



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

TERMES DE REFERENCE	PAGE
II. CONTINU DE L'ETUDE DE MISE A NIVEAU	
PREMIERE PARTIE : Présentation de l'entreprise Synthèse de l'étude Conclusions et recommandations	P 6
DEUXIEME PARTIE : Diagnostic de l'entreprise	
1. Positionnement stratégique de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence dans une perspective de 5-10 ans.	P 10
1.1 Identifier les dimensions actuelles du marché national, régional et inter-régional en termes de demande/offre des produits agro-industriels examinés;	
1.2 Analyser la dynamique de ces marchés (en particulier la demande) dans les dernières années et formuler l'hypothèse des prévisions de croissance à moyen terme;	
1.3 Evaluer les points forts et les faiblesses des principaux concurrents à l'échelle nationale et internationale (en particulier l'Europe et l'Afrique du Nord);	
1.4 Vérifier l'importance de l'emballage comme facteur de pénétration commerciale dans les marchés étrangers;	
1.5 Commenter sur le respect des normes hygiéniques et sur les mesures à prendre pour se situer dans le cadre des normes "Européennes"	
1.6 Vérifier les changements intervenus dans les goûts des consommateurs et dans les habitudes de consommations;	
1.7 Estimer la position concurrentielle de l'entreprise dans la perspective de 5-10 ans dans le cadre de l'ouverture progressive du marché Tunisien;	
1.8 Formuler les recommandations sur les prix, quantités, qualité du produits offert (méthodes de distribution, etc.) et estimer des perspectives et des risques des développements futurs de la demande(y-a-t-il des créneaux porteurs justifiant une mise à niveau ?).	
2. Diagnostic Technique et Technologique	P 19
Faire en particulier l'analyse de : <ul style="list-style-type: none"> - Produit fabriqué ; - Conditions d'approvisionnement des matières premières et produits semi-transformés; 	

- équipements et installations productives (spécifiques et générales) : une évaluation concernant l'ancienneté et en particulier la validité technique des installations par rapport aux standards qui doivent être atteints; détermination de la capacité de production et du niveau d'exploitation actuel et visé. Proposer des moyens éventuels d'augmentation du niveau d'utilisation des capacités installées;
- Solutions technologiques appliquées dans le processus de production et les propositions des modifications à apporter pour faire face à la concurrence future envisagée dans la partie "Positionnement stratégique";
- Organisation de la production : modalité, roulements des services, systèmes de réception des matières, emmagasinage, emballage, expédition et relations avec les autres départements. Une attention très particulière sera donnée au système de contrôle de la qualité (existence et procédures, conditions d'application réelles);
- Facteurs et conditions de production : les conditions et les coûts (eau, énergie, main d'oeuvre, sous-traitance, etc. seront considérés. Une attention particulière sera donnée aux rejets et déchets et à l'impact sur l'environnement
- Système de transport et distribution des produits.

3. Diagnostic financier

P 43

Le consultant est attendu en particulier de faire :

- 3.1 Analyse de la situation de l'actif et du passif pour les trois dernières années. Préparation de tableaux reclassés et détaillés pour ressortir les indicateurs de structures, analyse attentive des conditions de capitalisation et d'endettement (Coûts/Long terme taux et délais), en relation avec la situation et la dimension de chaque entreprise;
- 3.2 Evaluation de la stabilité financière en relation avec les possibles nécessités d'expansion des fonds de roulement et/ou avec des modifications des activités opérationnelles;
- 3.3 Analyse du système de comptabilité générale; évaluation de son efficience et des besoins en informatique.

Ces analyses seront effectuées en stricte collaboration avec le chef d'entreprise et les cadres gérants. Chaque conclusion partielle sera discutée avec les mêmes. Le critère sera celui d'identifier les performances réelles, les points de faiblesse et les points forts de l'entreprise dans chaque phase opérationnelle et de l'exploitation en expliquant les causes extérieures et internes, spécifiques à l'entreprise;

- 3.4 Analyse de la gestion économique des trois dernières années. Préparation de compte d'exploitation (résultats des ventes et des approvisionnements par quantités et valeurs unitaires identification des facteurs de coûts dans la mesure la plus poussée que possible). De toutes façon l'analyse sera détaillée dans la mesure la plus appropriée que possible en relation avec la situation de chaque entreprise.
- 3.5 Evaluation des conditions de rentabilité (retour par rapport aux investissements et par rapport au capital social); comparaison avec les valeurs moyennes du secteur et du sous-secteur);
- 3.6 Analyse du système de comptabilité industrielle; évaluation de son efficience et des besoins en informatique.

