication, Emballage).*
- *Les contrôles des produits finis*

Les contrôles effectués obéissent aux spécifications techniques de la maison-mère (Royal Crown Cola).

Il est à noter que les contrôles bactériologiques au niveau des intrants ou des produits finis ne sont pas effectués. Par ailleurs, ces contrôles sont effectués par le Ministère de la Santé, et ce à partir d'échantillons ponctuels.

Les différents contrôles effectués ne sont pas documentés dans des registres paginés.

Les prélèvements d'échantillons pour contrôle qualité n'obéissent pas aux règles statistiques relevant des techniques de maîtrise statistique des processus de fabrication.

Le service Qualité dépend hiérarchiquement du Chef de Fabrication: Situation de conflit d'intérêt.

Au vu des résultats d'analyse, le service Qualité prend en charge le réglage des installations concernées (Pompes doseuses par exemple.).

Les procédures de contrôle et d'analyse ne sont pas documentées.

Il n'existe pas de programme d'étalonnage des différents appareils de mesure.

Le traitement des réclamations client se fait au sein d'un cercle de qualité actif dont les membres sont issus des directions technique et commerciale.

C.2.2.3.3- 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 et de règles de réception par intrant local.

La SNBG gagnera par:

- documenter par type d'intrant :

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

C.2.2.3.4- Entretien et maintenance

La fonction Entretien est prise en charge par une équipe pluridisciplinaire .

Il n'existe pas de programme d'entretien préventif : Les actions sont généralement programmées au cours des réunions de coordination , initiés par le Directeur Technique.

Les interventions quotidiennes ne sont pas documentées.

Il n'existent pas de Fiches d'entretien par équipement principal.



Synthèse

☞ **Points Positifs :**

- Le taux d'encadrement du personnel productif est assez élevé (=30%).

☞ **Points Négatifs :**

- L'absence d'organigramme formalisé et de fiches fonctions a favorisé le chauvechement des tâches et la dilution de certaines responsabilités.
- Les procédures et les règles de travail ne sont pas documentées.
- Le coût de l'encadrement représente une proportion égale à 59% du coût de l'heure productive.
- Le pilotage du processus de fabrication n'obéissent pas aux règles statistiques de maîtrise de la qualité.
- La maintenance des équipements et des installations n'est pas orientée vers l'aspect préventif : Absence de programme d'entretien systématique.

C.2.3- Direction Commerciale

C.2.3.1- 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

<u>Responsables</u>	<u>Niveau</u>	<u>Spécialité</u>	<u>Expérience</u>	<u>Formation en Inter</u>
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	

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

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

Les frais commerciaux se composent de :

- Salaires et charges du personnel affecté à la Direction Commerciale,
- Coût du transport,
- Primes liées à la distribution

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

*** Efficacité Commerciale = 95%**

C.2.3.2- Prospection commerciale

La prospection du marché est régulièrement assurée par :

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

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 se basait sur 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,...).

C.2.3.3- Distribution

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

Il est affecté par secteur géographique un effectif de distributeurs et un inspecteur de réseaux. L'activité d'inspection 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 préétablis.

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.

C.2.3.4- 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.

C.2.3.5- Ventes

Les commandes sont généralement reçues :

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

Toute commande reçue est immédiatement enregistrée dans un registre disponible chez le Directeur Commercial et auquel le personnel concerné 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 par l'introduction d'imprimés , pré-numérotés et reliés en carnets.

- Dresser la liste des personnes habilitées à recevoir les commandes,

- 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.

C.2.4- Gestion commerciale

La fonction Gestion Commerciale comprend les tâches suivantes :

- Suivi du chiffre d'affaires 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 des états périodiques .

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

C.2.5- 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 et Paiement des factures.

Matrice Pouvoirs de Signature

<u>Engagement</u>	<u>Attestation Technique</u>	<u>Ordonnancement</u>	<u>Observations</u>
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



Synthèse

☞ **Points Positifs :**

- La fonction Commerciale est Efficace.
- Le taux d'encadrement du personnel opérationnel est acceptable.
- La fonction Distribution est structurée.

☞ **Points Négatifs :**

- L'organisation n'est pas formalisée .
- Les procédures de travail ne sont pas documentées.
- La fonction Comptable n'est pas organisée.
- Les règles de séparation de pouvoirs de signature ne sont pas respectées.
- La fonction Contrôle de Gestion n'est pas individualisée.

C.2.6- 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 (congés, 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 en tant que 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 et est codifiée par agent chargé de la distribution, et ce 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 ,et ce par recoupement avec les factures globales par secteur.
- Un contrôle par comptage physique , et ce par recoupement avec les bons de sortie ou

de retour de produits/emballages.



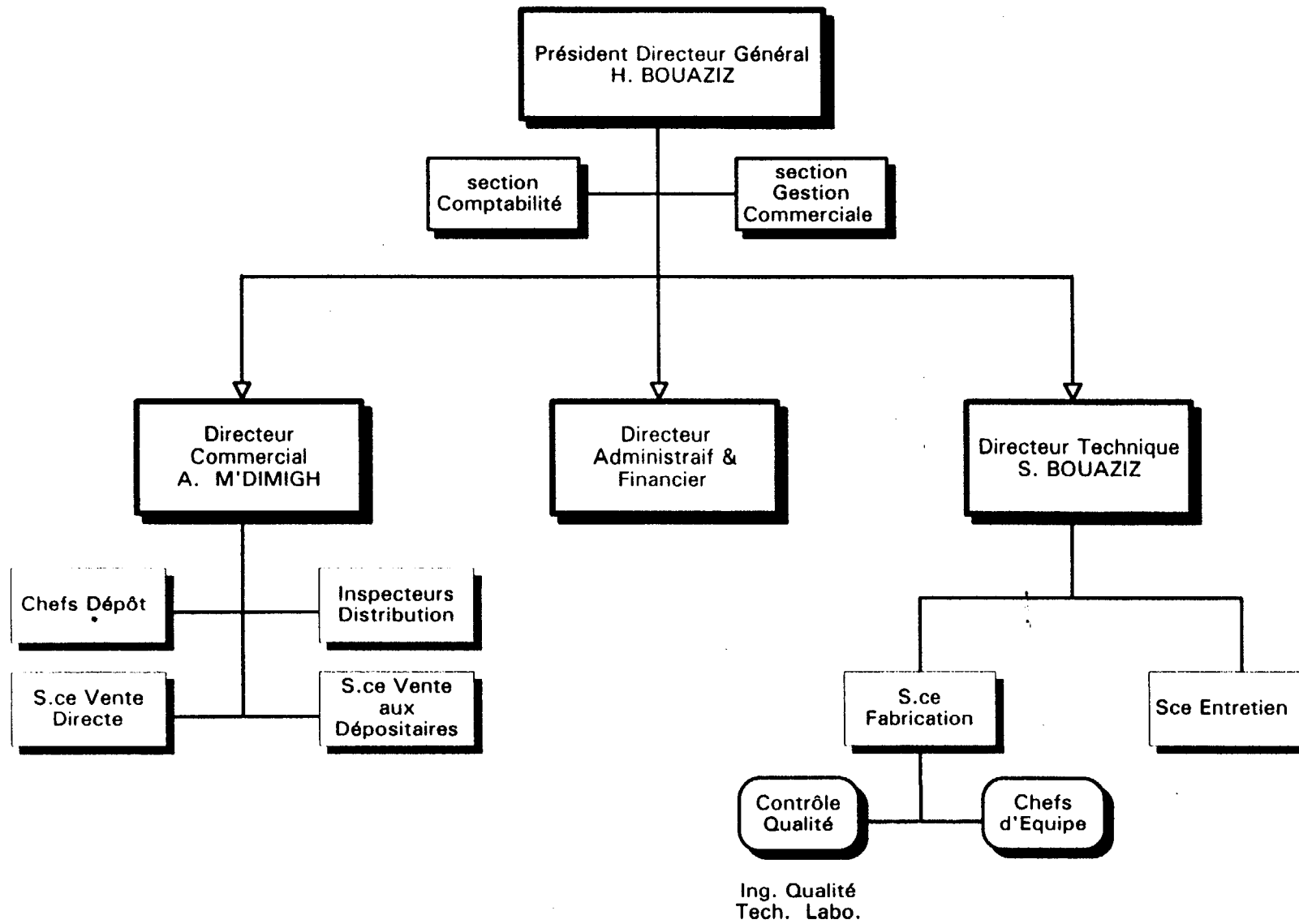
Synthèse

☛ **Points Positifs :**

- La fonction Facturation est structurée.

