



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

21800

# SCAP/CB

Elaboration d'un Plan Stratégique  
et d'un Plan d'Actions.

Première partie : diagnostic stratégique

Duilio PIRATI  
Abdel. ENNAIFER  
Hichem TURKI  
Ali ZARDI

AGORA 2000  
STRATEGE  
STRATEGE  
STRATEGE

janvier 1997

## Avant propos

- SCAP/CB a été créée en 1946 à Nabeul par la Famille Gastli en partenariat avec un promoteur français qui détient toujours 28% du Capital.
- La société est constituée sous forme de SARL AVEC UN CAPITAL DE 501.000 DT.
- Une nouvelle usine a été construite à Grombalia en 1989. Elle a repris toute l'activité de production de la SCAP/CB initialement implantée en plein centre de NABEUL.
- SCAP/CB a réalisé en 1995 un C.A. de 11 MDT dans le secteur de la conserve de tomate (4 000 tonnes de DCT soit 70% du CA) et d'harissa (1 500 tonnes soit 30% du CA)
- Ce diagnostic, plan stratégique et plan d'action, objet du présent rapport, a été réalisé par quatre experts nationaux et internationaux :
  - **Duilio PIRATI :**
    - ⇒ **Consultant AGORA 2000**
  - **Abdeladhim ENNAIFER :**
    - ⇒ **Expert Financier, Tunis**
  - **Hichem TURKI :**
    - ⇒ **Cabinet STRATÈGE, Tunis**
  - **Ali ZARDI :**
    - ⇒ **Cabinet STRATÈGE, Tunis**

## Sommaire

- A/ Diagnostic stratégique de l'entreprise**
- A.I/ POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE**
  - A.I.1/ Les marchés sur lesquels est positionnée la Société**
  - A.I.2/ Les métiers de la Société**
  - A.I.3/ La stratégie annoncée par le Chef d'Entreprise**
  - A.I.4/ Les caractéristiques générales des marchés**
  - A.I.5/ Forces et faiblesse des principaux concurrents**
  - A.I.6/ Les performances et politiques commerciales de l'entreprise**
- A.II/ DIAGNOSTIC FINANCIER**
  - A.II.1/ Résultats Financiers Globaux des 4 dernières années**
  - A.II.2/ Analyse des bilans résumés des 4 dernières années**
  - A.II.3/ La Stabilité Financière de l'Entreprise**
  - A.II.4/ Analyse par les ratios**
- A.III/ DIAGNOSTIC TECHNIQUE**
  - A.III.1/ Introduction**
  - A.III.2/ Descriptif de l'usine**
    - 1.Localisation de l'usine**
    - 2.Les bâtiments**
    - 3.Les Matières Premières**
    - 4.La Production**
    - 5.LES RENDEMENTS MATIERES**
    - 6.Le contrôle qualité**
    - 7.Les conditions hygiéniques**
    - 8.La maintenance**
    - 9.Les système d'approvisionnement**
- A.IV/ DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL**
  - A.IV.1/ Ressources Humaines et management**
  - A.IV.2/ Organisation interne**
- A.V/ ENVIRONNEMENT CONSTITUTIONNEL**

## A/ Diagnostic stratégique de l'entreprise

### A.I/ Positionnement stratégique de l'entreprise

#### A.1.1/ LES MARCHES SUR LESQUELS EST POSITIONNEE LA SOCIETE

- SCAPCB est une entreprise présente sur les marchés du concentré de tomate et de l'harissa.
- Ses productions sont vendues respectivement sous les marques "tomate du Cap Bon " et "Phare du Cap Bon"
- SCAPCB a une assez bonne expérience de l'exportation , particulièrement en matière de harissa où la société réalise pratiquement 50% des exportations tunisiennes .

**A.1.2/ LES METIERS DE LA SOCIETE** SCAPCB fabrique :

- du double concentré de tomate à 28% (Désigné par DCT dans la suite de ce document)
- et de l'harissa .

 Pour cela SCAPCB dispose de plusieurs métiers qui sont :

- Collecte et approvisionnement en tomates, piments frais et ingrédients .
- Analyse et tri des produits frais ,
- Traitement des ingrédients,
- Transformation des matières premières en double concentré de tomate et en harissa,
- Emballage et stockage ,
- Commercialisation et distribution .

**A.1.3/ LA STRATEGIE ANNONCEE PAR LE CHEF D'ENTREPRISE :**

- SCAP/CB souhaite diversifier sa production notamment avec la préparation d'olives de table et de semi-conserves, de confitures etc ..., dans le souci d'occuper sur une plus longue période le personnel permanent de l'entreprise (40 personnes).
  
- Le deuxième axe stratégique annoncé par le Chef d'Entreprise vise à développer l'exportation d'autres produits en complément de l'exportation d'Harissa.
  
- Il s'agit d'étendre cette activité export à d'autres nouveaux produits qui pourraient être fabriqués chez SCAP/CB et au concentré de tomate si possible, vu la vive concurrence européenne et notamment Italienne (Ecart de prix de 200 Millimes) sur ce produit.
  
- Enfin, SCAPCB souhaite profiter de la présente étude pour entamer un programme d'action qui lui permette d'améliorer sa gestion et sa productivité en vue de réaliser des gains de parts de marché. Elle souhaite aussi lancer un programme de qualité totale pour obtenir une certification du type ISO 9000.

**A.I.4/ Les caractéristiques générales des marchés :****MARCHE TUNISIEN**

- Il s'agit d'abord de distinguer les marchés du concentré de tomate et de l'harissa.
- En effet, si le premier est relativement encadré par l'administration, le second reste assez libre.

**MARCHE ACTUEL DU CONCENTRE DE TOMATE**

- Le marché du double concentré de tomate est un marché encadré par l'administration qui a créé à cet effet le Groupement Inter - professionnel des Conserves Alimentaires (GICA).
- C'est aussi l'administration qui fixe le prix minimum de cession des tomates fraîches par les agriculteurs ainsi que le prix de vente du double concentré de tomate.
- Pour cette année, le prix de la tomate fraîche est de 90 millimes le KG à la ferme, et le prix de vente du double concentré est à 1,450 DT pour la boîte de 4/4 .
- L'administration assure aussi une certaine coordination entre le seul fabricant national d'emballages métalliques et les conserveurs.
- Le double concentré de tomate faisant partie intégrante de l'alimentation de base du tunisien, l'administration a veillé à ce que sa production ne connaisse pas de fléchissement même pendant les périodes de sécheresse où les industriels ont été autorisés à importer du triple concentré pour le transformer en double concentré et le conditionner sous leurs propres marques.
- La production de double concentré n'a pas connu de fléchissement, malgré les résultats agricoles, passant de 49.600t en 1993 à 77.733T en 1995.
- La consommation nationale de double concentré de tomate est estimée à 67.500 T/AN, soit 8 Kg/an/personne .

## EXPORTATION

Les exportations de conserves de tomate ont atteint les chiffres suivants :

- En 1993 : 5566 T pour 4057 mdt,
- En 1994 : 1193 T pour 904 mdt ,
- En 1995 : 4561 T pour 4431 mdt .

## MARCHE DE L'HARISSA

- Contrairement au concentré de tomate, l'harissa ne fait pas partie de l'alimentation de base du tunisien et ne jouit pas par conséquent de la même sollicitude de la part de l'administration. C'est pourquoi le marché de l'harissa est plus libre que celui de la conserve de tomate .
- Cependant ce secteur reste suivi par le GICA et fait l'objet d'une norme car il s'agit d'un produit alimentaire spécifiquement tunisien .
- La production de harissa a subi le contre - coup de la baisse de la production agricole suite à la sécheresse qui a sévit ces deux dernières années. Cette production est ainsi tombée de 9.950 T en 1993 à 6.900 T en 1995 .
- Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue le fait que l'harissa industrielle est de plus en plus concurrencée sur le marché local par l'harissa artisanale dite faite maison bien que cette dernière soit plus chère à la vente.
- A l'export, bien que l'harissa tunisienne continue à être assez appréciée, il n'en demeure pas moins qu'elle est de plus en plus concurrencée par des productions européennes faites sur place par des industriels originaires d'Afrique du Nord.
- Les produits ainsi fabriqués ne correspondent pas à la norme tunisienne de l'harissa, cependant ils sont bien présent sur les marchés européens sous la dénomination Harissa.

## EXPORTATION DE HARISSA

- L 'harissa constitue le premier poste d'exportation parmi les conserves alimentaires .
- Les exportations de harissa ont atteint les chiffres suivants :
  - En 1993 : 1875 T pour 4716 mdt ,
  - En 1994 : 1791 T pour 4382 mdt ,
  - EN 1995 : 1672 T pour 4135 mdt .

**MARCHE DES AUTRES CONSERVES ALIMENTAIRES**

- La Tunisie produit et exporte plusieurs autres conserves alimentaires mais en quantités nettement inférieures .

**PRODUCTION DE CONSERVES ALIMENTAIRES (en tonnes)**

<b>PRODUITS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>CONSERVES DE LEGUMES</b>	<b>62660</b>	<b>66840</b>	
conserves tomates	49600	56600	
harissa	9950	8500	
petits pois frais	1110	240	
autres	2000	1500	
<b>CONSERVES DE FRUITS</b>	<b>4500</b>	<b>4600</b>	
abricots	1000	400	
coing	2500	2700	
autres	1000	1500	
<b>SEMI-CONSERVES</b>	<b>4015</b>	<b>3860</b>	
olives	2400	2190	
capres	115	170	
autres	1500	1500	
<b>CONSERVES DE POISSONS</b>	<b>2345</b>	<b>3640</b>	
sardines	1925	2320	
thon	420	1320	

<b>TOTAL</b>	<b>73520</b>	<b>78940</b>	
--------------	--------------	--------------	--

Source : GICA

## EXPORTATION DE CONSERVES ALIMENTAIRES

Produits	1993		1994		1995	
	poids (t)	valeur (mdt)	poids (t)	valeur (mdt)	poids (t)	valeur (mdt)
<b>CONSERVES DE LEGUME</b>	<b>7446</b>	<b>8800</b>	<b>2997</b>	<b>5316</b>	<b>6234</b>	<b>8569</b>
tomate	5566	4057	1193	904	4562	4431
harissa	1875	4716	1791	4382	1672	4136
sauce tomate			0,060	0,048		
hot sauce			1,370	9,203	0,224	1,536
chakchouka			11,2	21,2		
autres	5	27	13	30		

<b>CONSERVES FRUITS</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>219</b>	<b>129</b>	<b>76</b>	<b>79</b>
p. abricot. oreillonsées	3	2	148	76	76	79
p. abricot. tamisées			45	36		
confitures	3	4	4,6	5,5		
sirop coing			21,5	11,8		

<b>CONSERVES DE POISSON</b>	<b>97</b>	<b>217</b>	<b>2,8</b>	<b>5,5</b>		
sardines	97	217	2,8	5,5		

<b>SEMI-CONSERVES</b>	<b>392</b>	<b>636</b>	<b>481</b>	<b>746</b>	<b>268</b>	<b>582</b>
olives	318	457	365	546	158	302
capres	26	85	5	18	0,5	5
piment de cayenne			16	28	13	33
piment vert					1,2	1,8
piment rouge					0,2	0,7
citron beldi			5,3	13	1,5	5,1
variantes			3	5,6	0,5	1
coeurs artichaut			14	49	45	135
fonds artichaut			6,6	7,7	5,1	9,3
morceaux artichaut			14,8	37,9	37,9	83,9
feuille blanche artichaut					1,4	2,4
cornichon			41,6	13,2	4,5	1,3
tomates séchées			9,4	27,3		

<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7941</b>	<b>9659</b>	<b>3700</b>	<b>6197</b>	<b>6578</b>	<b>9229</b>
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

- Les exportations de harissa tunisiennes se font essentiellement vers la France, la Libye, la Belgique, l'Allemagne et la Hollande.
- Celles de la DCT se font essentiellement vers l'Algérie.