4. Diagnostic Organisation / Gestion

P 56

- 4.1 Organisation et administration, avec la description de la structure propriétaire et de la manière selon laquelle les droits et prérogatives de la propriété sont exercés; la composition du conseil d'administration éventuel et son fonctionnement; la répartition des tâches et des fonctions; les description du background professionnel du personnel clé et de ces habitudes de travail, l'évaluation de sa performance, la description et l'évaluation des critères et des procédures d'embauche.
- 4.2 Ressources humaines, avec le cadre complet de l'emploi de l'entreprise, articulé selon les fonctions exercées; l'évaluation de l'état de formation du personnel aux différents niveaux, la description et l'évaluation des procédures de l'entreprise en matière de formation.
- En particulier, l'étude soit présenter :
- 4.3 Organigramme, effectifs, qualifications, absentéisme, turnover, grille de compétences;
- 4.4 Politique de l'entreprise pour assurer la carrière professionnelle du personnel comme moyen supplémentaire de motivation;
- 4.5 Encadrement (faire des comparaisons internationales pour les taux d'encadrement);
- 4.6 En conclusion : L'entreprise a-t-elle les moyens humains pour conduire un programme de mise à niveau ? besoins de recrutement et formation immédiate et à terme ?
- 4.7 Organisation des ateliers (Lay Out);
- 4.8 Fonction méthode et suivie de fabrication; logiciels utilisés, tableaux de bord...

TERMES DE REFERENCE	PAGE
<p>4.9 Tableau des ratios de gestion : activité, rendement, analyse de temps et de coût;</p> <p>4.10 Comparaison internationale : Faire ressortir les principaux ratios de compétitivité et les comparer par rapport aux ratios standards de l'activité et aux ratios internationaux</p> <p>En conclusion, le diagnostic de l'entreprise doit ressortir l'évolution du potentiel d'amélioration de la productivité et indiquer d'une manière claire et nette, si la mise à niveau a des perspectives.</p>	
<p>TROISIEME PARTIE : Programme de mise à niveau</p> <p>Le Programme de mise à niveau sera établi seulement si les conclusions du diagnostic "Stratégique" sont positives.</p> <p>Le plan de mise à niveau se fixe les objectifs à atteindre à court terme (1 an) et à moyen terme (5 ans) ainsi que la stratégie à mettre en oeuvre pour réaliser ces objectifs.</p>	<p>P 65</p>

Présentation de l'entreprise

L'EXPROM est une société de production de Thon. Elle le commercialise totalement sur le marché local. La matière première est, soit d'origine locale (60%) soit importée (40%) selon le besoin.

L'EXPROM est une S.A.R.L constituée entre les membres d'une même famille (Horchani comme principal associé qui a d'ailleurs d'autres activités, telle que l'exportation du Thon frais).

Elle dispose d'un équipement adéquat pour la conservation de Thon qui répond partiellement aux bonnes pratiques de fabrication .

Le processus de production demeure quelque peu traditionnel.

Les ouvriers employés sont saisonniers, l'EXPROM fournit du Thon en petites boites de 100 G (1 basses) en miettes

de 250 Gr (-- basses) et grandes boites de 2,5 Kg.

4

Sur le plan local, le produit de l'EXPROM était réputé être de bonne qualité comparativement aux petits concurrents. L'EXPROM est le producteur le plus important (plus des 2/3 du marché local).

La structure actuelle du chiffre d'affaires montre que l'EXPROM vend 20% (100gr), 40% (250gr) de petites boites et 40% de grandes boites de (2,5 Kg).

Sur le plan financier, le bilan 1995 fait ressortir une situation dégageant un fonds de roulement de 377 000 DT qui est utilisé en grande partie pour le financement des stocks de matières premières et consommables (à raison de 73%) .

Synthèse de l'étude et recommandations

Considérant la situation actuelle du marché d'une part, l'ouverture des frontières, d'autre part, ainsi que les potentialités d'exportation, il s'avère donc que :

-1- L'EXPROM se trouve à la croisée des chemins. L'invasion du marché local par les produits étrangers à bas prix et de moindre qualité, détourne l'attention du consommateur Tunisien du produit EXPROM.

-2- Les normes requises sur le plan international pour la commercialisation agro-alimentaire ne peuvent être satisfaites actuellement par l'EXPROM.

-3- Pour réhabiliter l'EXPROM sur le plan commercial, technique et de production, il y a lieu d'envisager un plan de restructuration à quatre dimensions :

- 1- Commerciale
- 2- Technique
- 3- Financière
- 4- Organisationnelle

1) Sur le plan commercial une double action doit être entreprise :

* A l'échelle du marché local :

Il faut prévoir un programme d'exportation selon la formule appropriée :

a/ sous-traitance de production d'un grand producteur international ou d'une chaîne de grandes surfaces. L'EXPROM produit sous le nom du donneur d'ordre.

b/ Recherche d'un partenaire qui partagerait la formule de coopération technique et/ou commerciale.

Ces deux volets de l'aspect commercial ne peuvent être réalisés que dans la mesure où une surface financière les soutient; ce qui suppose un apport financier important de la part des associés et/ou un élargissement de la capacité d'endettement à long terme.

2) Sur Le Plan Technique

L'EXPROM doit pouvoir mener une étude approfondie sur les emplois, la production, la commercialisation et la rentabilité de son activité.

3) Sur Le Plan Financier

Apport d'argent frais par augmentation de capital, ce qui accroît la capacité d'endettement à long terme, et la marge de manoeuvre.