Formalisation de l'Organisation Actuelle

Organisation Actuelle .



C.II- Recommandations

C.2.1- Avant Propos

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.

C.2.2- Procédures

C.2.2.1- 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 .

C.2.2.2- 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.

C.2.2.3- 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,...

C.2.3- 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.

C.2.4- Fiches Fonction

L'organigramme proposé doit faire apparaître deux *nouvelles fonctions* qu'il est important de définir comme suit :

C.2.4.1- Fonction Contrôle de Gestion

C.2.4.1.1- 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.

C.2.4.1.2- Principales Attributions

- ①- Elaboration des statistiques générales de ventes et de coûts :Diffusion de tableaux de bord.
- ②- Calcul de rentabilité des capitaux (cash-flow , ratios financiers, rotation stock pièces de rechange,...)
- ③- Calcul de rentabilité des services et analyse des dépenses par nature (comptabilité générale) et calculs prévisionnels et historiques des coûts(comptabilité analytique).
- ④- Elaboration des programmes et des budgets annuels par domaine fonctionnel en se basant sur les ventes antérieures et sur les prévisions à réaliser.
- ⑤- Mesure des écarts et détection des dérives budgétaires par l'identification des causes et la mise en place d'actions correctives.

- ⑥- Respect des règles de séparation des pouvoirs en matière de liquidation des factures et d'engagement de dépenses.

C.2.4.1.3- Profil

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 un 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.

C.2.4.2- 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:

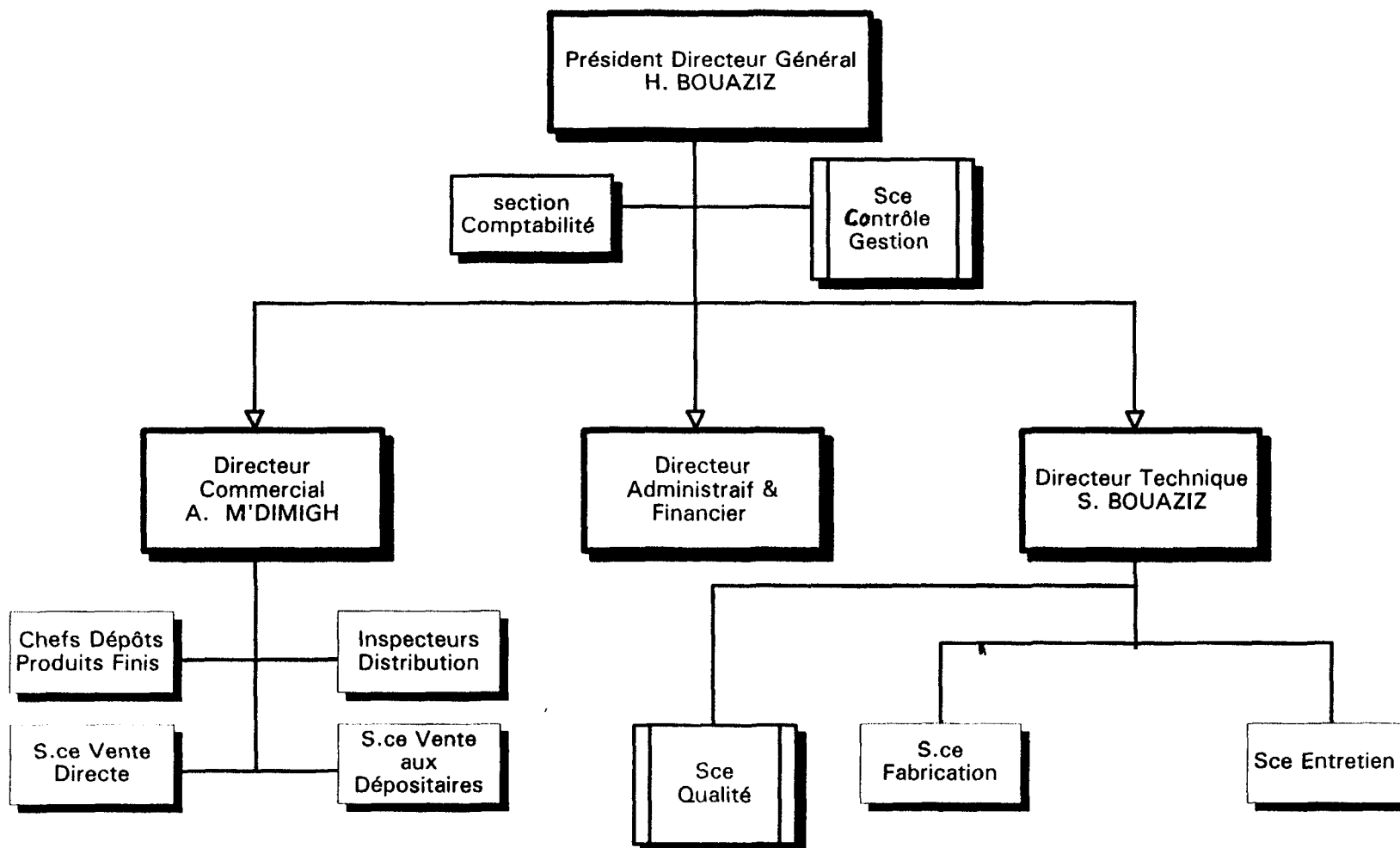
- Introduire un système qualité ISO 9000 ,
- Assistance en matière de Management de la Qualité par la formation de Responsables Assurance Qualité (Formation en Tunisie et à l'étranger)
- Déclencher la procédure de Certification ISO 9000.

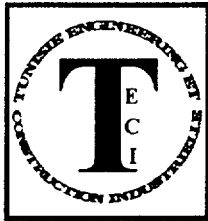
En suivant ce programme , la SNBG palliera aux insuffisances constatées en matière de Management et de Maîtrise de la Qualité

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



الشركة التونسية للتهندسة والانشاء الصناعى

TUNISIE ENGINEERING ET CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

15 Rue Abderrahman El-Jaziri
BP 67100 . 1002 TUNIS - BELVEDERE
Tel : (216) -1 - 894227 / 894533 / 894919 / 892851
Telex : 14676 Telefax : 785871 / 784153

**Programme de mise à niveau
de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses**

Partie D: Diagnostic Financier

Contenu

Préambule

D.I- Situation des Bilans des trois derniers exercices

D.II- Analyse des Résultats

D.III- Analyse des Coûts et du Prix de Revient

D.3.1- Système de Comptabilité Analytique

D.3.2- Analyse Analytique des Prix

D.IV- Analyse de l'Activité

D.V- Analyse des structures financières et économiques

D.5.1- Situation du Fonds de Roulement

D.5.2- Calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

D.5.3- Analyse de la procédure de financement

D.5.4- Structure du capital financier

D.5.5- Analyse de rentabilité économique

D.5.5.1- Calcul du taux moyen de financement

D.5.5.2- Calcul de rentabilité économique

D.VI- Conclusions Générales

Préambule

Le présent Diagnostic couvre l'analyse , à partir des données des bilans des trois derniers exercices, de :

- ① - *Résultats de gestion* ,
- ② - *Structure des coûts et la formation des prix* ;
- ③ - *Activité* ,
- ④ - *Rentabilité économique des capitaux* ,
- ⑤ - *Fonds de roulement* ,
- ⑥ - *Structure du capital financier* ,
- ⑦ - *Procédure de financement* .

La méthodologie adoptée est celle de l'analyse à partir des ratios servant :

- *à décrire une évolution et à confirmer une tendance* ,
- *à situer l'entreprise dans son contexte financier et économique* .

On distingue les ratios suivants :

- *Ratios d'activité ; les ratios économiques et financiers ; les ratios de rentabilité*

Nota:

Il est à noter que compte tenu de l'indisponibilité des indicateurs 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 d'autres entreprises à vocation identique.