**MARCHE EUROPEEN :*****DOUBLE CONCENTRE DE TOMATE***

- Les exportations tunisiennes s'adressent essentiellement au marché européen et plus particulièrement au marché français.
- En Europe, les plus grands producteurs sont d'abord l'Italie, puis l'Espagne, la Grèce, la France, le Portugal et la Turquie.
- Le marché européen est essentiellement approvisionné à partir des pays membres de la Communauté dont le plus gros exportateur est naturellement l'Italie avec un volume de 199.911 tonnes pour la saison 1994/1995. Les autres pays exportateurs sont la Grèce (133.956T), le Portugal (122.015T) et l'Espagne(52.678T).
- Les plus importants importateurs sont l'Allemagne(84.018T), le Royaume Uni (79.748T), et la France(45.304T) ainsi que l'Italie qui importe un volume important de 62.100 T, malgré le volume de sa propre production.
- Sur le plan mondial, les USA restent de loin le marché le plus important que ce soit sur le plan de la production (12MT de tomates transformées) ou bien des importations avec un volume de 365.639 T.
- Par ailleurs, les exportations tunisiennes auront beaucoup de difficultés à affronter les marchés internationaux à cause de leurs prix élevés. Ainsi, les prix internationaux tournent actuellement autour de 712\$T pour les productions américaines et de 1000\$T pour les productions italiennes; ces prix s'entendant FOB pour un brix de 28% - 30%, alors que le prix tunisien est de l'ordre de 1.200\$T.
- D'un autre coté , les entreprises tunisiennes auront beaucoup d'efforts à faire sur les plans de l'amélioration de la qualité, de l'emballage et du marketing d'une façon générale.
- Enfin, il ne faut pas perdre de vue le fait que le marché européen est relativement protégé, puisque la CEE octroie des subventions aux producteurs européens et impose des quotas que ce soit au niveau de la production ou des importations.
- La consommation de concentré de tomate est très dépendante des habitudes culinaires. En outre, le marché Européen connaît depuis quelques années une certaine stabilité; ce qui a poussé les producteurs à diversifier leur production et

mettre au point une multitude de produits: tomates pelées ou en cubes, sauces, coulis, ketchup,...

- ❑ Mais, même pour ces produits, l'industrie européenne est en état de surproduction et les exportations tunisiennes se trouveraient en concurrence avec des entreprises nettement plus performantes et nettement plus importantes à la suite du phénomène de concentration que connaît le secteur (AMORA, HEINZ,...).

### **HARISSA**

- ❑ Le marché européen des sauces, malgré la multitude des offres qui s'y adressent, continue à être demandeur de produits spécifiques. Cette niche de marché peut être très porteuse à condition d'améliorer l'emballage et d'adapter le produit au goût européen.
- ❑ L'harissa tunisienne est bien positionnée en France. Cependant une concurrence vive locale, à base de produits apparentés à l'harissa et constitués d'un mélange de plusieurs légumes, voit le jour. Elle est développée par les africains résidents en France.
- ❑ Cette niche de marché doit être plus exploitée par les tunisiens qui devraient proposer une gamme constituée par une multitude de produits différents à base de piments rouges et autres.

**MARCHE MAGHREBIN**

- ❑ Le Maroc est un important producteur et exportateur de tomates. Mais, les habitudes culinaires font qu'on n'y consomme pas beaucoup de concentré. Par ailleurs, les prix et la qualité des produits tunisiens font qu'il leur est actuellement difficile d'être compétitifs.
- ❑ Les producteurs tunisiens ont par contre l'habitude d'exporter sur l'Algérie et la Libye. Ces deux pays ne sont pas producteurs et peuvent constituer un très bon débouché pour les exportations tunisiennes.

EVOLUTION DU MARCHÉ TUNISIEN :

D'après les prévisions du 9 ième plan quinquennal, le développement de l'agriculture tunisienne devrait engendrer un développement de l'industrie agro alimentaire.

Le tableau ci dessous présente cette évolution.

En 1000 tonnes

		<b>DCT</b>	<b>HARISSA</b>	<b>CONS. LEGUME</b>	<b>CONS. FRUITS</b>	<b>SEMI CONS.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1997</b>	<b>PRODUCTION</b>	<b>84,00</b>	<b>9,70</b>	<b>7,00</b>	<b>11,50</b>	<b>19,00</b>	<b>131,20</b>
	CONSOMMATION	71,50	7,20	6,90	11,10	18,00	114,70
	EXPORTATION	12,50	2,50	0,10	0,40	1,00	16,50
<b>1998</b>	<b>PRODUCTION</b>	<b>87,00</b>	<b>9,90</b>	<b>7,50</b>	<b>12,00</b>	<b>20,00</b>	<b>136,40</b>
	CONSOMMATION	73,00	7,30	7,30	11,60	18,90	118,10
	EXPORTATION	14,00	2,60	0,20	0,40	1,10	18,30
<b>1999</b>	<b>PRODUCTION</b>	<b>89,00</b>	<b>10,10</b>	<b>8,00</b>	<b>12,50</b>	<b>21,00</b>	<b>140,60</b>
	CONSOMMATION	74,50	7,40	7,70	12,10	19,80	121,50
	EXPORTATION	14,50	2,70	0,30	0,40	1,20	19,10
<b>2000</b>	<b>PRODUCTION</b>	<b>93,00</b>	<b>10,30</b>	<b>8,50</b>	<b>13,00</b>	<b>22,00</b>	<b>146,80</b>
	CONSOMMATION	76,00	7,50	8,10	12,60	20,70	124,90
	EXPORTATION	17,00	2,80	0,40	0,40	1,30	21,90
<b>2001</b>	<b>PRODUCTION</b>	<b>95,00</b>	<b>10,50</b>	<b>9,00</b>	<b>13,50</b>	<b>23,00</b>	<b>151,00</b>
	CONSOMMATION	77,50	7,60	8,50	13,10	21,50	128,20
	EXPORTATION	17,50	2,90	0,50	0,40	1,50	22,80

Ce tableau reflète une croissance annuelle moyenne de la production de l'ordre de:

- Pour le double concentré de tomate : 2,6%
- Pour l'harissa de : 1,6%
- Pour les conserves de légume : 5,7%
- Pour les conserves de fruits : 3,5%
- Pour les semi conserves : 4,2%

La consommation tunisienne, augmentant moins vite que la production, l'excès devrait être résorbé par l'exportation.

## A.I.5/ FORCES ET FAIBLESSES DES PRINCIPAUX CONCURRENTS :

## CONCURRENTS TUNISIENS

## Harissa

- La production de l'harissa est assurée par 23 usines qui ont une capacité de 970 T/J .

## CAMPAGNE D'HARISSA 1994

régions	nbr usines	réception des piments en T	harissa en T	Rendements en Kg/Kg
nabeul	10	7900	3910	2,02
ben arous	4	3600	1760	2,04
ariana	4	3100	1500	2,06
autres	3	2400	1330	1,81
<b>total</b>	<b>21</b>	<b>17000</b>	<b>8500</b>	<b>2,00</b>

## CAMPAGNE D'HARISSA 1995

régions	nbr usines	réception des piments en T	harissa en T	Rendements en Kg/Kg
nabeul	10	7492	3510	2,13
ben arous	4	2359	1115	2,12
ariana	6	2934	1525	1,92
autres	3	1415	760	1,86
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>14200</b>	<b>6900</b>	<b>2,06</b>

**Tomates**

- La production agricole étant très fluctuante, une certaine concurrence s'est instaurée entre les transformateurs de tomate pour ce qui est de l'approvisionnement de leurs usines.
- Cette concurrence s'est notamment matérialisée par la recherche d'une certaine collaboration avec les agriculteurs.
- C'est ainsi que les industriels acceptent, durant l'année agricole, de financer certains agriculteurs producteurs de tomates, moyennant des accords d'approvisionnements.
- Le secteur comptait en 1995, 38 usines de transformation de tomate, dont 19 dans la région du Cap Bon. La capacité totale de transformation de tomate est estimée à 24.820 T/J .
- Cette capacité peut être répartie comme suit :
  - 8 usines dont la capacité est égale ou supérieure à 1000 T/J , et dont fait partie SCAP/CB
  - 15 usines dont la capacité est comprise entre 500 et 1000 T/J ,
  - 9 usines dont la capacité est comprise entre 300 et 500 T/J ,
  - 7 usines dont la capacité est inférieure à 300 T/J .
- Les usines les plus importantes sont :
  - SICAM (1540 T/J)
  - ZGOLLI FRERES (1500T/J)
  - TUCAL (1450 T/J)
  - SIROCCO (1220T/J)
  - SCAP/CB (1200 T/J)
  - GAMMOUDA (1160T/J)
  - COMOCAB (1140 T/J)
  - STICAP (1000T/J)

- SICAM et Gammouda Peuvent produire du double concentré de tomate en aseptique.

## CAMPAGNE DE TOMATE 1995

<b>gouvernorat</b>	<b>nombre usines</b>	<b>réception tomate fraîche</b>	<b>poids DCT</b>	<b>rendement</b>
nabeul	19	222536	40900	5.44
ariana	8	63133	11077	5.69
beja	2	40214	6927	5.76
sidi bouzid	2	49000	6419	5.89
ben arous	5	39560	7350	5.38
autres regions	2	18036	3060	5.84
<b>total</b>	<b>38</b>	<b>432479</b>	<b>77733</b>	<b>5.66</b>

## CAMPAGNE DE TOMATE 1994

<b>gouvernorat</b>	<b>nombre usines</b>	<b>réception tomate fraîche</b>	<b>poids DCT</b>	<b>rendement</b>
nabeul	17	168500	29550	5.70
ariana	7	39500	6650	5.94
beja	2	28500	4870	5.86
sidi bouzid	2	37000	7000	5.25
ben arous	5	32500	5800	5.60
autres regions	2	15000	2720	5.55
<b>total</b>	<b>35</b>	<b>321000</b>	<b>56590</b>	<b>5.67</b>

## A.1.6/ Les performances et politiques commerciales de l'entreprise

## a) PERFORMANCES :

## Production :

	1994		1995		Evolution 95/94	
	Tonnages en Tonnes	Prod. en DT	Tonnages en Tonnes	Prod. en DT	Tonnage	Prod.
Harissa	1.311	2.928.922	1.577	3.503.351	20%	20%
Tomates	4.848	6.309.738	4.297	6.049.955	-11%	-4%
<b>TOTAL</b>		9.238.660		9.553.306		3,4%

production de la SCAPCB a augmenté de 3,4 % entre 1994 et 1995.

Cette augmentation est due essentiellement au développement du chiffre d'affaire de l'harissa qui a augmenté de 20%, alors que celui du DCT a régressé de 4%.

## Marges sur coût matières premières par type d'emballage :

	MP	Embal	Surem	Additi	Prix	Marge	MP	Embal	Surem	Additi	Prix	Marge
<b>Tomates</b>												
1/6	0,086	0,077	0,004		0,231	29%	0,108	0,082	0,004		0,255	25%
1/2	0,252	0,141	0,01		0,577	32%	0,317	0,154	0,01		0,637	26%
4/4	0,505	0,207	0,027		1,066	33%	0,633	0,228	0,027		1,189	28%
5/1	2,639	0,71	0,087		5,125	35%	3,31	0,683	0,087		5,696	30%
<b>Harissa</b>												
1/6	0,106	0,08	0,004	0,023	0,321	34%	0,101	0,085	0,004	0,021	0,321	34%
1/2	0,29	0,143	0,01	0,062	0,812	38%	0,277	0,157	0,01	0,058	0,812	38%
4/4	0,573	0,212	0,027	0,122	1,51	38%	0,547	0,233	0,027	0,115	1,51	39%
2,5/1	1,416	0,549	0,044	0,3	3,491	34%	1,351	0,569	0,044	0,284	3,491	36%
Tubes	0,05	0,096	0,035	0,011	0,34	44%	0,047	0,1	0,035	0,01	0,34	43%

Les marges sur le DCT ont fortement diminuées (- 5% en moyenne) alors que celles de l'Harissa sont restées pratiquement stable entre 1994 et 1995 .

- Pour la Tomate, la marge la plus importante concerne les boites de 5Kg (30% contre 25 % pour les boites de 1/6). Cependant le prix du Kg de DCT en emballage de 5Kg est le plus faible (1,238 DT/Kg contre 1,698 DT/Kg pour la boite de 1/6).
- A l'inverse, pour l'harissa, la marge la plus importante est celle du tube(43% contre 36% pour la boite 2,5/1). De même, le prix le plus intéressant demeure celui du tube (4,852 Dt/Kg contre 1,749 Dt/Kg pour la Boite de 2,5 Kg).
- Cette différence de stratégie entre tomate et harissa s'explique par la présence
- d'un produit contrôlé par l'état : la tomate.
  - et d'un produit plus ou moins libre : le piment.