4) Sur Le Plan Organisationnel

Restructuration et recrutement de personnel qualifié et conception d'un management information système (M.I.S).

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'EXPROM

1.1/

	1993	1994	1995
Part de marché	64%	73%	56%
Produit Fini (national) en Tonne	418	1320	960
Produit Fini EXPROM en Tonne	265	955	533

L'analyse de l'offre de Thon transformé (produit fini dans le tableau ci-dessus) montre qu'il y a une évolution très importante sur les deux dernières années; cela se justifie par l'importation enregistrée en 1994 de matières premières provenant des îles des Maldives. En plus de la production nationale, entièrement transformée, l'EXPROM occupe la position de Leader sur le marché national avec à peu près les 2/3 du marché national. La part de marché a connu une fluctuation passant de 64% en 1993 à 73% en 1994 et 54% en 1995.

Cette évolution est irrégulière et conjoncturelle eu égard à l'ouverture des frontières et l'invasion du marché national par les produits asiatiques transitant par la Lybie (BONO...).

Le consommateur Tunisien consomme du Thon de différentes marques, mais sa préférence pour le Thon Tunisien le goût qui n'est pas fade; la couleur jaunâtre doré et qui n'est pas rouge, les ingrédients avec lesquels le Thon est préparé et essentiellement la dose d'huile d'olive en plus des dimensions des boîtes qui répondent au mieux aux attentes du consommateur (100g; 250g; 2,5 KG).

Mais la seule contrainte limitative de la demande semble se situer au niveau du prix qui est assez élevé par rapport au pouvoir d'achat du consommateur moyen. En effet, le prix d'une boîte de 250g de l'EXPROM est de 2,800 DT alors que l'équivalent importé est de 1,500 DT.

De ce fait, le Thon Tunisien s'adresse à une classe supérieure à revenu élevé. Il faut signaler au passage que dans les habitudes de consommation, le Thon est devenu partie intégrante du plat quotidien.

En conclusion la demande du Thon Tunisien est assez importante.

Il est à noter par ailleurs, que les mesures douanières de sauvegarde des principes de concurrence pour éviter le dumping, favorisent l'orientation du consommateur Tunisien vers le Thon local corrigeant ainsi la chute de la demande de ces dernières années.

L'exportation de conserves de thon de la Tunisie peut se vérifier vers les pays de l'Afrique du Nord et de l'Europe. Ces deux marchés exigent des produits finis de différente qualité :

- * Moyenne-haute pour les pays Européens.
- * Moyenne-basse pour les pays Nord-africains.

Il faut donc établir une politique productive de la société selon les marchés. Dans les pays Nord-Africains, la production est très limitée et pas toujours de bonne qualité. En Europe, les principaux pays producteurs de conserves sont :

* **ITALIE** : On y travaille à peu près 100.000 Tonnes/an de Thon congelé. La production est presque toute consommée dans le pays. Les produits sont surtout à l'huile d'olive. Les conserves ont de bonnes caractéristiques qualitatives. On importe de petites quantités de conserves provenant de pays où l'on travaille des Thons frais, c'est à dire des produits d'excellente qualité. 80% à peu près est mis en boîtes de petit format (100/200 gr.). La vente de produits finis est faite le plus souvent par les chaînes de supermarchés.

* **ESPAGNE** : Avec 80.000 Tonnes/an de matières premières, l'Espagne assure une production de bonne qualité surtout à l'huile d'olive. On consomme les produits finis dans le pays, les exportations, d'excellente qualité sont limitées et vont surtout vers l'Italie et d'autres pays européens, où l'on exporte des conserves à l'huile végétale.

* FRANCE : Avec 50.000 Tonnes/an de matière première travaillée, la France est le troisième pays producteur de conserves de Thon, surtout au naturel. Elle importe des produits de qualité, à l'huile d'olive, en provenance des pays africains (ex. SENEGAL).

* PORTUGAL : 30.000 Tonnes de Thon frais ou congelé travaillé chaque année. Produit de qualité exporté dans les autres pays d'Europe en boîtes de petit et grand format.

* D'autres pays comme la TURQUIE ou la GRECE travaillent plus de 30.000 Tonnes/an de qualité normale

1.2/ Ainsi, eu égard aux habitudes de consommation des Tunisiens pour le Thon d'une part, aux mesures institutionnelles de sauvegarde des principes de concurrence d'autre part, la demande du Thon devrait suivre une trajectoire de hausse soutenue à moyen terme.

1.3/ L'analyse des statistiques jointe à ce rapport relatant l'évolution de la transformation de Thon par région de la Tunisie fait ressortir que l'EXPROM occupe la position de Leader avec près de 65% du marché.

Les autres concurrents à dimension variable mais plus petite par rapport à EXPROM se partagent les 35% restant.

On recense dans la branche 20 entreprises agréées dont 13 seulement sont en exercice.

Les principaux producteurs se situent au niveau de Gabès (4) unités et Mahdia (3) unités.