D.I- Situation des Bilans des trois derniers exercices

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:	502 000,440	765 677,777	1 419 079,600	3 064 684,801
- 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	450 998,878	578 239,968	563 325,327	348 346,595
- Salaires, taxes et autres charges à payer	28 490,853	31 882,879	290 042,567	65 570,545
- Autres dettes à court terme	957 275,689	1 110 995,433	1 113 430,998	1 380 910,313
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	
Total Passif =	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
Perte Exercice				148 561,464
Total Actif	2 549 028,949	3 102 001,802	3 957 481,744	6 796 841,844

D.II- Analyse des Résultats

Les quatre comptes de résultats prévus par le Plan Comptable Tunisien sont rassemblés et synthétisés dans le Tableau d'Analyse des Résultats de Gestion (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 ou Autofinancement (±26+18)	228 998,215	237 628,122	108 384,500
28	Autofinancement minimal (*)	211 265	233 437	327 177
29	Autofinancement / Autofinancement minimal	1,08	1,02	0,33

(*) : L'autofinancement minimal est égal (Dotations aux Amortissements + Charges de Financement)

Les Charges de Financement sont calculés sur la base du taux de financement réel égal à 10,06%

Pour pouvoir apprécier la Rentabilité on utilise les ratios présentés 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



Synthèse

☞ **Points Positifs :**

- Dégagement de Cash Flow Net Positif

☞ **Points Négatifs :**

- Les Cash Flow dégagés par l'activité de l'entreprise est en deça de son niveau minimum pour l'exercice 1995 : Ceci est essentiellement dû aux investissements engagés au cours de cet exercice.
- Charges de Production assez élevés ; les achats consommés en représentent la majeure partie.
- La courbe des ventes a marqué un fléchissement important durant l'exercice 1995.
- La Valeur Ajoutée a été rongée par les charges de production dont les achats consommés en représentent la majeure partie.

- Le Résultat Brut d'Exploitation a été rongé par la proportion importante des frais personnel . Les dotations aux amortissements représentent la majeure partie du Résultat Brut d'Exploitation.
- Le Résultat Net d'Exploitation (Marge Bénéficiaire Net) est assez réduite (Voire perte enregistrée durant l'exercice 1995).
- La Rentabilité Financière est assez réduite , voire inférieure au taux moyen d'intérêt bancaire .

D.III- Analyse des Coûts et du Prix de Revient

D.3.1- Système de Comptabilité Analytique

La SNBG a mis en place ,durant le présent exercice, un système de Comptabilité Analytique tel que décrit dans le tableau (TSCA) ci-contre présenté :

Tableau Système de Comptabilité Analytique (TSCA)

Consommables	Clé de Répartition
Concentré	Formule de composition x Rendement produit
Sucre	Formule de composition x Rendement produit
Acide citrique	Formule de composition x Rendement produit
Gaz carbonique	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 désinfectant nettoyage	% annuel des frais imputable à chaque produit selon les statistiques de la production de l'exercice (n-1)

Paramètres de pilotage du système de Comptabilité Analytique :

Unité physique = la Caisse produite

Unité temporelle = le Mois

Inputs = Données de production

Outputs = Le Prix de Revient / Caisse / Produit
Le Prix de Vente / Caisse / Produit

La Marge

Gestionnaire = Le Responsable Production

A titre d'exemple et pour le produit VIVA qui représente environ 60% du Chiffre d'Affaires de la SNBG, on a l'output suivant :

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%

Nota : Il est à noter que l'état des prix des matières consommables a marqué les modifications suivantes :

- 1°- Les coûts de matières premières pour la fabrication des emballages PET ont diminué de 50%.
- 2°- Les concentrés importés sont désormais exonérés de droits de douane (JORT du 9/07/96).

▼
Synthèse

☞ **Points Positifs :**

- Cet outil de comptabilité analytique devra permettre à l'entreprise de :
 - suivre l'évolution du prix de revient et de compresser les dépenses ,
 - fixer la marge bénéficiaire et par suite le prix de vente.

D.3.2- Analyse Analytique des Prix

La composition du prix de revient moyen des produits commercialisés par la SNBG est représentée dans le tableau (TAA) ci-contre :

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



Synthèse

☞ Points Positifs :

- Par comparaison avec les résultats enregistrés au cours de Juin 1996, on note l'amélioration de la marge brute : Ceci a été essentiellement dû aux modifications structurelles d'approvisionnement des matières consommables sus-indiquées.

☞ Points Négatifs :

- Le Coût de Production représente une proportion importante de la valeur de production dont le coût d'achat des matières consommées en constitue la majeure partie.
- Le Coût de Distribution marque une tendance vers la hausse et représentait en 1995 la proportion de 28,4% de la valeur de production : Ceci est essentiellement dû aux dépenses liées destinées à la publicité et propagande.
- Le Prix de Revient est excessif .
- La Marge Brute (ou) Résultat Net d'Exploitation est assez réduite , voire inexistante . Cette marge a été érodée d'exercice en exercice jusqu'à disparaître à l'exercice 1995 (= -5,5%).

D.IV- Analyse de l'Activité

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 soit ni en perte ni en bénéfice.

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

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%)

Partant du 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 : **Bénéfice commercial = Charges de structure**

On a les indicateurs d'activité suivants :

Rubriques	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%



Synthèse

☛ Points Négatifs :

L'activité durant les trois derniers exercices a été soit *légèrement supérieure* (Cas de 1993 et 1994) soit *inférieure* au minimum requis (Cas de 1995).

L'écart d'activité a chuté énormément durant l'exercice 1995. Ceci peut être expliqué par le fait que les investissements réalisés au cours de cet exercice n'ont pas atteint leur régime nominal .

D.V- Analyse des structures financières et économiques

D.5.1- Situation du Fonds de Roulement

Le Fonds de Roulement comme indicateur précieux de la structure financière de l'entreprise, met en parallèle le degré de liquidité des actifs et d'exigibilité des passifs . C'est ainsi que la différence :

- Entre les capitaux permanents et les valeurs immobilisées , d'une part
- Entre l'actif circulant et les dettes à court terme d'autre part ;

constitue le Fonds de Roulement Net (FRN)

Le Fonds de Roulement Total (FRT) est constitué par l'Actif Circulant.

Le calcul du Fonds de Roulement des trois derniers exercices est présenté dans le tableau ci-contre :

Situation du Fonds de Roulement

Rubriques	1993	1994	1995
Fonds de Roulement Total	1 781 603,720	2 070 814,494	3 196 824,158
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
Sous-Total (2)	1 319 735,302	1 886 667,250	3 244 824,964
Fonds de Roulement Net(1) -(2)	- 704 529,557	- 1 347 887,839	- 1 692 892,643



Synthèse

☞ Points Négatif :

- La SNBG ne dispose pas de Fonds de Roulement Net (FRN < 0) .
LA SITUATION FINANCIERE EST NON EQUILIBREE .
Le déséquilibre est tel qu'il faut au moins doubler les capitaux permanents pour atteindre une situation financière équilibrée sans marge de sécurité c'est à dire (FRN = 0).
- La règle adoptée par la SNBG pour couvrir ses engagements est le recours aux crédits à court terme et aux découverts bancaires.

D.5.2- Calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) constitue le niveau minimal de financement stable du Fonds de Roulement .

Le BFR est calculé par la différence entre :

- Les stocks et les créances clients qui expriment un *besoin financier* ,
- Les dettes fournisseurs qui constituent une *ressource financière* .

La méthode dite des TEMPS D'ECOULEMENT est celle utilisée pour le calcul (*a posteriori*) du BFR .

Cette méthode prend en compte :

1°- Le coût des journées d'immobilisation , qui est obtenu en rapportant à la période annuelle (360 jours) :

- *pour le stock*, le coût de production ,
- *pour les clients* , le chiffre d'affaires ,
- *pour les fournisseurs* , le achats.

2°- Les durées d'immobilisation, qui sont obtenues en affectant à la période annuelle (360 jours) les coefficients multiplicateurs résultant des rapports ci-dessous :

- *pour le stock* : stock final/stock écoulé . Le stock écoulé valorisé est égal au coût de production.
- *pour les clients* : créances clients /chiffre d'affaires;
- *pour les fournisseurs* : dettes fournisseurs / achats.

Deux niveaux caractérisent le BFR :

1°- Un *niveau minimal* correspondant à un stock minimum compatible avec la courbe des ventes , des délais de règlement fournisseurs maximums et des délais de paiement clients minimums.

2°- Un *niveau maximal* correspondant à un stock optimal pour éviter toute rupture , des délais de règlement fournisseurs nuls - règlements comptant - et des délais de paiement clients maximums.

Le BFR optimal se situe entre ces deux niveaux.