**Mix Produit (C.A.) :**

	Tube	1/6	1/2	4/4	2,5/1	5/1	Total
<b>Harissa</b>							
Mix	16%	37%	26%	18%	3%		38%
Marge	43%	34%	38%	39%	36%		37%
<b>Tomate</b>							
Mix		6%	37%	54%		4%	62%
Marge		25%	26%	28%		30%	27%

- En 1995 la marge globale de la production a été de 31 % répartie presque équitablement entre tomate et harissa.
- La répartition du mix produit a permis d'avoir une bonne moyenne de marge comparé à certaine marge très faible « 25 et 26% ».

	En DT	En %	Taux de marge	Valeur de la marge
<b>Ventes de Tomate</b>	<b>5 875 894</b>	<b>62%</b>	<b>27%</b>	<b>1 586 491</b>
<b>Ventes Harissa</b>				
<i>Local</i>	1 547 781	16%		
<i>Export</i>	2 055 372	22%		
<b>Total</b>	<b>3 603 153</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>	<b>1 333 167</b>
<b>Ventes Générales</b>	<b>9 479 047</b>	<b>100%</b>	<b>31%</b>	<b>2 919 658</b>

## Part de marché à la production.

	1994		1995		Evolution 95/94
	En (T)	Part (%)	En (T)	Part (%)	
<b>Tomates</b>					
SCAPCB	4848		4296		
NABEUL	29550	16,4%	40900	10,5%	-36%
<b>TOTAL</b>	<b>56590</b>	<b>8,1%</b>	<b>77733</b>	<b>5,5%</b>	<b>-32%</b>
<b>Harissa</b>					
SCAPCB	1310		1577		
NABEUL	3910	33,5%	3510	44,9%	+34%
<b>TOTAL</b>	<b>8500</b>	<b>15,4%</b>	<b>6009</b>	<b>22,8%</b>	<b>+48%</b>

- SCAP/CB a perdu des parts de marché importantes sur le DCT (de 8,1% à 5,5%).
- Cette baisse est d'autant plus inquiétante que les productions régionale et nationale ont fortement augmenté en 1995.
- Ceci étant, cette baisse relative au DCT en tonnage coïncide avec une forte baisse de la marge, et a été largement compensé par une forte augmentation de la production et de la marge concernant l'harissa.

## b) SAISONNALITÉ DES VENTES :

Ventes mensuelles 1995:

## Ventes de Tomates Campagne 1995

## En Boîtes

	avr-95	mai-95	juin-95	juil-95	août-95	sept-95	oct-95	nov-95	déc-95	janv-96	févr-96	mars-96	TOTAL
1/6				195 000	582 000	147 500	88 000	235 000	35 000	10 000	7 400		1 299 900
1/2			396 240	786 960	510 432	325 008	186 384	327 144	237 168	206 496	213 600	201 360	3 390 792
4/4			212 816	462 048	260 760	297 216	261 384	337 152	249 720	267 120	196 176	115 416	2 659 808
5/1					5 250	5 040	3 330	6 510	11 790	6 882	168		38 970

## En Valeur

	avr-95	mai-95	juin-95	juil-95	août-95	sept-95	oct-95	nov-95	déc-95	janv-96	févr-96	mars-96	TOTAL	Mix CA
1/6	0	0	0	49 725	148 410	37 613	22 440	59 925	8 925	2 550	1 887	0	331 475	6%
1/2	0	0	252 405	501 294	325 145	207 030	118 727	208 391	151 076	131 538	136 063	128 266	2 159 935	37%
4/4	0	0	253 038	549 375	310 044	353 390	310 786	400 874	296 917	317 606	233 253	137 230	3 162 512	54%
5/1	0	0	0	0	29 904	28 708	18 968	37 081	67 156	39 200	957	0	221 973	4%
Total	0	0	505 443	1 100 394	813 503	626 740	470 920	706 270	524 074	490 894	372 160	265 496	5 875 894	

## Ventes d'harissa Campagne 1995

## En Boites

		avr-95	mai-95	juin-95	juil-95	août-95	sept-95	oct-95	nov-95	déc-95	janv-96	févr-96	mars-96	TOTAL
1/6	LOCAL	422 000	100 500	112 000	38 250	134 500	124 300	501 400	218 150	253 200	279 750	220 250	258 000	2 662 300
	EXPORT	163 400	116 400	70 400	166 400	72 600	113 000	71 300	54 600	139 200	181 600	45 750	320 600	1 515 250
	<b>Total</b>	<b>585 400</b>	<b>216 900</b>	<b>182 400</b>	<b>204 650</b>	<b>207 100</b>	<b>237 300</b>	<b>572 700</b>	<b>272 750</b>	<b>392 400</b>	<b>461 350</b>	<b>266 000</b>	<b>578 600</b>	<b>4 177 550</b>
1/2	LOCAL	67 680	25 440	11 880	6 960	93 360	49 392	43 272	31 416	33 384	31 200	16 032	67 416	477 432
	EXPORT	105 960	66 240	29 400	63 720	52 032	41 856	43 200	60 600	38 880	124 440	1 080	47 760	675 168
	<b>Total</b>	<b>173 640</b>	<b>91 680</b>	<b>41 280</b>	<b>70 680</b>	<b>145 392</b>	<b>91 248</b>	<b>86 472</b>	<b>92 016</b>	<b>72 264</b>	<b>155 640</b>	<b>17 112</b>	<b>115 176</b>	<b>1 152 600</b>
4/4	LOCAL	9 840	17 580	5 520	4 560	15 720	9 180	17 784	15 600	6 240	7 680	3 300	17 640	130 644
	EXPORT	46 740	37 800	2 400	42 720	18 000	38 256	10 260	33 240	5 400	56 700	360	4 320	296 196
	<b>Total</b>	<b>56 580</b>	<b>55 380</b>	<b>7 920</b>	<b>47 280</b>	<b>33 720</b>	<b>47 436</b>	<b>28 044</b>	<b>48 840</b>	<b>11 640</b>	<b>64 380</b>	<b>3 660</b>	<b>21 960</b>	<b>426 840</b>
2,5/1	LOCAL	3 144	4 560	3 060	240	2 712	540	960	3 840	1 320	900	3 600	5 088	29 964
TUBES	LOCAL		480	960		480	480	1 056	1 848	96	2 880	480	1 920	10 680
	EXPORT	179 520	192 000	57 600	224 640	19 200	157 056	18 240	172 224	170 880	234 240	4 800	256 320	1 686 720
	<b>Total</b>	<b>179 520</b>	<b>192 480</b>	<b>58 560</b>	<b>224 640</b>	<b>19 680</b>	<b>157 536</b>	<b>19 296</b>	<b>174 072</b>	<b>170 976</b>	<b>237 120</b>	<b>5 280</b>	<b>258 240</b>	<b>1 697 400</b>

## En Valeur

		avr-95	mai-95	juin-95	juil-95	août-95	sept-95	oct-95	nov-95	déc-95	janv-96	févr-96	mars-96	TOTAL
1/6	LOCAL	135 462	32 261	35 952	12 278	43 175	39 900	160 949	70 026	81 277	89 800	70 700	82 818	854 598
	EXPORT	52 451	37 364	22 598	53 414	23 305	36 273	22 887	17 527	44 683	58 294	14 686	102 913	486 395
1/2	LOCAL	54 956	20 657	9 647	5 652	75 808	40 106	35 137	25 510	27 108	25 334	13 018	54 742	387 675
	EXPORT	86 040	53 787	23 873	51 741	42 250	33 987	35 078	49 207	31 571	101 045	877	38 781	548 236
4/4	LOCAL	14 858	26 546	8 335	6 886	23 737	13 862	26 854	23 556	9 422	11 597	4 983	26 636	197 272
	EXPORT	70 577	57 078	3 624	64 507	27 180	57 767	15 493	50 192	8 154	85 617	544	6 523	447 256
2,5/1	LOCAL	10 976	15 919	10 682	838	9 468	1 885	3 351	13 405	4 608	3 142	12 568	17 762	104 604
TUBES	LOCAL	0	163	326	0	163	163	359	628	33	979	163	653	3 631
	EXPORT	61 037	65 280	19 584	76 378	6 528	53 399	6 202	58 556	58 099	79 642	1 632	87 149	573 485
TOTAL	LOCAL	216 252	95 546	64 943	25 653	152 351	95 917	226 651	133 126	122 448	130 852	101 432	182 611	1 547 781
	EXPORT	270 105	213 509	69 679	246 040	99 263	181 426	79 660	175 482	142 507	324 597	17 738	235 366	2 055 372
	<b>ENERAL</b>	<b>486 357</b>	<b>309 055</b>	<b>134 622</b>	<b>271 693</b>	<b>251 613</b>	<b>277 342</b>	<b>306 310</b>	<b>308 608</b>	<b>264 955</b>	<b>455 450</b>	<b>119 170</b>	<b>417 977</b>	<b>3 603 153</b>

- L'amplitude des ventes de DCT est très forte puisque le CA du mois le plus fort (juillet ) atteint 4 fois celui du mois le plus faible (mars) .
- La moyenne mensuelle des ventes s'élève à 489 000DT.
- Par ailleurs, 7 mois dépassent cette moyenne et totalisent 80% des ventes, alors que deux mois sont à vente nulle (Avril et Mai).
- Pour ce qui est de l'harissa, les ventes connaissent le même phénomène d'amplitude puisque le chiffre d'affaires du mois le plus élevé (avril ) atteint aussi 4 fois celui du mois le plus faible (février).
- Cependant la saisonnalité des ventes semble moins accentuée puisque pendant 10 mois le chiffre d'affaires mensuel reste voisin des ventes mensuelles moyennes qui sont de l'ordre de 300 000DT.
- Les ventes ne connaissent un vrai creux que durant 2 mois.
- D'un autre coté, il convient de relever que la production est très saisonnière (4 à 5 mois au maximum pour la tomate et l'harissa) alors que les ventes se déroulent durant toute l'année, ce qui laisse présager un problème de stockage et de frais financiers assez important.
- Enfin, pour l'export de l'harissa les ventes semblent être aussi bien étalées sur l'année puisque durant 8 mois les ventes dépassent le chiffre d'affaires mensuel moyen et qu'il n'y a de creux important que pour le mois de février.

## c) REPARTITION REGIONALE DES VENTES TOMATES

Région	Nbre de clients	1/6		1/2		4/4		5/1		Total	
		Carton	%	Carton	%	Carton	%	Carton	%	Kg	%
Cap Bon	10	2 224	18%	10 050	15%	20 037	19%	223	6%	674 952	17%
Nord Est	24	3 600	30%	10 447	16%	18 230	17%	650	18%	677 598	17%
Nord Ouest	12	1 500	12%	7 200	11%	6 050	6%	35	1%	303 306	8%
Sahel	11	620	5%	4 000	6%	8 570	8%	150	4%	278 918	7%
Sud	35	4 175	34%	34 875	52%	53 392	50%	2 460	70%	1 994 720	51%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>12 119</b>	<b>100%</b>	<b>66 572</b>	<b>100%</b>	<b>106 279</b>	<b>100%</b>	<b>3 518</b>	<b>100%</b>	<b>3 929 495</b>	<b>100%</b>

- SCAP/CB commercialise 50 % de sa production dans la région sud du pays , là où il n'existe pas d'usine de transformation de tomate.
- Le Cap Bon et le Nord EST totalisent 34% des ventes. C'est la région de proximité, là où la concurrence est très vive.
- SCAP/CB a choisi de vendre sa production essentiellement à travers les grossistes.
- La vente à travers les grandes surfaces est très faible vu la remise importante qu'il faut consentir à ce type de distribution et que ce type de distribution ne réalise que 20% du chiffre global du pays.
- Ceci étant, SCAP/CB consent des délais de paiements très importants à ses clients grossistes (pouvant atteindre 6 à 8 mois). Cette facilité de paiement constitue, en elle même l'équivalent d'une remise importante de l'ordre du taux d'empreints court terme.