Ces petites unités éparpillées sur tout le territoire Tunisien sont à vocation artisanale et ne peuvent en aucun cas constituer un danger et moins encore une menace latente pour l'EXPROM.

La capacité de production assez limitée ne permet pas à ces concurrents d'avoir une influence notoire sur le marché.

Par ailleurs le management quelque peu archaïque et le pilotage à vue et l'absence de vision stratégique réduisent la portée de ces concurrents quant à l'évolution prévisible du marché.

Par contre les liens directs établis avec les restaurateurs et les vendeurs de sandwichs constituent la principale force pour échapper aux aléas du marché.

1.4/ Le Thon de l'EXPROM commercialisé sous la marque EL MANAR dans des boîtes métalliques de dimensions variées lui donne avec les madraques de Sidi Daoud en arrêt de production actuellement, l'avantage escompté de la fourniture d'un produit respectant l'hygiène et facilitant sa commercialisation. Alors que les autres concurrents recourent à des boîtes et sceaux en plastique pour des ventes directes aux restaurateurs.

Toutefois, l'emballage de l'EXPROM semble dans l'état actuel des choses ne pas satisfaire complètement les normes exigées sur le plan international. Une nouvelle unités de fabrication d'emballage métallique satisfaisant les normes internationales vient de s'implanter en Tunisie ce qui améliorerait considérablement les conditions de commercialisation tant sur le plan national qu'international éventuellement dans la mesure où l'EXPROM commencera à s'orienter vers l'exportation.

1.5/ Le rapport technique (que vous avez reçu dans le cadre de la mission) précise que les normes hygiéniques européennes ne sont pas toutes satisfaites et qu'il appartient à l'EXPROM, si elle envisage de pénétrer le marché européen d'adopter un plan de restructuration visant le respect de ces normes.

1.6/ Le consommateur Tunisien a été habitué dans les différents mets à la consommation du Thon et principalement dans les déjeuners et diners ou sandwichs intercallaires.

La ruée du consommateur constatée pour les produits importés eu egard à ses bas prix, s'est arrêtée à la suite des mesures douanières antidumping. Le goût fade, la couleur rouge et l'huile vegetale sont autant d'éléments qui découragent la consommation du Thon importé au profit du Thon doré national.

1.7/ La restructuration de l'EXPROM sur le plan technique essentiellement visant le respect des normes et hygiène de production considéré dans le cadre du programme de mise à niveau, devrait pouvoir consolider sa position de Leader sur le marché national et développer ses potentialités d'exportation si celles-ci sont envisagées. Par ailleurs, l'entrée des concurrents étrangers sur le marché national ne peut pas constituer une vraie menace dans la mesure où le dumping est interdit.

1.8/ Considérant les conditions de commercialisation sur le marché national telles que décrites au paravant d'une part, les propositions du rapport technique d'autre part; ainsi que les améliorations attendues au niveau de l'emballage, la demande de Thon national et principalement celui de l'EXPROM ne peut que connaître une évolution soutenue. La structure de la demande telle qu'elle ressort des résultats obtenus ces dernières années par EXPROM montre que les grandes boîtes de 2,5KG représentent 40% du chiffre d'affaires.

Il y a lieu de penser à suivre une politique d'expansion de marché en pratiquant certaines segmentations faites sur la base du pouvoir d'achat en valorisant l'acquis de l'habitude instaurée de la consommation du Thon dans les mets Tunisiens. Cette segmentation doit être faite sur la base de lancement de nouvelles dimensions de boîtes compatibles avec les 2 variables citées : le pouvoir d'achat et l'habitude de consommation :

- 100 g
- 180 g
- 250 g
- 1 Kg
- 2,5 Kg

Ce faisant, l'EXPROM s'assure d'une couverture du marché en réduisant le risque de pertes des clients et en satisfaisant la demande latente exprimée.

Le problème de prix ne devrait pas être négligé. Une stratégie de pénétration promotionnelle pour les nouvelles dimensions portera certainement ses fruits.

Ce créneau porteur conditionnera nécessairement l'exploitation, l'organisation et le management tant dans sa dimension courante (pilotage direct et quotidien) que stratégique (création et entretien de zone de rayonnement et de marchés porteurs).

Rapport technique

Les conditions requises pour appliquer les bonnes pratiques de fabrication (BPF) afin d'assurer la pérennité de l'entreprise sont :

- le savoir-faire technologique (SFT) pour élaborer un produit qui séduit le consommateur la mise au point des modes opératoires en harmonie avec la technologie utilisée;

- l'assurance qualité (AQ) pour assurer une prévention en continu contre la non conformité;

- et les bonnes pratiques d'hygiène (BPH) pour garantir une prévention en continu contre les germes pathogènes et contaminants.

Les principes relatifs à ces trois aspects au niveau de del'infrastructure, les modes opératoires et l'organisation du travail pour garantir une conserve du thon de bonne qualité et salubre (Norme ISO 9000) sont analysées. Dans un premier temps, nous avons essayé de vérifier le degré d'application de ces principes (diagnostic technique). Ensuite, nous avons recommandé des démarches (directives de réhabilitation) pour faciliter leur instauration. Enfin, une évaluation économique de ces actions correctives (Actions de réhabilitation et évaluation économique) a été faite.