Le calcul (*a posteriori*) du BFR est le suivant :

a)- Coûts des journées d'immobilisation

	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
<u>Stock :</u>	2 879	4 837	5 136
<u>Clients :</u>	4 363	7 015	8 341
<u>Fournisseurs</u>	2 206	2 907	4 130

b)- Durée d'immobilisation (en jours)

	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
<u>Stock :</u>	544	371	407
<u>Clients :</u>	18	20	26
<u>Fournisseurs</u>	262	194	84

c)- Coûts des composants du BFR et calcul des BFR

<u>Rubriques</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Stock (1)	1 566 176	1 794 527	2 090 352
Clients (2)	78 534	140 300	216 866
Fournisseurs (3)	577 972	563 958	346 920
BFR (maxi) (1+2)	1 644 710	1 934 827	2 307 218
% BFR (maxi) / Chiffre d'affaires	105%	77%	77%
BFR Mini (1+2-3)	1 066 738	1 370 869	1 960 298
% BFR (mini) / Chiffre d'affaires	68%	54%	65%

▼
Synthèse

☞ **Points Négatifs** :

Le BFR (niveau minimal et maximal) représente une proportion importante du chiffre d'affaires (> 60%).

Le BFR Minimal étant la partie permanente du BFR doit correspondre à une immobilisation des capitaux au même titre que les investissements productifs (+ 1 an). Ce niveau de BFR constitue la partie permanente du FRN (c.a.d FRN minimal) et doit être par conséquent couverte par un financement stable.

Partant du fait que le taux de couverture des immobilisations par les capitaux permanents (capitaux propres + dettes LMT) est égal à :

* 44% , pour 1993 ,

* 28% , pour 1994 ,

* 54% ; pour 1995 ;

on conclut que , la SNBG ne dispose pas de marge pour le financement la partie permanente de son FRN (c. a. d FRN minimal).

La proportion du niveau minimal du FRN par rapport aux capitaux permanents est égale à :

* 173% , pour 1993 .

* 239% , pour 1994 .

* 115% , pour 1995.

Donc, dégager un FRN minimal nécessite un apport en fonds permanents au moins égal au niveau existant.

En plus de l'absence d'excédant de fonds permanents , la situation de non disponibilité de FRN a été accentué par :

* Une politique de tassement de stocks pour une durée d'immobilisation dépassant l'exercice et dont le coût journalier d'immobilisation est assez élevé : *Source de gaspillage de ressources.*

* Un délai de règlement des fournisseurs assez réduit (< 3 mois) et dont le coût journalier d'immobilisation de la dette est assez élevé : *Source de financement.*

La situation de non-disponibilité de FRN a induit un déficit de trésorerie qui a engendré le recours systématique de la SNBG aux crédits bancaires à court terme pour honorer ses échéances : Le ratio de trésorerie nette est largement inférieur à 1 (voir tableau ci-après)

Ratios de trésorerie totale

Rubriques	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
Valeurs d'exploitation (c)	1 565 720,075	1 795 397,137	2 090 784,958
Sous -Total 1 : (d) = (a)+(b)	215 883,645	275 417,357	1 106 039,200
Sous -Total 2 : (e) = (a) +(b)+(c) = Actif Circulant	1 781 603,720	2 070 814,494	3 196 824,158
Dettes à court terme (f)	2 486 796,057	3 385 878,492	5 049 990,711
Ratio de Liquidité Générale = (e) / (f)	0,72	0,61	0,63
Ratio de trésorerie nette = (d) / (f)	0,087	0,081	0,219
Ratio de trésorerie réduite = (b) / (d)	0,002	0,006	0,000

▼
Synthèse

☞ **Points Positifs :**

- ☑ La situation de non disponibilité de FRN a été atténué partiellement par une réduction du délai de recouvrement des créances (< 1 mois) dont le coût journalier de non recouvrement de la créance revient assez chère pour l'entreprise : *Source de financement* .

D.5.3- Analyse de la procédure de financement

Le financement de l'entreprise, tels que présenté dans le tableau suivant , est formé par les trois catégories suivantes :

1°- Le FINANCEMENT STABLE , ou *les ressources à caractère permanent*

Ce financement correspond à l'AUTOFINANCEMENT (ou) le CASH FLOW qui constitue une ressource secrétée et conservée par l'entreprise.

2°- Le FINANCEMENT AU JOUR LE JOUR ,ou *les ressources générées par le cycle d'exploitation* .

Ce financement vise à couvrir le Besoin en Fonds de Roulement ce qui implique la disponibilité d'un Fonds de Roulement Net minimal .

3°- Le FINANCEMENT A COURT TERME , ou *les ressources complémentaires destinées à pallier les insuffisances temporaires de financement*.

Ce financement devra correspondre aux ressources complémentaires destinées à pallier les insuffisances temporaires de financement.

Structure de Financement

Rubriques	1993	1994	1995
Financement Stable ou Cash Flow	228 998 (8,4%)	237 628 (6,5%)	108 384 (2,1%)
Fonds de Roulement minimal	Néant	Néant	Néant
Financement à Court terme	2 486 796 (91,6%)	3 385 878 (93,5%)	5 049 991 (97,9%)
Total Financement	2 715 594 (100%)	3 623 506 (100%)	5 158 375 (100%)

▼
Synthèse

☞ **Points Négatifs** :

- La structure du capital financier est exclusivement formée par les dettes à Court terme : Cette structure ne permet l'équilibre fondamental nécessaire à une meilleure rentabilité de l'entreprise.

D.5.4- Structure du capital financier

Compte tenu du caractère permanent de l'absence de fonds de roulement , les frais financiers de fonctionnement générés par le recours systématique à des crédits à court terme et aux découverts bancaires sont considérés comme "*charges de financement*".

Ainsi le *capital financier* est composé de :

- 1°- Capitaux propres,
- 2°- Dettes à Long et Moyen termes ,
- 3°- Dettes à Court terme

La structure de l'endettement durant les trois derniers exercices est présentée dans le tableau ci-après :

Structure Capitaux Investis

Rubriques	1993	1994	1995
Capitaux propres	432 376 (14%)	432 376 (11%)	1 002 117 (14,8%)
Dettes à Long et Moyen terme	150 006 (5%)	92 870 (2,4%)	698 118 (10,4%)
Dettes à Court terme	2 486 796 (81%)	3 385 878 (86,6%)	5 049 991 (74,8%)
Total Capitaux Investis	3 069 178 (100%)	3 911 124 (100%)	6 750 226 (100%)



Synthèse

☞ Points Négatifs :

- La SNBG est fortement endettée : Les capitaux d'emprunt dépassent les 85% des capitaux investis .

D.5.5- Analyse de rentabilité économique

L'analyse de rentabilité économique (ou) la mesure de "*l'effet de levier*" consiste à comparer le coût des capitaux d'emprunts à la rentabilité économique de l'entreprise , qui est exprimée par le ratio :

Résultat Brut d'Exploitation Avant Frais Financiers / Capitaux Investis

5.5.1- Calcul du taux moyen de financement

Le calcul du taux moyen de financement des dettes (LMT +CT) est calculé comme suit :

$$\text{Taux moyen} = (\text{Frais financiers CT} + 0,1006 \times \text{Dettes LMT}) / (\text{Total dettes LMT} + \text{CT})$$

Le taux 0,1006 (=10,06%) correspond au taux de financement des dettes LMT

On a :

	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Taux moyen de financement =	11,33%	11,20%	11,15%

D.5.5.2- Calcul de rentabilité économique

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

Tableau de Rentabilité Economique (TREC)

Rubriques	1993	1994	1995
Cash Flow ou Autofinancement	228 998	237 628	108 384
Résultat brut d'exploit. avant F. Financiers (a)	245 337	290 560	123 948
Capitaux propres (b)	432 376	432 376	1 002 376
Dettes à long et Moyen terme (c)	150 006	92 870	698 118
Dettes à Court terme (d)	2 486 796	3 385 878	5 049 991
Taux Moyen de Financement	11,33%	11,20%	11,15%
Rentabilité économique capitaux investis (a) / (b+c+d)	7,99%	7,43%	1,84%
Effet de levier	NEGATIF	NEGATIF	NEGATIF
Rentabilité des capitaux propres	Néant	Néant	Néant
Capacité Maximale d'Endettement (CFMx) (**)	1 732 999	2 161 910	109 265
<i>Endettement total / CFMx</i>	<i>1,52</i>	<i>1,61</i>	<i>52,60</i>
<i>Endettement total / Autofinancement</i>	<i>11,51</i>	<i>14,60</i>	<i>53,03</i>
<i>Dettes LMT / Capitaux propres</i>	<i>34,7%</i>	<i>21,5%</i>	<i>66,6%</i>

(**) : La Capacité Maximale d'Endettement (CFMx) est calculée par la relation :

$$\frac{\text{Résultat Brut d'Exploitation avant Frais Financiers}}{(\text{Capitaux propres} + \text{CFMx})} = \text{Taux Moyen de Financement}$$

▼
Synthèse

☛ Points Négatifs :

- ☑ Le taux de rentabilité économique est inférieur au taux moyen de financement , l'ENDETTEMENT EST EXCESSIF . L'EFFET DE LEVIER est négatif .