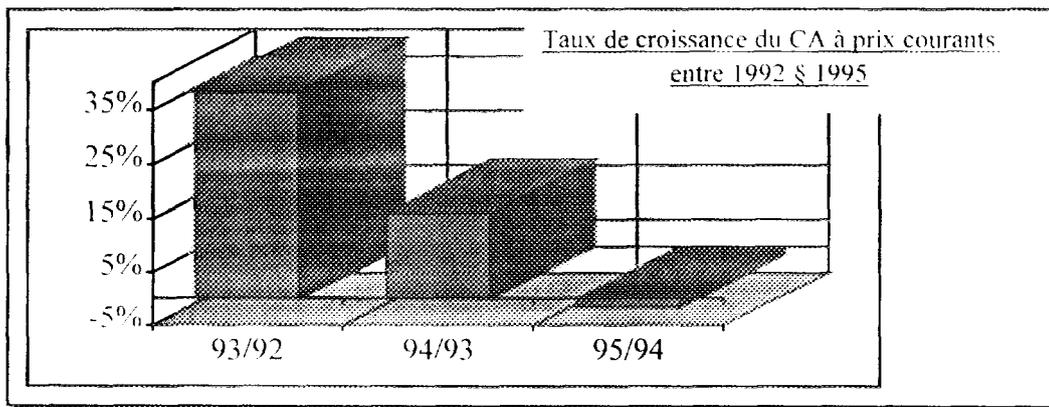
## A.II/ Diagnostic financier

### 2.1 RESULTATS FINANCIERS GLOBAUX DES QUATRE DERNIERES ANNEES

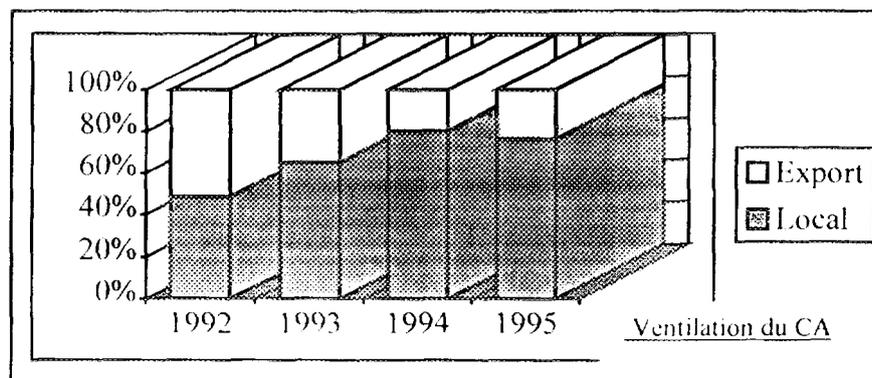
<u>Résultats Financiers des quatre dernières années</u>				
	<u>Milliers de dinar</u>			
<u>Rubriques</u>	1992	1993	1994	1995
<u>Situation financière en fin d'exercice</u>				
- Capital social	501	501	501	501
- Réserves légales / pour invest exonérés	2 501	2 611	2 714	2 824
- Dettes de MLT	2 731	2 996	2 176	1 356
- FRN (Cap permanents - Immobilisations)	665	502	66	-126
<u>Résultat global des opérations</u>				
- Chiffres d'affaires HT	6 216	8 636	10 029	9 866
- Variation des stocks produits fins	3 112	-1 433	-662	-200
- Matières consommées	7 014	4 671	6 856	7 159
- Marge brute (Production -Matières Consommées)	2 339	2 568	2 526	2 543
- Résultats net de l'exercice	110	103	110	145
- Impôt sur les bénéfices	48	21	25	49
- Cash flow net	806	1 055	1 025	951
- Charges de financement	255	322	280	197
<u>Personnel</u>				
- Nombre de salarié				

- Les principales constatations que nous pouvons dégager du diagnostic de la Société S.C.A.P.C.B. sont:
- La forme juridique de la société est une SARL. Sa restructuration en société anonyme peut être envisagée.
- L'exercice pour le bilan commence le 1<sup>er</sup> avril de l'année n pour finir le 31 avril de l'année n+1. Les données pour l'année 1995 sont donc arrêtées au 31 mars de l'année 1996.

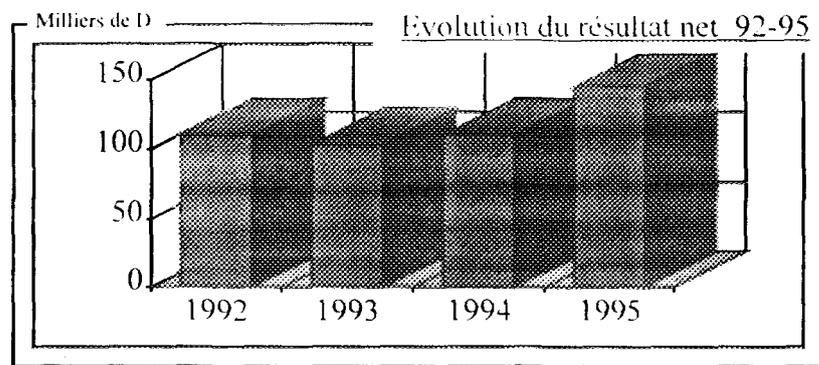
- ❑ au vu des différents documents fournis, l'appréciation globale est que la structure financière est solide et équilibrée, avec néanmoins un renforcement de ses capitaux propres pour faire face à son plan de mise à niveau;
  
- ❑ la société S.C.A.P.C.B. a enregistré une relative progression de son activité entre les années 1992 et 1995 (accroissement moyen du chiffre d'affaires, à prix courants de 17,6% par an) mais avec une légère baisse, en 1995, de 1,6%. Le chiffre d'affaires de 1995 se situe à 9,9 millions de dinars en 1995;



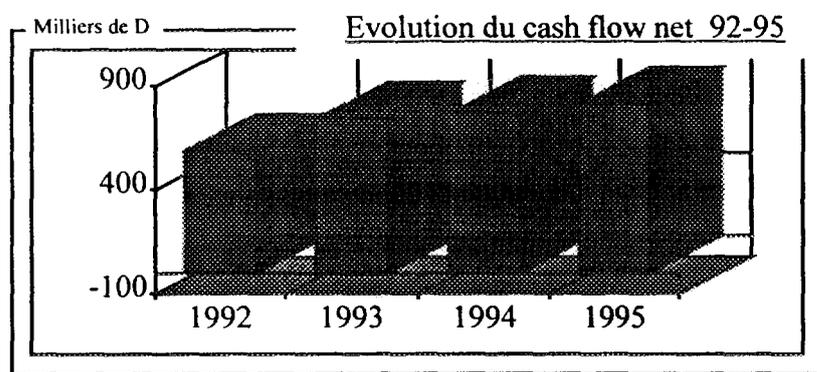
- ❑ La part moyenne du CA exporté est de 32% sur la période 1992 - 1995. Cette part est néanmoins en continue régression. Elle est passée de 51%, en 1992, à seulement 24%, en 1995.



- ❑ la rentabilité S.C.A.P.C.B., de 1992 à 1995, reste toujours soutenue mais relativement faible si on la rapporte aux capitaux engagés par les actionnaires. En effet, le résultat net de l'exercice représente une moyenne de 4% des capitaux propres, et ce, pour la même période. En 1995 le résultat net de l'exercice a progressé de 32 % pour atteindre près de 145 milliers de dinars.
  
- ❑ La relative faiblesse de la rentabilité des capitaux propres est expliquée par l'importance des charges de financement dus aux investissements engagés par l'entreprise ces dernières années. Cette rentabilité enregistre, néanmoins, un trend vers la hausse par la baisse continue de la charge de financement. La relative faiblesse de la rentabilité est aussi expliquée par l'importance des amortissement, 6,9% de la structure moyenne des prix.



- ❑ Les cash flow nets, entre 1992 et 1995, représentent une moyenne de 18 % des capitaux permanents de S.C.A.P.C.B. Rapportés aux capitaux propres engagés par les actionnaires de l'entreprise, ces cash flow représentent une moyenne de 30% pour la même période .



- l'augmentation continue des capitaux propres, par la consolidation des réserves pour investissements exonérés, améliore relativement la structure financière de l'entreprise. En effet, en 1992 les capitaux propres représentaient 59 % des immobilisations. En 1995, cette part est passée à 69 %.
  
- l'entreprise présente une bonne capacité d'autofinancement de ses investissements. Les ressources propres dégagées se situent, annuellement, à près de 730 mille dinars, et ce, entre 1992 et 1995. La croissance moyenne de cette capacité d'autofinancement est de 12%.
  
- L'activité saisonnière de transformation de tomate et de piments (stocks importants d'emballage pendant plusieurs mois), le service d'avance aux agriculteurs producteurs de tomate, et l'effort d'exportation font que la société S.C.A.P.C.B supporte des frais financiers de fonctionnement importants, représentant 5,5% dans la structure moyenne des prix. La société doit, donc, constituer un fonds de roulement beaucoup plus important afin de ramener les FFF à un maximum de 3%.

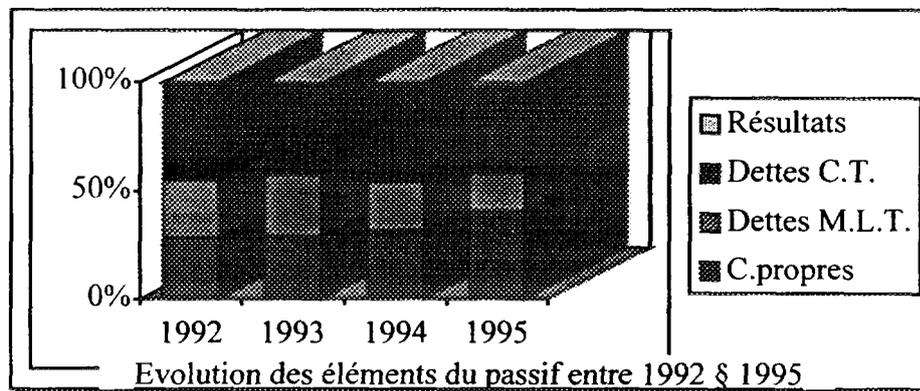
Une ouverture du capital peut être envisagée. En effet, les entreprises tunisiennes constituées en sociétés anonymes disposent de plus en

plus d'instruments financiers faisant appel à l'épargne publique. Ces instruments tels que les certificats d'investissements (CI) ou les actions à dividendes prioritaires (ADP), ou encore la participation du SICAD, permettent aux responsables des entreprises de faire appel à l'épargne public sans toutefois perdre le contrôle des moyens de gestion.

## 2.2 ANALYSE DES BILANS RESUMES DES QUATRE ANNEES

Bilans résumés des années 1993 - 1995						
Milliers de dinars						
Actif	1992	1993	1994	1995	Variation 1994/93	Variation 1995/94
Immobilisation nettes	5 068	5 607	5 326	4 806	-5,0%	-9,8%
Stocks	3 711	1 949	1 326	1 504	-32,0%	13,4%
Réalisable § disponible	1 675	2 993	3 343	1 766	11,7%	
Total de l'actif	10 454	10 548	9 994	8 076	-5,3%	-19,2%
Passif	1 992	1 993	1 994	1 995	Variation 1994/93	Variation 1995/94
Capitaux Propres	3 002	3 112	3 215	3 325	3,3%	3,4%
Dettes à M § L termes	2 731	2 996	2 176	1 356	-27,4%	-37,7%
Dettes à court terme	4 611	4 337	4 493	3 250	3,6%	-27,7%
Bénéfice de l'exercice	110	103	110	145	6,4%	32,5%
Total du passif	10 454	10 549	9 994	8 076	-5,3%	-19,2%

- La structure du passif paraît équilibré. Les capitaux propres augmentés des bénéfices représentent en 1995 environ 43% du total du bilan.
- Par la baisse des dettes à moyen et long termes, les capitaux permanents accusent un trend vers la baisse. Cette baisse s'est soldée par la diminution du fonds de roulement net.



### 2.2.1 Les capitaux permanents

Les capitaux permanents sont formés en 1992 de:

- 52 % de capitaux propres;
- 48 % d'emprunts à moyen et long termes

En 1995, cette structure est passée à:

- 71 % de capitaux propres,
- 29 % d'emprunts de moyen et long termes.

⇒ La capitaux permanents de la société S.C.A.P.C.B. enregistrent un trend vers la baisse de ses capitaux permanents. Les capitaux permanents sont passés de 5,7 millions de dinars en 1992 à 4,7 millions en 1995.

- ⇒ Pour la même période les capitaux propres ont enregistré une hausse de 10%, seulement, passant ainsi de 3 millions à 3,3 millions de dinars en 1995.
- ⇒ En 1995, les réserves se situent à environ 85 % des capitaux propres de l'entreprise

<u>Evolution des capitaux propres entre 1992 &amp; 1995</u>				
	<u>Milliers de dinar</u>			
	1992	1993	1994	1995
- Capital social	501	501	501	501
- Réserves légales / pour invest exonérés	2501	2611	2714	2824
Capitaux propres	3002	3112	3215	3325

### 2.2.2 Les dettes financières

- Les dettes de moyen et long termes ont régressé de près de 50 % entre 1992 et 1995;
- Les emprunts à moyen et long terme représentent environ 40 % des dettes financières totales.
- Les dettes financières ne constituaient, en 1995, que 43 % du total du passif; contre près de 66% en 1992.