I. Diagnostic technique

Lors de cette expertise, nous avons essayé d'analyser le niveau du SFT de l'EXPROM et l'approche utilisée pour appliquer l'AQ et les BPH.

I.1 Le savoir-faire technologique (SFT)

La première constatation serait que l'usine dispose de certains équipements usagés adéquats et l'approche globale de production industrielle reste artisanale avec un emploi considérable de main d'oeuvre et l'encadrement est très faible (absence de cadre technique qualifié).

Le procédé de fabrication depuis la réception jusqu'au stockage du thon en boites est constitué des étapes suivantes :

I.1.1 Réception

L'usine traite du thon frais issu de la pêche locale ou du thon congelé importé. La pêche nationale qui devrait fournir du thon frais est irrégulière et ne permet pas d'assurer une activité plus que saisonnière. Le thon frais réceptionné est traité directement ou conservé dans une chambre froide à 4°C pour une période courte avant sa transformation. Le thon importé congelé est conservé dans les chambres frigorifiques à -20°C. L'usine a une capacité totale de stockage du thon congelé de l'ordre de 300 tonnes. La capacité de la chambre froide peut aller jusqu'à 50 Tonnes. La qualité de l'hygiène dans ces chambres frigorifiques devrait être améliorée.

Avant sa transformation, le thon est décongelé à la température ambiante pendant une nuit. Les conditions dans lesquelles est transporté, stocké et décongelé, le thon pourrait subir des détériorations biochimiques et microbiologiques. Les bactéries qui contaminent souvent les poissons non frais sont Salmonella, Shigelle, Staphylococcies autres et Protase. Cette dernière transforme l'histidine en histamine.

Le temps d'altération du thon dépend de sa qualité, de la nature des micro-organismes contaminants et de leurs concentrations initiales, et des conditions de son stockage et de son transport.

I.1.2 Eviscération et découpage

L'éviscération se fait manuellement et le thon est découpé transversalement grâce à un ruban électrique en morceaux de 7Cm de hauteur qui sont à leurs tour découpés pour réduire leurs tailles. Ce poste utilise un surnombre d'ouvriers non organisés.

Cette étape engendre des rejets liquides très concentrés (sang et selles) et des rejets solides (bicères, caudale et débris) qui représentent les 2/3 de la quantité du thon traitée.

I.1.2 Lavage

Les morceaux sont lavés dans un premier et deuxième temps par trempage dans des cubes d'eau pour éliminer le sang. Cette technique de lavage reste insuffisante du fait de la qualité des eaux, la propreté des cuves et de la faible quantité d'eau utilisée.

I.1.3 Cuisson

Les morceaux du thon lavés sont placés dans des paniers pour subir la cuisson dans des cuves en acier inoxydable. La cuisson est effectuée à ébullition pendant 90 à 120 minutes dans une saumure de 10 à 11 % de sel. Cette technique de cuisson provoque le passage des vitamines, des acides aminés et des minéraux du thon dans la saumure ce qui diminue la qualité organoleptique et alimentaire du produit final. Après cuisson, les paniers sont retirés des cuves pour sécher le contenu à l'air libre pendant une nuit.

I.1.4 Nettoyage

Le nettoyage se fait dans une salle mal organisée et mobilise un très grand nombre d'ouvrières. Il est effectué aux bords de la bande transporteuse et les déchets (la peau, les arêtes et le sang coagulé) éliminés par un premier groupe de femmes sont collectés dans des bassines. Le contenu de ces bassines est vérifié par un deuxième groupe de femmes pour récupérer les morceaux du thon de bonne qualité. Un troisième groupe de femmes est chargé de trier les miettes des petits morceaux pour remplir les boîtes du thon en miettes. Vu le nombre important d'ouvriers, la surface insuffisante et le manque d'aération, autant de conditions susceptibles de favoriser la prolifération des contaminants microbiens.

I.1.5 Conditionnement

L'étape de conditionnement se fait dans la même salle de nettoyage ce qui pourrait être une source de détérioration du thon. Il est constitué de quatre étapes : remplissage, huilage, sertissage et stérilisation. En outre, cette étape de conditionnement dont la durée peut dépasser 24 heures semble être assez longue pour garantir l'innocuité du thon. Les boîtes métalliques utilisés sont fabriqués par une société installée à Ben Arous : Stumetal (Emballage non conformes aux normes ISO et le taux d'oxidation est à peu près de 50%).

* Remplissage et huilage : Suivant le format des boîtes, les morceaux du thon sont remplis en une seule ou en double couche. Le thon placé dans les boîtes est couvert d'huile. Bien que les systèmes de distribution d'huile est installé à l'usine, cette opération est effectuée manuellement dans des cuves en acier inoxydable dans le but de récupérer l'huile qui a débordé. Ces boîtes restent ouvertes une nuit pour permettre à l'huile de chasser les bulles d'air et impregner toute la surface du thon.