La CAPACITE MAXIMALE D'ENDETTEMENT est largement dépassée: Il en résulte que l'entreprise ne dispose pas de CAPACITE FINANCIERE donc de CAPACITE ECONOMIQUE .*La capacité financière est exprimée par l'endettement complémentaire quand il existe ; la capacité économique est égale à la contre-partie de la capacité financière.*

- ☑ L'EQUILIBRE FINANCIER n'est pas réalisé.

- ☑ L'activité de l'entreprise n'a pas permis de rentabiliser ses capitaux propres. Il y a PERTE D'INDEPENDANCE FINANCIERE . En effet les deux règles suivantes retenues par les organismes financiers pour le financement d'entreprises ne sont pas respectées :

Règle 1 : Le montant des dettes LMT doit être porté à un niveau supérieur ou égal à celui des capitaux propres (Règle de 50/50).

Règle 2 : L'endettement total de l'entreprise ne devrait excéder 3 ou 4 fois l'autofinancement.

- ☑ L'activité de l'entreprise durant les 3 derniers exercices n'a pas pu dégager de CAPACITE D'INVESTISSEMENT SUPPLEMENTAIRE. Les investissements réalisés durant l'exercice 1995 ont été couverts par des dettes LMT complémentaires et apport en fonds propres

D.VI- Conclusions Générales

Il ressort du présent diagnostic les observations suivantes :

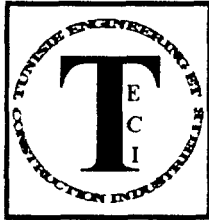
Points Négatifs :

- ① - L'absence de manière permanente de Fonds de Roulement et le recours systématique aux crédits à court terme et aux découverts bancaires pour financer ses achats .
- ② - La pratique de la méthode de tassement des stocks pour ses achats de matières consommables ; alors que le coût journalier d'immobilisation de stocks lui revient assez cher .
- ③ - La performance relative de la fonction " *Recouvrement* " n'a pas pu résorber le déficit de trésorerie.
- ④ - Le niveau élevé du prix de revient moyen a rongé la marge bénéficiaire qui est de 2.4% pour 1993 , 1,8% pour 1994 et négative pour 1995.
- ⑤ - Un endettement excessif qui a dépassé largement la capacité maximale d'endettement (52 fois , dans le cas de l'exercice 1995).
- ⑥ - L'activité de l'entreprise n'a pas pu dégager une capacité supplémentaire d'investissement. En dépit de cela les investissements réalisés durant l'exercice 1995 n'ont fait qu'aggraver la situation.
- ⑦ - L'activité de l'entreprise n'a pas pu rentabiliser son capital financier (ou) ses capitaux investis.
- ⑧ - L'activité de l'entreprise n'a pas pu rentabiliser les capitaux propres .
- ⑨ - L'activité de l'entreprise n'a pas pu acquérir l'indépendance financière.

- ⑩ - L'autofinancement (ou) Cash Flow secrété par l'activité de l'entreprise est soit légèrement supérieur à son niveau minimal soit en deça de son niveau minimal.

 **Points Positifs** :

- ① L'activité de l'entreprise dégage un Cash Flow Positif



الشركة التونسية للمهندسة والانشاء الصناعيه

TUNISIE ENGINEERING ET CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

15 Rue Abderrahman El-Jaziri
BP 67100 . 1002 TUNIS - BELVEDERE
Tel : (216) -1 - 894227 / 894533 / 894919 / 892851
Telex : 14676 Tele fax : 785871 / 784153

**Programme de mise à niveau
de la Société Nouvelle des Boissons Gazeuses**


Partie E: Programme de Mise à Niveau

Orientations Stratégiques


Il a été retenu pour la mise à niveau de la SNBG , les stratégies suivantes :

① - La SNBG produit Sept types de boissons gazeuses dont :


- Quatre sont concurrencées par les produits de groupes plus puissants (COCA COLA , PEPSI COLA)
- Trois ,de formule originale , pour lesquels la SNBG a segmenté le marché local ;ces produits originaux assurent la large part du Chiffre d'Affaires , la SNBG adoptera :

 *Orientation Stratégique* : STRATEGIE DE RECENTRAGE par l'Elargissement de la Gamme des Produits Originaux.

② - La SNBG ne dispose que d'une usine à rayon d'action limité avec des emballages consignés , en raison du coût de distribution à grande distance et de celui du retour de l'emballage , la SNBG adoptera :

 *L'Orientation Stratégique* : STRATEGIE DE DIVERSIFICATION des types d'Emballage et la Généralisation de l'Emballage Perdu.

③ - Dans le cadre de la conception , la mise au point et le développement des produits originaux , la SNBG adoptera :

 *L'Orientation Stratégique* : ENVISAGER L'EXPORTATION DES CONCENTRES POUR BOISSONS GAZEUSES FABRIQUES PAR MELANGE D'INGREDIENTS ACHETES , ACCOMPAGNES DE CESSION DE LICENCE

D'EXPORTATION DE CES DITS PRODUITS SOUS LA OU LES MARQUES CREEES A CET EFFET PAR LA SNBG.

Scénario Retenu

Le scénario retenu pour la mise en oeuvre des Orientations Stratégiques sus-indiquées se compose de :

- ① - Réaliser le programme d'investissements destiné à la mise en oeuvre de la Stratégie de RECENTRAGE par l'augmentation de la capacité et de la flexibilité des installations de production.
- ② - Réaliser le programme d'investissements destiné à la mise en oeuvre de la stratégie de Diversification par la mise en place d'un atelier de fabrication à partir de mélange d'ingrédients achetés de concentrés pour boissons gazeuses.
- ③ - Renforcer la fonction Maîtrise de la Qualité .

Plan d'Actions

*** Actions à court terme**

Les deux actions suivantes sont classées à court terme et sont à la base de l'efficacité économique et financière de l'entreprise :

- ① - *Couverture des valeurs immobilisées par un financement stable : Position Fonds de Roulement Net égal à zéro (FRN = 0).*

- ② - Assurer le Financement stable du niveau minimal du Fonds de Roulement .
- ③ - Dégager une marge de sécurité pour résorber les augmentations passagères du Besoin en Fonds de Roulement et supprimer le risque financier .

*** Actions à moyen terme**

Les actions à moyen terme sont les suivantes :

- ① - Réaliser les investissements prévus (Voir tableau TIMV du diagnostic commercial) pour augmenter la capacité de production et améliorer la flexibilité des installations .
- ② - Commercialiser le Savoir-Faire acquis en matière de mise au point de nouveaux produits originaux , par l'installation d'un atelier de fabrication à partir de mélange d'ingrédients , de concentrés pour boissons gazeuses.
- ③ - Renforcer la fonction de contrôle qualité par la mise en oeuvre des programmes d'assurance de la qualité (ISO 9000 et HACCP) et l'amélioration des moyens de contrôle et d'analyse (Contrôle bactériologique,...).
- ④ - Réaliser les différents aménagements nécessaires pour la mise à niveau.