<u>Dettes Financières</u>				
	<u>Milliers de dinars</u>			
	1992	1993	1994	1995
Dettes à M.L.T.	2 730,6	2 996,3	2 175,9	1 355,6
Dettes à C.T.	4 164,1	3 929,9	3 454,5	2 158,4
Dettes financières	6 894,7	6 926,2	5 630,4	3 514,0

- La diminution des dettes financières de près de 49 %, entre 1992 et 1995.
- La société S.C.A.P.C.B. dispose donc encore, grâce à la relative amélioration de sa structure financière par la diminution de ces dettes financières de moyen et long termes, d'une certaine capacité d'endettement lui permettant d'engager un programme de mise à niveau de son système d'exploitation et de développement de ses activités. Il faut, néanmoins, envisager une augmentation des fonds propres pour faire ramener la part des frais financiers de fonctionnement à un taux au plus égal à 3% de sa structure moyenne des prix.

### 2.2.3 Les immobilisations brutes

- Les immobilisations brutes ont progressé, entre 1992 et 1995, de près de 24%, passant de 6,7 millions de dinars à 8,3 millions de dinars. Cette hausse est expliquée essentiellement par:
  - des constructions pour environ 1 million de dinars;
  - des acquisitions nettes de matériels et équipements pour une valeur de 500 mille dinars;

- des variations nettes au niveau des comptes matériels de transports et autres immobilisations corporelles et incorporelles pour une somme de 100 mille dinars.

	<u>Immobilisations brutes</u>			
	<u>Milliers de dinars</u>			
	1992	1993	1994	1995
<u>Total brut des immobilisations</u>	<u>6689</u>	<u>7827</u>	<u>8177</u>	<u>8260</u>
Frais d'établissement				
Terrain	20	20	20	20
Constructions	387	1144	1422	1425
Matériel § outillage	4867	5358	5414	5439
Matériel roulant (trans § manut)	581	452	438	438
Autres corporelles § incorporelles	834	853	883	938

## 2.3 LA STABILITE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

### 2.3.1 Evolution du chiffre d'affaires

<u>Evolution du chiffre d'affaires HT</u>				
	<u>Milliers de dinars</u>			
	1992	1993	1994	1995
Ventes locales HARISSA	1227	1815	1556	1438
Ventes locales tomates	1803	3799	6498	6067
Exportations HARISSA	2090	2253	1884	2361
Exportations tomates	908	592		
Différence de change export	187	177	91	
Chiffres d'affaires total HT	6216	8636	10029	9866
CA local	3030	5614	8054	7505
CA à l'export	3186	3022	1975	2361
Part de l'export / CA ht	51,3%	35,0%	19,7%	23,9%

- Le chiffre d'affaires global de S.C.A.P.C.B. a enregistré, entre les années 1992 et 1995, une progression moyenne de 17,6% par an, à prix courants. En 1995, le CA a baissé de 1,6%, pour se situer à 9,9 millions de dinars.
  
- La structure du CA a changé entre 1992 et 1995. Alors qu'en 1992 plus de 51% du CA est destiné au marchés étrangers, en 1995, on enregistre que 24% de part exportée.

## 2.3.2 Fonds de roulement net

- Les immobilisations étaient largement financées par les capitaux permanents, jusqu'en 1993. A partir de 1994, et avec la baisse des dettes à MLT, le fonds de roulement a sensiblement régressé.
- En 1995, les fonds propres couvraient les immobilisations totales pour environ 69%. La structure financière actuelle de S.C.A.P.C.B. la place dans la fourchette moyenne des entreprises similaires.
- La nature de son activité fait que S.C.A.P.C.B doit améliorer son fonds de roulement sensiblement pour diminuer la charge financière comme stipulé ci-dessus.

<u>Capitaux permanents et fonds de roulement 1992 - 1995</u>						
<u>Milliers de dinars</u>						
<b>Libellé</b>	<b>1 992</b>	<b>1 993</b>	<b>1 994</b>	<b>1 995</b>	<b>94 - 93</b>	<b>95 - 94</b>
Capital social	501	501	501	501		
Réserves, report § provisions	2 501	2 611	2 714	2 824	103	110
Capitaux propres	3 002	3 112	3 215	3 325	103	110
Dettes à M § L termes	2 731	2 996	2 176	1 356	-820	-820
Capitaux permanents	5 733	6 109	5 391	4 681	-717	-711
Actif immobilisé	5 068	5 607	5 326	4 806	-281	-520
Fonds de roulement net FRN	665	502	66	-126	-436	-191
FRN ( incluant le bénéfice de l'exercice)	775	605	175	20	-430	-156

### 2.3.3 Rentabilité de l'entreprise: cash flow net

- La rentabilité S.C.A.P.C.B., depuis 1992, reste toujours soutenue et en continue croissance, mais elle demeure, cependant, à un niveau faible par l'importance des amortisseurs et la lourdeur des FFF.

Rubriques	Milliers de dinars				Variation 93/94	Variation 94/95
	1992	1993	1994	1995		
Marge brute	2 339	2 568	2 526	2 543	-1,6%	0,7%
Valeur ajoutée	1 397	1 503	1 562	1 501	3,9%	-3,9%
Résultat brut d'exploitation	860	1 077	1 050	1 000	-2,4%	-4,8%
RNE+ charge/financement - impôts	326	414	368	282	-11,0%	-23,4%
Résultat net de l'exercice	110	103	110	145	6,4%	32,5%
Amortissements § provisions	480	641	656	669	2,4%	1,9%
Cash flow net	806	1 055	1 025	951	-2,9%	-7,2%

- En 1995, le résultat net de l'exercice a progressé de 32 % pour atteindre près de 145 mille dinars, contre 110 mille dinars en 1994;
- En 1995, la valeur ajoutée a baissée de 3,9% pour une baisse du CA de 1,6% seulement, ce qui laisse présager une diminution du taux de valeur ajoutée. ;
- le cash flow net a baissé de 7%, entre 1994 et 1995, pour se situer à environ 951 mille dinars, contre plus de 1 million de dinars en 1994;
- la part des amortissements dans le cash flow net oscille entre 60 et 70% ; pour la période 1992 - 1995;

- les cash flow nets, entre 1992 et 1995, représentent une moyenne de 30 % des capitaux propres engagés par l'entreprises, Cette part est passée de 32%, en 1994, à 29% en 1995.

#### 2.3.4 Marge brute et structure moyenne des prix

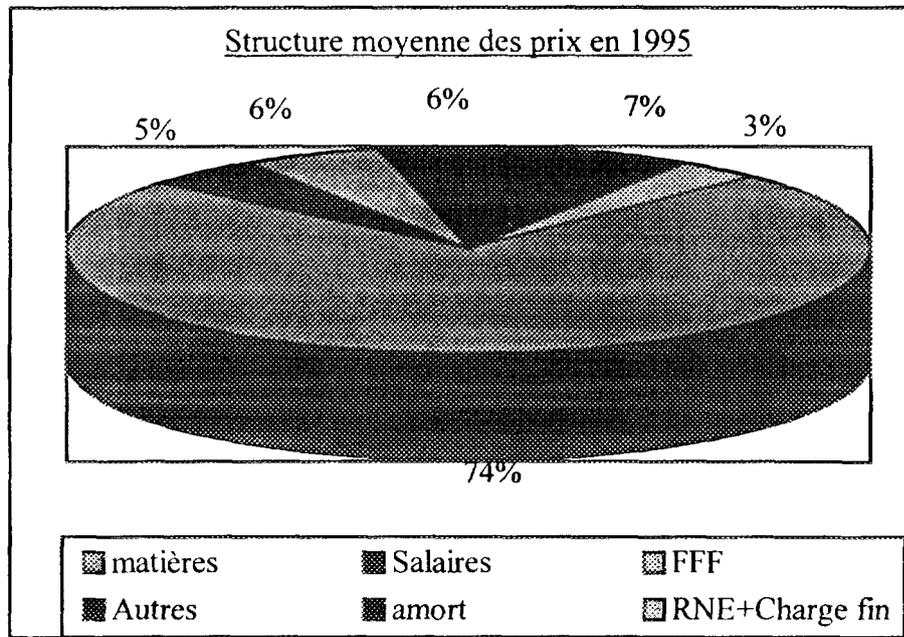
- Le tableau, qui suit donne les structures moyennes des prix en 1994 et 1995 telles qu'elles ressortent des documents comptables. Les matières semblent être l'élément fondamental dans cette structure des prix. Leur part représente une moyenne de 73,5%. Cette part est passée de 73,1% en 1994 à 73,8% en 1995.
- La dernière colonne donne la ventilation de la marge déterminée par rapport au coût de la matière consommée;
- Les matières premières, tomate fraîche et piment fort, forment environ 40% de la structure moyenne des prix ;
- L'emballage sous ses différentes formes représente 25% du prix moyen;
- La marge brute sur matières est passée de 26,9% à 26,2%, entre 1994 et 1995;
- Les salaires directs et indirects ont diminué de 5,4% à 4,5% entre 1994 et 1995;

- Les amortissements se montent à environ 7%, soit 25% du total de la marge sur matière ;
  
- Le prix de vente moyen se situe à environ 135,5% de la valeur des matières premières consommées;
  
- Les frais financiers de fonctionnement FFF représentent 5,5% de la structure moyenne des prix soit près du quadruple de la part du résultat net d'exploitation (1,4%, environ)

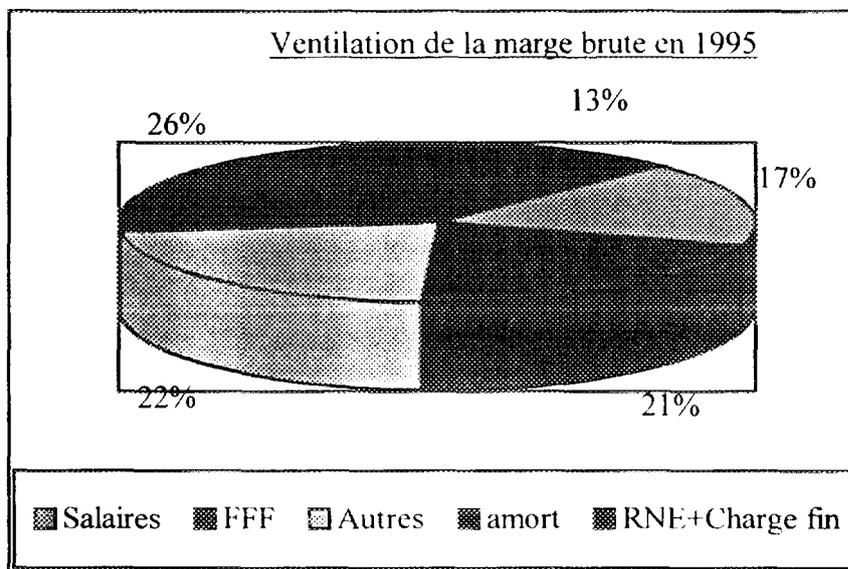
Evolution de la structure moyenne des prix 1994-1995					
Flux en milliers de dinars					
Rubriques	1994 flux	1994 structure	1995 flux	1995 structure	1995
Achat de matières consommables	204	2,2%	183	1,9%	2,6%
Achat de matières premières	4 126	44,0%	4 194	43,2%	58,6%
Achats d'emballage commerciaux	2 339	24,9%	2 853	29,4%	39,9%
Frais sur Achats	225	2,4%	307	3,2%	4,3%
Variation du stocks de matières	-38	-0,4%	-378	-3,9%	-5,3%
<b>Total des matières consommées</b>	<b>6 856</b>	<b>73,1%</b>	<b>7 159</b>	<b>73,8%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>2 526</b>	<b>26,9%</b>	<b>2 543</b>	<b>26,2%</b>	<b>35,5%</b>
Salaires directs et indirects	474	5,1%	441	4,5%	17,3%
Amortissement	656	7,0%	669	6,9%	26,3%
Frais financiers de fonctionnement	509	5,4%	537	5,5%	21,1%
Autres frais de production	455	4,9%	504	5,2%	19,8%
Autres frais d'exploitation	37	0,4%	60	0,6%	2,4%
R.N.E Charge de financement	394	4,2%	332	3,4%	13,0%
<b>Chiffre d'affaires H.T</b>	<b>10 029</b>	<b>106,9%</b>	<b>9 866</b>	<b>101,7%</b>	<b>100,0%</b>
Prod financiers + produits access	14	0,1%	36	0,4%	
Variation des stocks	-662	-7,1%	-200	-2,1%	
<b>CA HT + Var de stocks</b>	<b>9 382</b>	<b>100,0%</b>	<b>9 701</b>	<b>100,0%</b>	

Structure / coûts matière

Structure / marge



- Les frais directs et indirects de fabrication (hors amortissements) représentent, en 1995, 15,8 de la structure moyenne des prix;
- Le résultat net d'exploitation augmenté des charges de financement se situent à 3,4% du prix moyen, dont seulement 1,4% pour le résultat net d'exploitation;



### 2.3.5 Capacité d'autofinancement de l'entreprise

- L'autofinancement est une notion qui vise à appréhender l'importance des ressources propres de l'entreprise pour faire face à des programmes d'investissements. Au cours des trois derniers exercices, l'entreprise a dégagé une capacité de financement plus ou moins confortable comparé à ses immobilisations nettes totales.
  