Le pesage pour fixer le poids du thon et l'huile à mettre dans les boîtes est une opération qui ne se fait pas parfaitement et il y'a un risque de pertes du thon et d'huile. Les boîtes de 100g contiennent 70g du thon et 30g d'huile. Les boîtes de 210g contiennent 150g du thon et 60g d'huile. Les boîtes de 2050g contiennent 1400g du thon et 650g d'huile.

* Sertissage : L'opération du sertissage est effectuée par des sertisseuses semi-automatiques qui ne sont pas équipées d'un système de dégazage. La qualité du métal, la déformation des boîtes et l'état de sertissage pourrait engendrer des problèmes de corrosion qui nuis à l'esthétique de la boîte et la qualité du thon. La vitesse de sertissage ne permet pas de travailler avec des capacités de production importantes.

* Stérilisation : Les boîtes serties et débarrassés de l'huile résiduelle, sont placées dans des chariots qui sont à leurs tours introduits dans les autoclaves. L'usine possède trois autoclaves horizontaux à fonctionnement manuel. La température et le temps de stérilisation dépendent des formats des boîtes :

- Stérilisation des boîtes de 100g : 103°C pendant 60 min.
- Stérilisation des boîtes de 210g : 105°C pendant 90 min.
- Stérilisation des boîtes de 251g : 105°C pendant 150 min.

Ces barèmes de stérilisation ne sont pas forcément les meilleurs surtout lorsque le thon n'est pas très frais.

Après stérilisation, les boîtes subissent un refroidissement à l'air libre pendant un temps assez long ce qui affecte la qualité du thon par des altération physico-chimiques et microbiologiques. Dans certains cas et surtout pendant l'été, des boîtes bombées ou fuitées sont quelquefois détectées.

* Adoucissement des eaux et production de vapeur

La régénération de l'adoucisseur se fait d'une manière non rationnelle, ce qui pourrait engendrer des problèmes d'entartrage et de corrosion au niveau des chaudières et des circuits à vapeur.

I.1.6 Etiquetage et Stockage

Les boîtes refroidies sont étiquetées puis placées dans des cartons pour être expédiées ou stockées temporairement.

I.2. L'assurance qualité (AQ)

Le système de surveillance est empirique et il est basé sur des appréciations humaines pour évaluer la qualité de la matière première ou le produit finis. L'usine ne possède pas de laboratoire et du personnel qualifié pour effectuer les analyses physico-chimiques (température, histamine, ABVT...) et microbiologique. D'autant plus certains appareillages importants comme les autoclaves de stérilisation ne sont pas équipés des systèmes de contrôle.

I.3. Les bonnes pratiques d'hygiène (BPH)

L'hygiène qui constitue toutes les démarches et les opérations qui garantissent l'innocuité, le bon état et la salubrité du thon, sont pratiquement absents à tous les stades de la production, de la transformation, le conditionnement et la distribution. Le thon n'est pas protégé de son environnement qui contient des micro-organismes omniprésents et abondants. Les contaminations peuvent provenir du thon réceptionné surtout lorsqu'il s'agit du thon ramassé lété et transporté dans des conditions très mauvaises. Les contaminations peuvent survenir pendant la transformation et le conditionnement à cause de l'aménagement et la non propreté non adéquats des locaux, de l'équipement, du matériel, de l'environnement, et du personnel.

Les principes généraux de l'hygiène ne sont pas respectés aussi bien au niveau de l'infrastructure (compartimentation : zone sensible et zone très sensible) que pratique. En effet, le thon est en contact quasi-permanat avec les secteurs de contamination, et la règle de la marche avant de la matière à transformer n'est pas toujours respectée. De plus l'évacuation des rejets liquides se fait par des canalisations non adéquates (surface, profondeur et pentes), et les déchets solides s'accumulent pour quelques heures tout près du lieu de réception du thon.

Le nettoyage et la désinfection se font d'une manière classique avec un esprit de ménagère et non pas industrielle (fréquences, pression d'eau, qualité et quantité d'eau...).

Les rejets liquides et solides sont actuellement non valorisés et/ou traités.

II. Directives de réhabilitation

La réhabilitation de l'EXPROM en vue d'instaurer les bonnes pratiques de fabrication doit résoudre les problèmes soulevés lors du diagnostic et répondre aux défis commerciaux. Le procédé de fabrication devait être amélioré et conduit par des cadres qualifiés en appliquant les règles de l'hygiène et en instaurant un plan d'assurance qualité.

II.1 Le procédé de fabrication

Les bonnes pratiques de fabrication (BPF) doivent être instaurées tout le long de la chaîne de préparation du thon :

- approvisionnement et réception;
- étapes de transformation;
- conditionnement;
- et stockage.

Les installations doivent être choisies de manière à réduire le travail manuel pour diminuer le nombre d'ouvriers et maîtriser la productivité. Ceci permet aussi de minimiser le contact personnel avec le Produit et par conséquent la qualité hygiénique du thon traité.

Un savoir-faire devrait être développé en embochant des cadres qualifiés en technologie alimentaire et en installant un plan de formation et d'assistance technique.