☞ Conditions et Hypothèses de Mise à Niveau

*** Coûts et Financement**

Le budget à allouer pour la réalisation du programme de mise à niveau est subdivisé comme suit :

Tableau Coûts & Financement

<u>Rubriques</u>	<u>Coût Budgétaire</u>	<u>Financement</u>
1°- Rétablissement de la situation financière :	3 504 630 DT	* 50% Augmentation de capital * 50 % consolidation de dettes CT en dettes MLT
1.1- Couvrir les immobilisations par les capitaux permanents	1 544 332 DT	
1.2- Assurer le financement stable du niveau minimal du Fonds de Roulement.	1 960 298 DT	
2°- Investissements matériels :	2 605 350 DT	* 50% Augmentation de capital * 50% -dettes LMT
2.1- Augmenter la capacité de production et augmenter la flexibilité des installations	2 039 000 DT	
2.2- Mise en place d'un atelier de fabrication , par mélange d'ingrédients , de concentrés pour boissons gazeuses	150 000 DT	
2.3- Renforcer les fonctions de contrôle qualité" et protection d'hygiène .	50 000 DT	
2.4- Acquisition matériels informatiques	15 000 DT	
2.5- Aménagements pour mise à niveau	20 000 DT	
2.6- Frais de dédouanement , transit et transport	331 350 DT	
3°- Investissements immatériels :	322 950 DT	
3.1- Montage et essais	240 000 DT	
3.2- Assistance technique pour la mise en oeuvre des modèles d'assurance qualité : ISO 9000 , HACCP	72 950 DT	
3.3- Acquisition logiciels	10 000 DT	
Coût Total du programme de mise à niveau =	6 432 930 DT	

*** Hypothèses et Données de base**

Les hypothèses retenues pour l'élaboration du programme de mise à niveau sont les suivantes:

- Les Ventes

La prévision des ventes futures des produits SNBG a été faite en se basant sur :

- l'étude rétrospective des ventes des produits SNBG relatives aux exercices 1989 à 1995 .
 - Une augmentation du volume de la production à un rythme de 10% par an .
- Il est à signaler que l'augmentation du volume de la production durant le

premier semestre 1996 a dépassé 20% de celui du premier semestre 1995.

- Un taux de glissement des prix moyens de 5% par an.

En supposant que toute la production sera vendue , il en résulte que le chiffre d'affaires prévisionnel augmenterait à une cadence de **15,5% par an à partir de 1997.**

- Les Achats

Compte tenu de l'introduction de l'emballage PET durant 1993, les données de référence à utiliser pour estimer les achats futures sont celles des exercices 1993 , 1994 et 1995.

Nous supposons que les achats futures suivront la même tendance et représenteront une proportion égale à la moyenne pondérée des trois derniers exercices ,soit :

$$\% \text{ Achats} = 61\% \text{ Chiffre d'Affaires.}$$

- Les Stocks

Nous supposons que l'évolution future des stocks se fera selon un taux de rotation égal **2.**

- Le Recouvrement des Créances

Nous supposons que le délai de règlement des créances clients est le même que celui atteint durant l'exercice 1995: Soit **26 jours**

- Le Règlement des Dettes Fournisseurs

Compte tenu du rétablissement de la situation financière et du taux de rotation pratiquement multiplié par 2 , le délai de règlement des dettes fournisseurs est pris égal à **60 jours** .

- Les Autres Charges

Pour l'évolution des charges , autres que les frais du personnel , nous avons retenu un taux de glissement égal à 7% par an à compter 1997.

-Travaux , Fournitures et Services Extérieurs (TFSE)

Il s'agit principalement des dépenses d'entretien , d'assurance , d'électricité ,

Nous avons retenu une majoration de 7% par an à compter de 1997.

Les prévisions pour 1996 sont estimées à 359 386,250 DT

-Transport et Déplacements

Ces dépenses sont relatives principalement aux frais de transport du personnel et aux déplacements des agents commerciaux. Ces dépenses sont majorées de 7% par an à compter de 1997.
Les prévisions pour 1996 sont estimées à 1 204,820 DT

- Frais Divers de Production

Ils correspondent essentiellement aux frais de PTT, fournitures de bureau et publicité :

- Les frais relatifs aux fournitures de bureau et au PTT seront majorés de 7% par an à compter 1997 .
Les prévisions pour 1996 sont estimées à 41 736,420 DT
- Les budgets destinés à la publicité sont fixés par la SNBG selon la formule:

$$\text{Budget (Année "n")} = 5\% \text{ Chiffre d'Affaires (Année "n-1")}$$

- Frais financiers de fonctionnement

Ces dépenses sont relatives aux frais d'escompte , aux intérêts sur les crédits à court terme et sur les découverts bancaires.
Ces frais qui représente 1.8% de la valeur de la production en 1995 , seront réduits à 0,9% à partir de 1997 suite aux mesures qui seront prises pour le rétablissement de la situation financière.

- Frais de Personnel

La projection de la masse salariale a été faite compte tenu des hypothèses suivantes :

- création de 15 nouveaux emplois .Ceci correspondra à une augmentation moyenne de la masse salariale de 19% sur la base de 1995.
- majoration de la masse salariale à raison de 4% l'an représentant l'augmentation statutaire et l'augmentation éventuelle due au niveau de la vie .

Les frais de personnel de 1995 s'élèvent à 346 481 DT .
Les prévisions pour 1996 sont estimées à : $1.19 * (346 481) = 412 312$ DT

- Impôts et Taxes Indirects

Les impôts et taxes indirects augmentent proportionnellement aux ventes. Ils représentent une proportion égale à 1% de la valeur de la production.

- Impôts et Taxes Directs

Ces impôts correspondent aux taxes de Formation Professionnelle (TFP) et FOPROLOS qui représente chacun une proportion égale à 1% de la masse salariale.

- Charges de Financement

Les charges de financement correspondent aux intérêts qui seront payés sur les crédits LMT suivants:

♦ Crédits en cours

Les tableaux de remboursement des crédits en cours de la SNBG sont les suivants:

- Conditions crédit n° 1

- . Montant = 200 000 DT
- . Taux d'intérêt = (TMM + 3) par an
- . Période de remboursement = 7 ans

Restant des Annuités Crédit n° 1

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Principal	28 568	28 568	28 568	7 166		
Intérêt	12 383	8 044	3 754	271		

- Conditions crédit n° 2

- . Montant = 200 000 DT
- . Taux d'intérêt = 10,06 % par an
- . Période de remboursement = 7 ans

Le tableau de remboursement de ce crédit est ci-après :

Restant des Annuités Crédit n° 2

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Principal	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 340
Intérêt	19 172	15 716	12 316	8 917	5 535	2 117

- Conditions crédit n° 3 :

- . Montant = 400 000 DT
- . Taux d'intérêt = 10,06% par an
- . Période de remboursement = 7 ans

Le tableau de remboursement de ce crédit est ci-après :

Restant des Annuités Crédit n° 3						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Principal	66 664	66 664	66 664	66 664	66 664	66 680
Intérêt	38 344	31 432	24 632	17 834	11 070	4 234

♦ **Crédit LMT pour rétablissement de la situation financière**

Il est a été convenu que le rétablissement de la situation financière se fera par apport en fonds propres et consolidation des dettes à court terme en dettes à moyen terme.

Les dettes à consolider représentent un montant égal à **1 752 315 DT**

Les conditions de financement de ces dettes LMT sont :

- Montant = 1 752 315 DT
- Durée remboursement = 7 ans
- Taux d'intérêt = 11%

Le tableau de remboursement de ce crédit est ci-après :

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Principal	250 330	250 330	250 330	250 330	250 330	250 330	250 335
Intérêt	192 755	165 218	137 682	110 146	82 609	55 073	27 537

♦ **Crédits LMT pour Investissement de mise à niveau**

Le programme d'investissements nécessaires à la mise à niveau arrêté au tableau TIMV sera financé par :

- * *50% Augmentation de capital* ,
- * *50% Dettes à Long et moyen terme.*

Les conditions retenues pour le financement de ces dettes LMT sont :

- Montant crédit = 1 464 150 DT
- Durée Remboursement = 7 ans
- Taux d'intérêt = 11%

Tableau annuités

Annuité	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Principal	209,164	209,164	209,164	209,164	209,164	209,164	209,164
Intérêts	161,057	138,048	115,040	92,032	69,024	46,016	23,008

*** Amortissements**

Les dotations aux amortissements sont réparties comme suit , compte des nouveaux investissements :