- La moyenne sur la période 1992 et 1995 est de 730 mille dinars par exercice;

- Cette capacité d'autofinancement a augmenté de près de 225 mille dinars entre 1992 et 1995. Pour 1995, la hausse est 6% par rapport à 1994.

Evolution de la capacité de financement entre 1993 § 1995					
	1993	1994	1995	Milliers de dinars	
				94 - 93	95 - 94
Excédent Brut d'exploitation	1077	1050	1000	-26	-50
+ Autres produits d'exploitation					
- A. charges d'exploitation (IT directs)					
+ Produits financiers					
- Charges de financement	322	280	197	-41	-83
+ Produits exceptionnels § / exer ant	12	22	63	10	41
- Charges exceptionnels § / exer ant	2	1	4	-1	3
- Impôts sur bénéfices	21	25	49	4	24
Capacité d'autofinancement	744	766	814	22	48

### 2.3.6 Tableau de financement: emplois § ressources

- Le tableau de financement pour 1995 dégage des excédents de ressources. Les ressources proviennent, en 1995, pour 88% de la capacité d'autofinancement.

<u>Tableau des emplois § ressources 1994-1995</u>			
	<u>Milliers de di</u>		
<u>Rubriques</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
<u>Ressources</u>	1 120	869	924
Capacité d'autofinancement	744	766	814
Cession d'éléments d'actif			
Augmentation des capitaux propres	110	103	110
Augmentation des dettes financières	266		
<u>Emplois</u>	1 138	1 170	904
Distribution de dividendes			
Aquisition d'éléments d'actif	1 138	350	83
Diminution des capitaux propres			
Remboursement des dettes à MLT		820	820
Variation du F.R.N.G.: ressources nettes	-18	-301	20

## 2.4 ANALYSE PAR LES RATIOS:

### 2.4.1 Ratios de structure

- Les ratios de financement des immobilisations: ces ratios expriment le mode de financement des immobilisations de l'entreprise.

	1992	1993	1994	1995
CPropres/AI	0,59	0,56	0.60	0.69
CPermanents/AI	1,13	1,09	1.01	0,97

- Les ratio d'appréciation du fonds de roulement net, par rapport au chiffre, se présente en forte progression entre 1993 et 1995. Ce ratio serait plus intéressant à considérer en reclassant les bénéfices non distribués dans les fonds propres

	1992	1993	1994	1995
Fonds de roulement net / C.A.	11%	6%	1%	-1%
Fonds de roulement net / stocks	18%	26%	5%	-8%

- Les ratios d'indépendance financière de l'entreprise

	1993	1994	1995
Capitaux propres / Dettes à M.L.T.	1,04	1,48	2,45
Actif / Dettes C.T.	2,43	2,22	2,48
Actif / (Dettes M.L.T. + Dettes C.T.)	1,44	1,50	1,75

⇒ Le premier ratio exprime l'importance des capitaux propres par rapport aux emprunts à long et moyen termes et donc la structure des capitaux permanents de l'entreprise. La structure financière est en nette amélioration depuis 1992.

⇒ Le troisième ratio vise à exprimer l'indépendance financière de l'entreprise. Il compare l'endettement total par rapport à l'ensemble de l'actif net. Ce ratio exprime une relative indépendance de l'entreprise.

➤ Les ratios de trésorerie et de liquidité générales

	1992	1993	1994	1995
Liquidité générale: actif circulant / Dettes CT	116,8%	114,0%	103,9%	100,6%
Trésorerie générale: (Cré + Disp) / Dettes CT	36,3%	69,0%	74,4%	54,3%
Trésorerie immédiate: Disp / Dettes CT	19,7%	23,9%	23,8%	24,5%

⇒ Le ratio de liquidité générale est en moyenne supérieur à l'unité, durant la période 1992 à 1995 ( ce ratio est à recouper avec un FRN incluant les bénéfices);

⇒ Le taux de trésorerie immédiate est comparable à la moyenne constatée pour la majorité des entreprises tunisiennes.

#### 2.4.2- Les ratios de gestion financière

➤ Les ratios d'exploitation générale

	1992	1993	1994	1995
Taux de marge brute	26,1%	35,5%	26,9%	26,2%
Taux de valeur ajoutée	15,6%	20,8%	16,6%	15,5%
Chiffre d'affaires/effectif (*): milliers de DT			101	108
Valeur ajoutée/effectif (*): milliers de DT			16	16
Chiffre d'affaires/Capitaux propres	2,1	2,8	3,1	3,0

(\*) L'effectif total est calculé en sommant les permanents et l'équivalent permanent pour les saisonniers.

⇒ Les marges brutes se stabilisent, au cours des dernières années, à environ 26 % du chiffre, avec un pic de 35,5% en 1993.

⇒ De même, le taux de valeur ajoutée oscille autour de 16%, avec un pic en 1993 avec 20,8%. Entre 1994 et 1995, le taux de valeur ajoutée a enregistré une perte d'un point dans la structure moyenne des prix, passant de 16,6% à 15,5%. Il faut remarquer que la structure des ventes agit sur le taux moyen de valeur ajoutée. Une part plus importante de vente de produit à forte valeur ajoutée, comme l'harissa en tube ou les boîtes de 1/6, pousse le taux de valeur ajoutée vers la hausse.

#### ➤ Les ratios de rotation des stocks

⇒ Les stocks de S.C.A.P.C.B. représentaient, en 1995, environ 1,8 mois de chiffres d'affaires, soit une rotation moyenne d'environ 6,6.

⇒ Le niveau des stocks de produits finis est en diminution d'une année à l'autre. En 1995, ces stocks ne représentent que 10% du

chiffre d'affaires de l'année, et ce, avant 3 mois de la campagne de transformation.

⇒ De par l'activité de S.C.A.P.C.B., les stocks sont constitués principalement d'emballages commerciaux, à savoir les boîtes, les tubes et les cartons.

	1992	1993	1994	1995
Rotation des stocks				
CA ht / Stocks	1,7	4,4	7,6	6,6
Stocks / CA ht (mois)	7,1	2,7	1,6	1,8

➤ Les ratios de créances

⇒ Les crédits aux clients se situent, aux cours des trois dernières années, dans une fourchette de deux mois environ.

	1992	1993	1994	1995
Crédits clients				
Créances clients / CA ht (mois)	2,4	1,7	3,3	1,5

⇒ Les créances de fin d'exercice ne reflètent pas la réalité des facilités accordées par SCAPCB à ses clients. Les échéances à l'export sont de 90 jours. Pour les clients locaux, les facilités atteignent 120 jours, voir 150 jours.

### 2.4.3- Les ratios de rentabilité financière de l'entreprise

- Le ratio de rentabilité des capitaux propres (bénéfice net /capitaux propres) se situe à un niveau relativement faible (4% en moyenne sur la période 92-95), Comparé à des entreprises similaires, ce ratio est relativement faible.
- On constate aussi une baisse du ratio du RBE par le chiffre d'affaires de 14% à 10% environ, entre 1992 et 1995.
- Le ratio des cash flow net par les capitaux permanents est en augmentation entre 1993 et 1995.

<u>Rentabilité d'exploitation</u>				
R.B.E. / CA ht	14%	12%	10%	10%
Bénéfice net / C.A. ht	2%	1%	1%	1%
Cash flow net / C.A. ht	13%	12%	10%	10%
<u>Rentabilité des capitaux permanents</u>				
Bénéfice net / C.Propres	4%	3%	3%	4%
Cash flow net / [C.Propres+DMLT]	14%	17%	19%	20%
Cash flow net / C.Propres	27%	34%	32%	29%
Capacité d'autof. / C.Propres	20%	24%	24%	24%

## 2.5 ANALYSE DES STRUCTURES ET METHODES COMPTABLES

- S.C.A.P.C.B. dispose d'un responsable du service administratif et financier ayant la charge de toute la gestion comptable et des ressources humaines de l'entreprise, à savoir:
  - ⇒ la tenue de la comptabilité, la détermination du bilan, des comptes annexes et des comptes de résultats;
  - ⇒ la gestion du personnel;
  - ⇒ la gestion administrative;
- La société S.C.A.P.C.B. ne dispose pas d'unité de contrôle de gestion et d'audit interne.
- La Direction Générale de la société S.C.A.P.C.B. dresse mensuellement des « tableaux de bord » avec une comparaison de l'exploitation du mois de l'année et de l'année n-1.
- Les budgets ne subissent aucune actualisation au cours de l'exercice. Les écarts de réalisation ne sont constatés qu'en fin de période.
- L'informatisation de la société S.C.A.P.C.B. a commencé les premières années 90. Le responsable de la comptabilité et du personnel dispose d'un ordinateur 80286 HP OS/20 avec un

progiciel élaboré par la Société Tunisie Soft comprenant les modules suivant :

⇒ Un module de gestion du personnel et de la paie,

⇒ Un module de comptabilité générale.

⇒ Un module de gestion commerciale, : la facturation, la gestion des comptes clients, et la gestion de stocks des produits finis

➤ la société S.C.A.P.C.B. doit établir annuellement un budget prévisionnel simplifié consignait les tonnages à fabriquer et un tableau d'exploitation prévisionnelle établi à partir de ratios de fabrication et des standards de charges.

➤ L'informatisation doit être revue entièrement pour suivre le train de modernisation entrepris par la société et la mise en application de son plan de mise à niveau. SCAPCB doit prévoir l'élaboration d'un plan informatique global tenant compte des spécificités de l'entreprise.

➤ La société S.C.A.P.C.B. doit s'outiller d'un système de contrôle de gestion permettant à la Direction Générale de :

⇒ piloter et de prendre les décisions propres à assurer le développement de l'entreprise ;

⇒ de disposer d'une connaissance la plus exacte et la plus rapide possible de la situation, afin de cerner les charges d'exploitation et d'augmenter la compétitivité de ses produits.

- A cet effet, une autre étape à franchir par SCAPCB c'est la mise en place d'une comptabilité analytique.

### A.III/ Diagnostic technique

#### A.III.1/ INTRODUCTION

- ❑ Dans le cadre du projet US/TUN/88/224 pour la restructuration industrielle du secteur agro-alimentaire en Tunisie, l'expert de l'AGORA 2000 a procédé à une évaluation technique et technologique de la "Société des Conserves Alimentaires des Producteurs de Cap Bon - SCAP/CB", dont le siège signé est à Nabeul et qui appartient à la famille GASTLI.
- ❑ L'usine, construite à GROMBALIA produit des conserves de tomates et de harissa (sauce à base de piment, fortement aromatisée).
- ❑ La Société STRATEGE de Tunis, chargée de la préparation de la mise à niveau, a fourni à l'expert de l'AGORA 2000 les données suivantes, concernant les dernières années de travail.
  - quantités de chaque matière première recueillie (tomates, légumes, fruits) transformées et commercialisées, subdivisées d'après les régions,
  - nombre d'usines travaillant dans chaque région,
  - Modèles des boîtes employées et quantité,
  - rendements de transformation pour chaque produit,
  - prix des emballages (boîtes, cartons, etc ...), matières premières et produits finis commercialisés, services (mazout, eau, transports, commandes, etc ), valeurs moyennes des salaires des ouvriers.
- ❑ Pour mieux comprendre les possibilités de développement futur de la Société, l'expert a examiné, en collaboration avec les consultants de STRATEGE, les chiffres d'affaires réalisés au cours de ces dernières années et concernant soit le marché national soit le volume de la marchandise exportée.
- ❑ Toutes les données et les informations ont été analysées de manière à évaluer quelles sont les possibilités de :
  - rivaliser avec les concurrents nationaux et internationaux en matière de qualité et de prix,

- introduire dans la production d'autres produits finis, pour accroître la pénétration au sein des marchés avec une gamme plus étendue de produits.
- changer les modèles des emballages pour mieux se conformer au commerce international,
- améliorer les méthodes de vente,
- avoir enfin la capacité économique d'augmenter la production actuelle et acheter de nouveaux équipements et outillages.