II.2. L'assurance qualité (A Q)

L'assurance de la qualité est obtenue en établissant un système de surveillance pour s'assurer que les limites microbiologiques et physico-chimiques, qui rendent le thon non acceptable pour la transformation ou la consommation, ne sont pas dépassées. En pratique les systèmes de surveillance sont discontinus et donc leurs fréquences d'applications sont d'une importance capitale pour ne pas être dans l'obligation de rejeter le produit.

En plus du thon (frais ou conserve), le contrôle de l'hygiène de l'atelier est indispensable pour éviter la détérioration du thon au cours de son traitement : le sol, l'eau, l'atmosphère, les locaux, les chambres froides, les équipements et le personnel.

II.3. Les bonnes pratiques d'hygiène (BPH)

L'assurance qualité hygiénique est la recherche de l'adéquation optimale entre les produits manipulés, les technologies utilisées, le personnel, l'environnement et les locaux, qui maximise la productivité du système de production avec le minimum de risque de contamination du produit fini..

L'hygiène est basée sur le respect des mesures qui empêchent ou diminuent les contaminations microbiologique primaires ou secondaires. Dans l'usine EXPROM, il est obligatoire de modifier certains aménagements et appliquer certaines techniques pour améliorer les conditions d'hygiène et éviter par conséquent les contaminations microbiennes.

II.3.1. La construction appropriée des locaux

L'usine EXPROM devrait être subdivisée en secteurs avec cloisonnement des ateliers en zone de propreté et de températures différentes en fonction des opérations de la préparation du thon.

Le sol des chambres frigorifiques devrait être refait pour éviter le développement des altérations bactériennes. L'aménagement des portes et des fenêtres doit permettre une bonne aération et ainsi éviter toute condensation de vapeur.

La conception des ateliers ne doit pas permettre aux produits que d'aller dans un seul sens la règle de la marche en avant du produit doit être respectée. Les produits sont contaminés au début de la chaîne et ils doivent finir plus propres pour répondre aux normes de consommation et d'utilisation.

Les murs doivent être recouverts de faïence jusqu'à une hauteur de 2 m. Les angles de raccordements entre le mur et le sol doivent être arrondies. La qualité de l'air ambiant dans l'usine et de l'eau utilisée doivent être contrôlées et assainies pour limiter les contaminations microbiennes.

II.3.2. Les équipements et les installations

Les équipements et les installations de production doivent être conçus de manière à préparer le produit dans des conditions d'hygiène correcte (stérilisation intégrée à la fabrication), à avoir des surfaces ne permettant pas l'encrassement, et facilement nettoyable. Le transfert des produits d'une zone à une autre de sensibilité différente, doit être assuré par des convoyeurs ne provoquant pas des contaminations.

Les opérations industrielles au sein de l'usine et constituant le diagramme de fabrication sont classées en zone inerte, sensible ou ultra sensible, et le déplacement des ouvriers devrait être bien contrôlé.

II.3.3. Evacuation des rejets

L'évacuation des déchets et de la vapeur doit être rapide et dans des conditions hygiéniques. La séparation des déchets liquides et solides qui facilite énormément leur gestion et leur évacuation propre se fait naturellement à l'EXPROM. Le placement des poubelles, des grillages, des siphons en cloche et des rigoles et leurs qualités doivent être faites de manière à protéger les produits des contaminations.

II.3.4. Personnel

L'hygiène du personnel est d'importance capitale, surtout les agents manipulateurs, qui présentent un risque très élevé de contamination. Le personnel doit être bien qualifié et motivé et avoir sa propre conviction pour l'hygiène. Il doit faire l'objet de contrôles médicaux réguliers surtout pour les postes sensibles. La qualité et le nombre du personnel doit être fixé par poste et par opération, avec une hygiène corporelle et vestimentaire correcte (propreté et tenue appropriée). Tout le personnel doit suivre les consignes de l'hygiène rigoureuse des mains.

II.3.5. Le nettoyage et la désinfection

Le nettoyage et la désinfection qui permettent d'éliminer les souillures et de détruire les contaminants présents, doivent être considérés comme des opérations unitaires du procédé de fabrication. Pour rendre cette opération efficace et économique, il va falloir optimiser son déroulement et sa fréquence et mettre au point des méthodes fiables pour contrôler l'encrassement microbien des surfaces.

Ces techniques doivent être optimisées (qualité et coût) pour les différentes zones de l'usine, et effectuées selon un programme bien défini.

Il est recommandé :

- de réaliser ces opérations avec le minimum de dépenses en choisissant un matériel adapté, une méthode efficace et un programme bien fait;

- d'effectuer successivement le nettoyage et la désinfection pour éliminer les impuretés et les souillures puis désinfecter pour ne pas inhiber l'effet des bactéricides;

- Alternner les différents types de détergents pour éviter la sélection de micro-organismes résistants;

Les différents éléments de l'usine ne sont pas nettoyés et désinfectés de la même manière.