Tableau des immobilisations existantes

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
V. brutes immo.	3 244 824,964	2 977 776,800	2 717 136,512	2 481 656,885	2 274 184,080	2 097 951,116	1 945 598,786
Amortissements:							
- Terrain							
- Construction	11 276,559	11 276,559	11 276,559	11 276,559	11 276,559	7 295,403	7 295,403
- M & Mat Exploitation	58 003,748	58 003,748	58 003,748	58 003,748	32 584,829	28 019,192	26 414,532
- Matériel roulant	70 001,798	65 098,123	42 826,513	21 349,476	20 584,476	17 137,183	13 689,890
- M.M.B.	5 849,029	5 849,029	5 849,029	5 849,029	5 645,183	5 484,983	3 542,057
- A.A.I.	7 686,711	7 686,711	7 686,711	7 686,711	6 832,383	5 214,864	3 798,838
- Mat. Emballage	1 933,446	1 933,446	1 933,446	1 933,446	1 933,446	1 668,646	1 477,162
- Emb. Comm. Durables	112 296,884	110 792,661	107 903,621	101 373,838	97 376,086	87 532,059	82 627,074
- Autres Immobilisations							
Total Amortissement	267 048,175	260 640,277	235 479,627	207 472,807	176 232,962	152 352,330	138 844,956
V. nettes immo.	2 977 776,800	2 717 136,512	2 481 656,885	2 274 184,080	2 097 951,116	1 945 598,786	1 806 753,830

Investissement pour mise à niveau

Tableau des Immobilisations.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
V. brutes acquisitions:	2 653 300	2 386 899	2 120 498	1 854 097	1 587 696	1 321 295	1 054 894
- M. Exploitation	2 628 300	2 365 470	2 102 640	1 839 810	1 576 980	1 314 150	1 051 320
- M. informatique	25 000	21 429	17 858	14 287	10 716	7 145	3 574
Amortissements:							
- M. Exploitation	262 830	262 830	262 830	262 830	262 830	262 830	262 830
- M. Informatique	3 571	3 571	3 571	3 571	3 571	3 571	3 571
Total Amortissement	266 401	266 401	266 401	266 401	266 401	266 401	266 401
V. nettes immo.	2 386 899	2 120 498	1 854 097	1 587 696	1 321 295	1 054 894	788 493

Projections Financières

Compte tenu des hypothèses et des données de base de mise à niveau , les projections financières pour la période allant de 1997 au 2003 regroupent :

- *Les Comptes d'Exploitation ,*
- *Les Bilans Prévisionnels,*
- *Le Tableau Emplois/Ressources,*
- *Le Plan de Trésorerie Prévisionnelle .*
- *Les Indicateurs de Rentabilité et de Structure Financière.*

*** Les Comptes d'Exploitation Prévisionnels**

Voir tableau ci-joint.

Comptes d'Exploitation Prévisionnels

<u>LIBELLE</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Ventes Hors Taxes	4005725	4626612	5343737	6172016	7128679	8233624	9509836
Variation Stocks	0	0	0	0	0	0	0
<u>Valeur de la Production</u>	<u>4005725</u>	<u>4626612</u>	<u>5343737</u>	<u>6172016</u>	<u>7128679</u>	<u>8233624</u>	<u>9509836</u>
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							
- Fourm. 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
<u>Charges de Production</u>	<u>3081190</u>	<u>3524784</u>	<u>4031972</u>	<u>4615034</u>	<u>5285538</u>	<u>6112080</u>	<u>7008130</u>
<i>Résultat de Production</i>	<i>924535</i>	<i>1101828</i>	<i>1311765</i>	<i>1556982</i>	<i>1843141</i>	<i>2121545</i>	<i>2501706</i>
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
<u>Sous-Total</u>	<u>478295</u>	<u>502316</u>	<u>528032</u>	<u>555623</u>	<u>585292</u>	<u>617272</u>	<u>651829</u>
<i>Résultat Brut d'Exploitation</i>	<i>446240</i>	<i>599512</i>	<i>783733</i>	<i>1001360</i>	<i>1257849</i>	<i>1504272</i>	<i>1849877</i>
Charges de Financement:							
- Financement LMT en cours	55192	40702	27022	16605	6351	0	0
- Financement LMT Rétabl. Sit. Fin.	192755	165218	137682	110146	82609	55073	27537
- 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
<u>Sous-Total</u>	<u>944621</u>	<u>854768</u>	<u>762894</u>	<u>671064</u>	<u>586770</u>	<u>516769</u>	<u>453135</u>
<i>Résultat Net d'Exploitation</i>	<i>498381</i>	<i>255255</i>	<i>20839</i>	<i>330296</i>	<i>671079</i>	<i>987503</i>	<i>1396742</i>
Impôts sur Bénéfice	1000	1000	7294	115604	234878	345626	488860
<u>Résultat Net</u>	<u>-499381</u>	<u>-256255</u>	<u>13545</u>	<u>214692</u>	<u>436201</u>	<u>641877</u>	<u>907882</u>

Unité = Dinar Tunisien

*** Le Tableau Emplois / Ressources**

Voir tableau ci-joint.

Tableau Emploi / Ressources

RUBRIQUES	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
RESSOURCES							
Capitaux propres	3216465	3216465	3216465	3216465	3216465	3216465	3216465
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	3743506	3718346	3737616	3900777	4091658	4277081	4522832
Emprunts LMT:							
- LMT en cours	564306	435742	307178	200016	100020	0	0
- LMT pour rétab. Sit. Fin.	1752315	1501985	1251655	1001325	750995	500665	250335
- LMT pour invest. Mise à Niveau	1464150	1254986	1045821	836657	627493	418329	209164
Total Dettes LMT	3780771	3192713	2604654	2037998	1478508	918994	459499
Total Fonds Permanents	7524277	6911059	6342270	5938775	5570166	5196075	4982331
Crédits de trésorerie (Impôt s/Bénéfice)	1000	1000	25457	130134	245775	352891	492492
TOTAL RESSOURCES =	7525277	6912059	6367727	6068909	5815941	5548966	5474823
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	498381	255255					
Besoin en Fonds de Roulement	1059467	1271072	1537723	1763361	2003446	2201741	2573009
TOTAL EMPLOIS =	7525277	6912059	6367727	6068909	5815941	5548966	5474823

*** Les Bilans Prévisionnels**

Voir tableau ci-joint.

<u>LIBELLE</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
ACTIF							
<u>ACTIF IMMOBILISE</u>							
Immobilisations corporelles amortissables	5631077	5104036	4602155	4128281	3685647	3266894	2861648
- Amortissements Cumulés	527041	501881	473874	442634	418753	138845	391739
<u>Total Actif Immobilisé</u>	<u>5104036</u>	<u>4602155</u>	<u>4128281</u>	<u>3685647</u>	<u>3266894</u>	<u>3128049</u>	<u>2469909</u>
<u>ACTIF CIRCULANT</u>							
Stocks (1)	462268	550914	655883	778491	921571	105773	1250853
Créances clients (2)	280401	323863	374062	432041	499008	576354	665689
Perte de l'exercice	498381	255255					
Trésorerie	1057771	1145482	1251278	1241487	1270378	1974145	1396487
<u>Total Actif Circulant</u>	<u>2298820</u>	<u>2275514</u>	<u>2281222</u>	<u>2452019</u>	<u>2690956</u>	<u>2656271</u>	<u>3313029</u>
<u>TOTAL ACTIF</u>	<u>7402856</u>	<u>6877669</u>	<u>6409503</u>	<u>6137666</u>	<u>5957850</u>	<u>5784320</u>	<u>5782938</u>
PASSIF							
<u>CAPITAUX PROPRES</u>							
Capital	3216465	3216465	3216465	3216465	3216465	3216465	3216465
Résultat net de l'exercice			47277	241678	456440	655370	914628
<u>Total Capitaux Propres</u>	<u>3216465</u>	<u>3216465</u>	<u>3263742</u>	<u>3458143</u>	<u>3672905</u>	<u>3871835</u>	<u>4131093</u>
<u>DETTES</u>							
Emprunts / Crédits I.M.T	3780771	3192713	2604654	2037998	1478508	918994	459499
Dettes s'achats fournisseurs (3)	405620	468491	541107	624978	721850	833737	962966
Etat (Impôt sur bénéfice)				16547	84587	159754	229380
<u>Total Dettes</u>	<u>4186391</u>	<u>3661204</u>	<u>3145761</u>	<u>2679523</u>	<u>2284945</u>	<u>1912485</u>	<u>1651845</u>
<u>TOTAL PASSIF</u>	<u>7402856</u>	<u>6877669</u>	<u>6409503</u>	<u>6137666</u>	<u>5957850</u>	<u>5784320</u>	<u>5782938</u>

(1) : On suppose que le : % rotation Stock = 2 = Marge sur Coûts Production/Stock Moyen .