Dans la perspective économique commerciale présente et future, l'expert a enfin examiné tous les aspects techniques et technologiques de la production actuelle et a vérifié :

- les procédés de travail et l'emploi rationnel des installations et du personnel,
- la capacité de production et les niveaux d'exploitation actuels et futurs.
- la qualité et le nombre des contrôles effectués par le laboratoire,
- les services (eau, vapeur, énergie électriques, etc ...) à disposition de l'usine.

### A.III.2.- DESCRIPTION DE L'USINE :

#### 1. Localisation de l'usine :

- La SCAP/CB a été fondée en 1946 dans la ville de Nabeul, par la famille GASTLI, encore propriétaire de la nouvelle usine.
- L'usine a été construite en 1991 et se trouve dans le plus important centre de culture de tomates de toute la Tunisie. Elle est dotée de lignes technologiques et d'outillages nouveaux, complétés par quelques installations et équipements récupérés de l'usine préexistante de Nabeul.
- La petite ville de GROMBALIA, où se trouve l'usine, est située à peu près à 40km au Sud de Tunis à laquelle elle est reliée par une autoroute moderne : elle est donc située dans un milieu favorable à l'exportation, puisque l'on peut rejoindre rapidement le port et l'aéroport depuis la capitale.
- La région est riche en eau, employée soit pour l'agriculture soit pour les services industriels.
- L'industrie des tomates, qui emploie de grandes quantités d'eau, n'a donc pas de problèmes de ravitaillement.
- La région, principalement agricole, a beaucoup de vignobles, d'oliviers et d'arbres fruitiers.
- La Société peut donc envisager d'élargir sa gamme de produits avec l'achat direct et sur place des matières premières.

## 2. Les Bâtiments :

- Les bâtiments des différents secteurs de travail suivent une ligne logique et rationnelle d'après laquelle le premier produit qui entre est aussi le premier à arriver dans les magasins comme produit fini.
- Les surfaces et les volumes sont correctement calculés pour les productions actuelles et pour de considérables augmentations futures.
- L'adjonction de nouvelles fabrications non contemporaines comme nature saisonnière par rapport aux bâtiments actuels, n'oblige donc pas la société à agrandir ses constructions actuelles.
- Une grande place extérieure et une autre à l'intérieur dotée d'une bascule à pont moderne, permettent de recevoir aisément la matière première destinée à la production journalière.
- L'usine pour le travail des tomates et du poivron est complétée par :
  - une cabine de transformation électrique suffisante pour les besoins de l'usine,
  - une centrale thermique formée par 4 chaudières à même d'assurer une production totale de vapeur de 36.000 kg/h environ. Ces quantités sont plus que suffisantes pour assurer le maximum de la production des installations.
  - des citernes de stockages du mazout qui assurent d'importants stocks pour le fonctionnement thermique des chaudières,
  - des tours de refroidissement qui permettent une récupération considérable des eaux à réutiliser après une réduction thermique valable,
  - un grand magasin pour la conservation des produits finis et emballages vides,
  - des locaux pour la préparation des principaux additifs employés dans le travail de la Harissa.

### 3.- LES MATIERES PREMIERES :

#### 3.1. La Tomate :

- Les conserves saisonnières de tomates, travaillées en Tunisie au cours d'un bref laps de temps, sont préparées par une quarantaine d'usines dont la moitié se trouve dans la zone de CAP BON. C'est en effet dans cette région que l'on transforme plus de 50% du produit frais destiné à l'industrie. Si l'on considère les quantités totales produites, l'on déduit que les dimensions des usines sont plutôt petites.
- La SCAP/CB, avec 8 - 10% de la production totale, est une des plus grandes sociétés de transformation. Elle s'approvisionne en tomates cultivés en petites parcelles de terrain ne permettant pas une récolte mécanique.
- Les variétés semées sont trop nombreuses et la Société transforme encore des tomates à la peau tendre, qui se casse facilement, et qui ne sont donc pas indiquées pour l'industrie conservière. En effet, la rupture est favorable au développement rapide de moisissures qui endommagent la qualité des produits finis.
- Il convient donc de mener une sélection très sérieuse des variétés pour obtenir des produits présentant les caractéristiques suivantes : tomates consistantes à peau résistante qui, à mûrissage complet, aient une belle couleur rouge voyante.
- Enfin, la sélection d'hybrides permet d'obtenir des récoltes sans moisissures noires et empêche donc la formation de pourriture.
- Puisqu'à l'heure actuelle la période de récolte est assez brève dans le temps, il faut sélectionner des variétés ayant des temps de mûrissage différents, de façon à prolonger la période de travail.
- Il faut également planifier les semailles de manière à permettre à l'agriculteur d'avoir une récolte programmée d'après un plan de livraison bien établi, soit au niveau des temps que des quantités afin de permettre à l'industrie d'assumer un rythme de travail régulier et constant et éviter les dangereux stationnements des tomates dans l'usine avant le travail.
- Il est évident que pour mettre en oeuvre ces conditions, il est nécessaire d'établir un travail intense de coordination entre l'agriculture et l'industrie.

- Le choix d'autres variétés peut également permettre de remarquables augmentations des quantités produites.
- A présent, le rendement moyen de la production est à peu près de 30/35 tonnes par hectare de terrain. On peut augmenter ces valeurs de 40-50%, en considération du fait que la zone de Nabeul est riche en eau.
- Le choix de matières premières est important pour obtenir des produits finis de bonne et constante qualité. Pour cela, il est nécessaire de maintenir les qualités requises suivantes :
  - mûrissage complet et le plus uniforme possible,
  - absence de maladies,
  - résistance de la peau à la rupture,
  - résidu élevé,
  - bonnes caractéristiques organoleptiques : à savoir, couleur rouge voyante, bon arôme et excellente saveur.
- Pour conserver ces caractéristiques, il est nécessaire d'adopter tous les moyens possibles pour limiter les dommages se produisant pendant la récolte, le transport et le stationnement dans l'usine, à savoir :
  - cueillir les tomates à mûrissage complet : il vaut mieux retarder plutôt qu'anticiper la récolte,
  - éviter les stationnements prolongés au soleil après la récolte que ce soit dans les champs ou à l'usine,
  - réduire au minimum les stationnements dans l'usine dans l'attente du travail, pour empêcher la multiplication de la pollution bactérienne.
- Par conséquent, le choix de graines convenables, la prolongation de la période de récolte et la plus grande rentabilité du terrain sont parmi les conditions nécessaires et indispensables pour assurer à l'usine la compétitivité sur les marchés étrangers.

### 3.2. L'Harissa :

- La SCAP/CB peut être considérée parmi les plus importantes, même pour la production de Harissa : pour la quantité, elle est l'une des plus grandes usines productrices et, pour la qualité, l'une des meilleures.
- Le lieu choisi pour le travail est particulièrement riche en poivron de bonne qualité. De plus, il n'existe pas de problème de récolte de la matière première et donc de livraison à l'usine.
- Celle-ci est dotée d'une excellente ligne de transformation du piment fort en sauce.
- La capacité productive peut amplement couvrir toutes les nécessités du marché national et de l'exportation.
- Contrairement au double concentré de tomate employé exclusivement sur le marché tunisien, la Harissa est exportée par la Société en Europe et surtout en France.
- La préparation des différents arômes, à savoir l'ail, le coriandre, le carvi, etc ..., réalisée d'une façon artisanale afin d'obtenir des produits finis d'excellente qualité, augmente le prix final du produit et en limite par conséquent la commercialisation.
- Etant donné que tant sur le marché national qu'international les qualités sont très variables, l'on a pensé de conseiller à la Société la commercialisation d'une autre gamme de produits préparés d'une façon industrielle, qui soient bonnes mais pas excellentes.
- En effet, la préparation mécanique et non artisanale des arômes de base réduit sensiblement les coûts de main-d'oeuvre et permet donc d'obtenir d'importants volumes de vente. Cette réduction de prix et la conséquente augmentation des ventes peut permettre à la Société de travailler pendant une période prolongée, d'occuper au mieux les 40 employées titulaires et d'exploiter plus utilement les installations technologiques.
- Pour ce produit la SCAP/CB doit pénétrer sur les autres marchés européens au moyen d'accords commerciaux convenables avec des chaînes de distribution

qualifiées.

- L'excellente qualité du produit fini ne devrait pas connaître de difficultés de placement.

#### 4. La Production :

- Environ 80% des tomates arrivent dans l'usine entassées pêle-mêle dans les caisses des camions, tandis qu'on conserve le reste dans des caisses en plastique qui ont une capacité moyenne de 24kg.
- Le transport par camion n'est valable qu'à condition que :
  - la distance du lieu de récolte ne soit pas excessive,
  - la route ne soit pas défoncée et vallonnée : en effet, cela pourrait provoquer de brusques mouvements de la masse transportée avec la conséquente rupture des tomates par la pression des couches supérieures sur les couches inférieures,
  - les intervalles de temps entre la récolte et le commencement du travail soient réduits.
- A l'arrivée à l'usine, le produit est déchargé dans un canal et ensuite transporté à la ligne de triage au moyen d'un flux d'eau.
- Le rapport en eau du lavage - tomates n'est pas toujours suffisant pour obtenir un nettoyage parfait de la matière première, en effet, d'excessives accumulations de produit pas toujours uniformément déchargé des camions ont parfois lieu.
- Après le lavage, seule 6-7 personnes sont employées sur le plan de triage : celles-ci sont insuffisantes à éliminer tous les déchets (tomates vertes, moisies, pourriture, morceaux de branches et de plantes de tomate) parce que la masse en arrivée n'est pas toujours uniforme et d'excessives accumulations peuvent avoir lieu avec la conséquente formation de plusieurs couches.
- Il est souvent impossible d'éliminer les produits inaptes des couches inférieures.
- Le contrôle qualitatif limité influence sensiblement le produit fini et provoque des changements sur les caractéristiques chimiques, organoleptiques et sur le contenu de moisissure.
- D'après les contrôles de laboratoire effectués sur les conserves de tomates, l'on a remarqué en effet des changements de valeurs des analyses d'un jour à l'autre et parfois au cours d'une même journée.
- La quantité du produit est donc parfaitement contrôlée à l'arrivée pas sa qualité.

- Il faut par conséquent établir un différent rapport **industriel - agriculteur en accordant des prix à la qualité et en pénalisant le prix si les tomates qui arrivent à l'usine n'ont pas la qualité requise.**
- A l'heure actuelle, le manque d'uniformité qualitative et la présence excessive de moisissures que l'on remarque parfois au niveau du produit fini, rend impossible ou du moins très difficile, l'exportation du double concentré sur les marchés européens.
- Par contre, la ligne de concentration des tomates et le système final d'emboîtement du double concentré obtenu peut-être considéré de bonne qualité.
- Le produit fini est confectionné en boîtes de petit et moyen format :

150g (1/6) - 440g (1/2) - 880g (1/1) - 4600g (5/1)

- La vitesse de confection pour chaque ligne respecte les standards quantitatifs normaux :
  - 150 boîtes/minute pour le demi kg
  - 120 boîtes/minute pour le kg
  - 10 boîtes/minute pour les cinq kg
- Ces formats de boîtes conviennent à un marché national, mais sont coûteux pour l'exportation.
- Lorsque la Société aura atteint une qualité uniforme, résultat assez facile à obtenir, elle devrait s'équiper d'une installation pour la confection du produit fini en fûts de 150kg environ. à destiner soit à une conservation temporaire et à une réutilisation successive, soit à l'exportation.
- L'emploi des fûts permettrait aussi de résoudre un autre aspect négatif qui se présente parfois pendant la période des tomates : le manque de boîtes vides et/ou de couvercles que la seule usine de boîtes vides n'est pas toujours à même d'approvisionner. Or, en considération de la courte période saisonnière de la fabrication (40-50jours), l'arrêt de la production, même pendant une période limitée, pèse sur les prix totaux de production.

- Après l'emboîtage et le sertissage, opérations réalisées par des machines de bonne qualité, toutes les boîtes, sauf le format de 5kg, sont pasteurisées et ensuite refroidies.
- Les boîtes de 5kg sont retournées correctement pour permettre la stérilisation du couvercle et ensuite refroidies.
- Le refroidissement représente le seul aspect technologiquement négatif de toute la ligne de production parce qu'il ne permet pas d'obtenir, à l'intérieur de la boîte, les basses températures valables pour un emballage et un stockage immédiat dans le magasin.
- Les cyclones employés pour la ventilation forcée de l'air sur les boîtes, dans le but d'éliminer toute l'eau adhérent aux conteneurs ne sont pas à même d'effectuer un séchage complet de la surface des boîtes. Celles-ci ont donc besoin d'un long stationnement dans les cartons ouverts et disposés sur une seule couche sur le plancher du magasin, pour permettre un complet refroidissement et une totale élimination de l'humidité superficielle. Le produit conservé pendant plusieurs heures à des températures supérieures à 35°C subit des modifications partielles au niveau de ses caractéristiques organoleptiques.
- Le jour suivant, après avoir atteint les conditions optimales, l'on colle les cartons et on les entasse sur les palettes. De nombreuses personnes pourvoient à coller manuellement chaque carton et à l'apporter, toujours manuellement, à la place d'utilisation. Ce travail nécessite d'une main-d'oeuvre excessive qui influence négativement les coûts du travail.
- Puisqu'il existe des machines à coller les cartons et des machines à emballer qui à présent ne fonctionnent pas, il convient de les réparer et si cela est impossible, d'acheter de nouveaux outillages parce qu'il est indispensable de réduire le personnel dans le but de réduire le coûts finaux.

## 5. Les rendements matières :

Désignation	Rendement 1994 en Kg/Kg	Rendement 1995 en Kg/Kg
<b>Tomate</b>		
SCAP CB	5,90	5,90
Région de Nabeul	5,70	5,44
Moyenne Nationale	5,67	5,66
<b>Harissa</b>		
SCAP CB	2,18	2,05
Région de Nabeul	2,02	2,13
Moyenne Nationale	2,00	2,06

- Les rendements tomate de la SCAP CB sont faibles comparés à ceux de la région et à la moyenne nationale.
- Ceci s'explique, d'après le chef d'entreprise, par le fait de l'utilisation des bennes de transport pour la tomate qui engendre des pertes énormes en matières.
- Cependant, le rendement harissa a nettement été amélioré en 1995, et ce, par rapport au rendement 1994 et par rapport à la moyenne nationale.

## 6. Le contrôle de qualité :

- L'usine est pourvue d'un laboratoire bien équipé, où une analyste attentive et précise exécute les principales analyses chimiques - physiques sur le produit fini :
  - contrôle des poids : poids total, poids net, poids des boîtes vides, etc ...
  - caractéristiques organoleptiques : couleur, saveur, arôme. Il n'y a pas de colorimètre pour estimer ce paramètre sera nécessaire lorsque la Société exportera son produit fini,
  - détermination du résidu optique exécuté au moyen d'un instrument de précision, une valeur importante dans l'évaluation des qualités des

conserves : plus bas est le contenu, meilleure est la matière première employée,

- détermination de la quantité de sel éventuellement ajouté,
  - examen microscopique pour l'évaluation de la présence de parties étrangères à la tomate (parties d'insectes, morceaux de feuilles, etc ...),
  - évaluation du pH.
- Le laboratoire contrôle enfin la légende des boîtes et leur correspondance aux règles législatives.
- L'analyste contrôle parfois tous les principaux paramètres des tomates fraîches pour pouvoir estimer, même de manière analytique les rendements finaux de la production.
- En revanche, aucun contrôle du sertissage de la boîte vide et remplie n'est réalisé au laboratoire. Ces examens sont effectués plusieurs fois par les personnes préposées au sertisseuses, c'est-à-dire directement par le personnel qui contrôle l'exactitude de la compacité et la superposition des boîtes pendant leur emploi.

**7.- Les conditions hygiéniques :**

Les règles hygiéniques sont rigoureusement respectées dans toute l'usine :

- les dallages sont propres et sont lavés immédiatement dès qu'ils ont été salis, cependant , elles sont très glissantes,
- les conduites de l'eau et de la vapeur sont conformes aux lois comme les passerelles qui soutiennent les câbles électriques,
- les différents secteurs de production, les services et le magasin sont bien séparés,
- les services hygiéniques et les vestiaires sont en excellent état et munis de tous les accessoires utiles,
- le personnel est habillé d'une façon convenable,
- tous les outillages et les équipements sont propres,
- l'élimination des eaux employées est bonne, l'on ne remarque pas, à ce propos, de dépôts qui pourraient favoriser la stagnation d'eau et, par conséquent, le développement d'odeurs désagréables.

**8.- La maintenance :**

- L'usine d'établissement est suffisamment pourvue d'équipements pour pouvoir à une maintenance ordinaire pendant l'activité et à une maintenance extraordinaire pendant l'arrêt.
- L'usine est pourvue d'une intéressante série de pièces de rechange pour une intervention immédiate en cas de panne.

**9.- Les systèmes d'approvisionnements :**

- La société se sert d'intermédiaires qui achètent la matière première chez les agriculteurs de Cap-Bon. Environ 60 à 70 agriculteurs livrent leur production à l'usine.
- D'après les quantités travaillées et le nombre des agriculteurs, l'on confirme l'excessive parcellisation du terrain.

### A.III.3.- ANALYSE TECHNIQUE : CONCLUSIONS

- L'usine de la SCAP/CB destinée à la production du double concentré de tomate et de sauce de Harissa est caractérisée par :
  - des lignes de travail modernes et efficaces, très bien maintenues,
  - un bon niveau technologique et une organisation satisfaisante du travail, même si le secteur de l'emboîtement présente un personnel excessif.
  - des contrôles complets de laboratoire sur les matières premières et les produits finis,
  - une valable planification commerciale dans l'achat et la vente tout à fait valable.
- Toutefois, les produits finis d'une qualité normale n'ont pas toujours des paramètres d'évaluation positifs.
- L'on remarque, surtout au niveau du contrôle des moisissures, des variations trop élevées des valeurs, dues aux matières premières parfois imparfaites et un choix pas toujours rigoureux des tomates détériorées qui arrivent dans l'usine.
- Quelques facteurs négatifs influencent le travail de la Société :
  - ramassage des tomates limité dans le temps,
  - trop grande variété de graines,
  - excessive division du terrain,
  - difficulté à contacter les agriculteurs.
- Par conséquent, il faudrait offrir des prix à ceux qui ramassent et livrent à l'usine une meilleure qualité de produit tout en pénalisant les producteurs de tomates de mauvaise qualité.
- De plus, les emballages produits sur place méritent une considération importante étant donné qu'ils ne présentent pas toujours les mêmes caractéristiques qualitatives. Ainsi, l'on a remarqué des couvercles défectueux, des mastics insuffisants, des soudures longitudinales imparfaites, des boîtes cabossées, etc ...
- Mais l'aspect le plus important est le manque de continuité dans les livraisons qui

oblige l'usine à des arrêts nuisibles et antiéconomiques.

- Au niveau stratégique, le seul problème présentant une importance remarquable est l'excessive présence de personnel fixe (40 personnes) et saisonnier (150 personnes environ). C'est l'emploi rationnel, surtout du personnel fixe, qui représente l'obstacle le plus grand afin de réduire les frais généraux de gestion de l'usine.
  
- Il convient donc de :
  - Prolonger la période de la récolte des tomates à travers des accords opportuns avec les agriculteurs pour les semailles des variétés précoces et tardives.
  
  - Introduire un système de stockage en fûts qui permette la réutilisation du double concentré pour l'emboîtement pendant les périodes de manque de travail.
  
  - Ajouter de nouvelles fabrications qui prolongent la période de travail et qui ne soient pas contemporaines avec les fabrications actuelles, la conservation des olives en saumure, pour le commerce national et international, serait une intéressante solution proposée par la Société.
  
  - Exploiter une autre importante ressource de la région, à savoir les fruits. Puisque l'usine dispose de systèmes de concentration valables pour le travail des fruits et de quelques équipements valables pour l'emboîtement, le prix supplémentaire pour commencer cette fabrication, serait assez limité.
  
- Avec l'introduction de ces deux nouvelles activités, l'on compléterait le cycle annuel de fabrication, avec comme conséquence l'emploi total des installations et de la main-d'oeuvre fixe.
  
- Avec des coûts relativement limités, l'on peut assurer à la Société un développement futur et, dans la perspective d'une réduction sensible des coûts, la possibilité de faire face à la concurrence nationale voire internationale, en créant ainsi les préalables pour l'exportation des produits finis.

## A.IV/ Diagnostic organisationnel

### A.IV.1/ RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT

- SCAPCB compte 40 agents permanents auxquels viennent s'ajouter durant les campagnes de tomate et de harissa une moyenne de 100 personnes occasionnelles.
- La société est dirigée par son fondateur, Mr Bakha GASTLI . Il est assisté dans cette tâche par des cadres:
  - Sofiane GASTLI, directeur ,
  - Lassaad BEN HADJ HASSEN, chargé de gérer la production ,
  - Hamadi CHAIEB. chargé du service commercial ,
  - Hamadi SETTI . chargé du service de la comptabilité .
- Il est prévu que Sofiane , le fils du gérant , assure la succession.
- En générale, cette organisation semble maîtriser un bon management de l'entreprise.
- Cependant, il est clair que la direction technique de l'usine doit être renforcé par un ingénieur, chef de la production et de la maintenance. En effet, le responsable actuel de la production s'occupe essentiellement de la logistique des approvisionnements et de la commercialisation plus qu'autres choses.
- D'autre part le niveau global des agents de maîtrise technique doit être élevé par une formation spécifique lié essentiellement à la tenue du matériel, à la planification des entretiens et à la gestion de la production.
- La productivité du personnel paraît être faible puisque les campagnes de tomates et d'harissa ne durent que 3 mois alors que la présence du personnels occasionnels se poursuit durant 11 mois variant entre 40 et 100 personnes.

A.IV.2/ ORGANISATION INTERNE

Organigramme

.....

**GERANT**

.....

Directeur

.....

Responsable  
Commercial

Responsable  
Usine

Responsable  
Comptabilité

**Organisation informatique**

- La SCAP/CB dispose actuellement d'un outil informatique utilisé essentiellement pour la comptabilité générale.
- Elle dispose en plus d'un logiciel commercial qui n'est pas exploité.
- Ce logiciel permet de gérer les stocks en fonction de la facturation et de faire des analyses statistiques sur la clientèle de la SCAP/CB.
- Cet outil informatique permet aussi de traiter la paie du personnel, seulement ce traitement n'est pas relié à la comptabilité générale.
- Dans le cadre du déplacement du siège social de l'entreprise, une revue globale du système d'information doit être réalisé en y intégrant la facturation, la tenue des stocks, la paie, la gestion de la production et la comptabilité générale.

**A.V/ Environnement constitutionnel**

- Selon l'accord Tunisie - CEE, le concentré de tomates n'est pas concerné actuellement par le régime de libéralisation prévu.
- Toutefois, la situation sera réexaminée au courant du deuxième semestre 1999, pour décider de ce qui sera appliqué à partir de l'an 2000.
- Ainsi, même si l'industrie agro-alimentaire tunisienne ne risque pas immédiatement de connaître la concurrence des industriels Européens, l'échéance du 01.01.2000 n'est pas si lointaine et il faudra s'y préparer sérieusement. car ni la disponibilité, la qualité et le prix de la matière première, ni le prix des produits finis, ni la taille des entreprises tunisiennes ne prêtent à l'optimisme.
- Ce délais supplémentaire devrait être mis à profil pour réussir la mise à niveau.
- L'expérience de la présente récolte est par ailleurs assez significative quant à la difficulté d'écouler le surplus de production nationale. En effet, tous les concurrents de la Tunisie, notamment la Communauté Européenne, recourent à l'octroi de subventions pour encourager leurs exportations. C'est pourquoi le Gouvernement Tunisien a décidé, cette année, de mettre en place un système de subvention à l'exportation. Pour être efficace un tel système doit être opérationnel bien avant la campagne de production afin de permettre aux opérateurs tunisiens de mieux intervenir sur le marché international.