(2) : On conserve le même délai de recouvrement des créances que celui de 1995 , on a (Clients / C.A.) x 360 = 26)

(3) : On suppose que le règlement des dettes fournisseurs se fera dans un délai ne dépassant pas 60 jours . D'où on a (Dettes Fournisseurs / Achats = 60/360 = 0,166

*** Le Plan de Trésorerie Prévisionnelle**

Voir tableau ci-joint.

Plan de Trésorerie Prévisionnelle

<u>LIBELLE</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
<u>RECETTES</u>							
Ventes (Chiffre d'Affaires)	4005725	4626612	5343737	6172016	7128679	8233624	9509836
Apurement Comptes Clients de l'exercice antérieur		280401	323863	374062	432041	499008	576354
Paielements à 26 jours							
Emprunt LMT pour Rétablissement Situation Financière	1752315						
Emprunts LMT pour Investissement de Mise à Niveau	1464150						
Disponibilités au 1/1	1057771	1145482	1251278	1241487	1270378	1974145	1396487
<u>TOTAL RECETTES =</u>	<u>8279961</u>	<u>6052495</u>	<u>6918878</u>	<u>7787565</u>	<u>8831098</u>	<u>10706777</u>	<u>11482677</u>
<u>DEPENSES</u>							
Achats	<u>2443492</u>	<u>2822233</u>	<u>3259680</u>	<u>3764930</u>	<u>4348494</u>	<u>5022511</u>	<u>5801000</u>
Apurement Comptes Fournisseurs de l'exercice antérieur		<u>405620</u>	<u>468491</u>	<u>541107</u>	<u>624978</u>	<u>721850</u>	<u>833737</u>
Règlement à 60 jours							
<i>Frais de Fabrication et de Distribution.</i>							
Travaux , Fourniture et Services Extérieurs	<u>384543</u>	<u>411461</u>	<u>440264</u>	<u>471082</u>	<u>504058</u>	<u>539342</u>	<u>577096</u>
Transport et Déplacement	<u>1289</u>	<u>1379</u>	<u>1476</u>	<u>1579</u>	<u>1690</u>	<u>1808</u>	<u>1935</u>
Frais Divers de Production	<u>215814</u>	<u>248070</u>	<u>282460</u>	<u>321895</u>	<u>367138</u>	<u>474316</u>	<u>579031</u>
* Fourn. Bureau + PTT + Autres Frais	44658	47784	51129	54708	58537	62635	67020
* Publicité	171156	200286	231331	267187	308601	411681	475492
<i>Charges de Structure.</i>							
Frais de Personnel	<u>428804</u>	<u>445957</u>	<u>463795</u>	<u>482347</u>	<u>501641</u>	<u>521706</u>	<u>542574</u>
Impôts et Taxes	<u>49633</u>	<u>56185</u>	<u>70007</u>	<u>186971</u>	<u>316198</u>	<u>438396</u>	<u>594809</u>
* Impôts et Taxes Directs	8576	8919	9276	9647	10033	10434	10851
* Impôts et Taxes Indirects	40057	46266	53437	61720	71287	82336	95098
* Impôts sur Bénéfice	1000	1000	7294	115604	234878	345626	488860
Amortissements	<u>527041</u>	<u>501881</u>	<u>473874</u>	<u>442634</u>	<u>418753</u>	<u>405246</u>	<u>3911739</u>
Frais Financiers	<u>445056</u>	<u>385608</u>	<u>327838</u>	<u>274331</u>	<u>222142</u>	<u>175192</u>	<u>136134</u>
* Frais Financiers de Fonctionnement	36052	41640	48094	55548	64158	74103	85589
* Charges de Financement	409004	343968	279744	218783	157984	101089	50545
Frais Divers d'Exploitation	<u>9433</u>	<u>10093</u>	<u>10800</u>	<u>11556</u>	<u>12365</u>	<u>13230</u>	<u>14156</u>
Rétablissement Situation Financière	3504630						
Investissements	2928300						
<u>TOTAL DEPENSES =</u>	<u>10938035</u>	<u>5288487</u>	<u>5798685</u>	<u>6498432</u>	<u>7317457</u>	<u>7317457</u>	<u>12992211</u>
<u>SOLDE DE TRESORERIE</u>	<u>-2658074</u>	<u>764008</u>	<u>1120193</u>	<u>1289133</u>	<u>1513641</u>	<u>3389320</u>	<u>-1509534</u>

*** Les Ratios de Rentabilité Prévisionnelle**

Voir tableau ci-joint.

<u>LIBELLE</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Cash Flow ou Autofinancement	27660	245625	487419	657326	854954	1047123	1299621
Résultat Brut d'Exploitation avant F. Financiers	446240	599512	783733	1001360	1257849	1504272	1849877
Capitaux Propres	3216465	3216465	3263742	3458143	3672905	3871835	4131093
Dettes à Moyen et Long Terme (LMT)	3780771	3192713	2604654	2037998	1478508	918994	459499
Dettes à Court Terme	405620	468491	541107	658072	891024	1153245	1421726
Taux de Financement	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
<u>Rentabilité Economique des Capitaux Investis =</u>	<u>6%</u>	<u>9%</u>	<u>13%</u>	<u>18%</u>	<u>24%</u>	<u>31%</u>	<u>40%</u>
<u>EFFET DE LEVIER</u>	<u>NEGATIF</u>	<u>NEGATIF</u>	<u>POSITIF</u>	<u>POSITIF</u>	<u>POSITIF</u>	<u>POSITIF</u>	<u>POSITIF</u>
<u>Rentabilité des Capitaux Propres =</u>	<u>1%</u>	<u>8%</u>	<u>15%</u>	<u>22%</u>	<u>30%</u>	<u>36%</u>	<u>44%</u>
Capacité Maximale d'Endettement (CFMx) =	840262	2233644	3861103	5645130	7762086	9803365	12685971
<u>Endettement / CFMx</u>	<u>4.98</u>	<u>1.64</u>	<u>0.81</u>	<u>0.48</u>	<u>0.31</u>	<u>0.21</u>	<u>0.15</u>
<u>Endettement / Autofinancement =</u>	<u>151.35</u>	<u>14.91</u>	<u>6.45</u>	<u>4.10</u>	<u>2.77</u>	<u>1.98</u>	<u>1.45</u>
<u>Dettes LMT / Capitaux Propres</u>	<u>1.18</u>	<u>0.99</u>	<u>0.80</u>	<u>0.59</u>	<u>0.40</u>	<u>0.24</u>	<u>0.11</u>
<u>Indépendance Financière :</u>	<u>(-)</u>	<u>(-)</u>	<u>(-)</u>	<u>(-)</u>	<u>(+)</u>	<u>(+)</u>	<u>(+)</u>

LEGENDE :

(-) : Perte d'Indépendance Financière

(+) : Gain d'Indépendance Financière

*** Les Ratios de Trésorerie Prévisionnelle**

Voir tableau ci-joint.

<u>LIBELLE</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Valeurs Réalisables	280401	323863	374062	432041	499008	576354	665689
Valeurs Disponibles	1057771	1145482	1251278	1241487	1270378	1974145	1396487
Valeurs d'Exploitation	462268	550914	655883	778491	921571	105773	1250853
Actif Circulant	1800440	2020259	2281223	2452019	2690957	2656272	3313029
Dettes à Court Terme	405620	468491	541107	641525	806437	993491	1192346
<u>Ratios de Liquidité générale</u>	4.44	4.31	4.22	3.82	3.34	2.67	2.78
<u>Ratios de Trésorerie Nette</u>	3.30	3.14	3.00	2.61	2.19	2.57	1.73
<u>Ratios de Trésorerie Réduite</u>	0.79	0.78	0.77	0.74	0.72	0.77	0.68

Planning Prévisionnel de Réalisation.

Le délai de réalisation du programme de mise à niveau s'étend sur une année: Voir Planning ci-joint

ACTIONS	<u>1er Trimestre '97</u>	<u>2ème Trimestre '97</u>	<u>3 ème Trimestre '97</u>	<u>4ème Trimestre '97</u>
1- Rétablissement de la Situation Financière				
2- Acquisition des Equipements , Montage et Essais				
3- Mise en place d'un Atelier de Fabrication de Concentrés pour Boissons Gazeuses				
4- Assistance Technique : Assurance Qualité				