- * Les sols sont nettoyés manuellement à l'aide d'appareils à forte pression.

- * Les cuves de lavage et de cuisson peuvent être nettoyés et désinfectés par des systèmes de lavage par jets fixes ou mobiles. Ces installations de lavage peuvent être à basse, à moyenne ou à haute pression.

- * Les appareils de manutention comme les convoyeurs, sont souvent nettoyés manuellement, à la brosse, par jet d'eau ou par jet de mousses.

II.3.6. Traitement des rejets :

La gestion des déchets contenus dans les eaux usées ou en état solide constitue un poste coûteux. Et par conséquent les trois principes fondamentaux suivants pour réduire les dépenses relatifs à ce poste doivent être appliqués :

- * l'utilisation des technologies propres par exemple en remplaçant la cuisson en saumure avec la cuisson à vapeur pour rejeter moins d'eau et avec moins de concentration en sel, facile à traiter et le cas échéant à recycler. Le changement des systèmes de remplissage d'huile, réduit les pertes en huile.

- * l'évacuation la plus rapide possible des déchets pour protéger l'hygiène au sein de l'usine et faciliter le traitement des rejets en évitant leurs accumulations.

- * l'exploitation des rejets liquides par la production de l'énergie sous forme de biogaz au cours de la dépollution par la fermentation méthanique. Le débit journalier de ces rejets liquides a été estimé à 35 m³. Ils sont relativement concentrés et la concentration en solides totaux et aux alentours de 25g/l dont 40% correspond au sel utilisé lors de la cuisson. L'analyse de la DCO et de la DBO a montré que ce rejet est facilement biodégradable.

Un procédé biologique en deux étapes : lagunage anaérobie (fermentation méthanique) et boues activées. Ce procédé donnerait une eau traitée qui répondrait aux normes de rejet dans le milieu récepteur.

Les déchets solides qui sont évalués à 6 tonnes par jour peuvent être valorisés en farine de poisson (65% de protéines) ou en aliment de chats. Cette alternative reste économiquement non rentable si la capacité de l'usine n'augmente pas. Il existe d'autres procédés de traitement : la déshydratation, le compostage...

III Actions de réhabilitation et évaluation économique

Les actions à entreprendre devront répondre aux recommandations faites au chapitre suivant dans le but de réhabiliter l'EXPROM.

III.1. Le procédé de fabrication

Le procédé actuellement utilisé devrait subir des changements au niveau de la plupart des opérations mécaniques et thermiques utilisées par :

- l'amélioration des performances de certains équipements par quelques modifications (dispositions, système de contrôle...);

- Remplacement du matériel défectueux par un matériel meilleur et qui répond aux futures conditions de production;

- et par l'addition de nouvelles machines pour augmenter la productivité et améliorer les conditions de travail.

III.1.1. Réception et conservation du thon brut

Les camions utilisés pour transporter le thon doivent répondre aux normes. Le sol des chambres frigorifiques devrait être refait.

III.1.2. Eviscération, découpage et lavage

Les parties mécaniques qui risquent d'entrer en contact avec le thon devraient être en acier inoxydable. Les tables sur lesquelles se fait l'éviscération doivent être améliorées. Il faudrait développer un système de lavage améliorant pour être adapté au nouveau système de cuisson qui est en cours d'installation.

III.1.4. Conditionnement

* Remplissage

Le remplissage des boîtes en petit format par du thon en miettes pourrait être effectué automatiquement. Le doseur de sel devrait être équipé d'un dessiccateur de sel et de cylindre de dosage pour les boîtes de 100g et 210g.

* Huilage et sertissage

Installation d'un système moderne de distribution d'huile chaude dans des canalisations en acier inoxydable.

Pour les boîtes de grand format, l'achat d'une huileuse sous vide et une sertisseuse plus adaptée devrait améliorer la durée de conservation.

* Stérilisation

Le système de stérilisation doit être modernisé en installant des autoclaves où le traitement thermique et le refroidissement se font successivement dans le même appareillage. Par exemple un stérilisateur discontinu statique horizontal pourrait suffire à condition qu'il serait équipé d'un système de contrôle de la pression et de la température pendant le chauffage, la stérilisation et le refroidissement.

La construction d'un tour de refroidissement pourrait devenir indispensable pour économiser les eaux utilisées dans cette étape de refroidissement.

Les boîtes stérilisées doivent être lavées dans une machine à laver et séchées pour réduire les problèmes de corrosion et d'infiltration de l'eau dans les boîtes.

* Achat du matériel de mise en boîtes en cartons ou en film thermorétractible.

III.3. L'assurance qualité (AQ)

Un laboratoire devait être construite pour faire des essais de préparation du thon, effectuer les analyses sensorielles, microbiologiste et physico-chimiques.

Le recrutement des cadres qualifiés en technologie alimentaire, et l'établissement d'un programme de formation et d'assistance technique sont obligatoires.

Une équipe de la maîtrise de la qualité devrait être constituée pour appliquer les bonnes pratiques de fabrication en utilisant par exemple la méthode HACCP (Hazard analysis Control Critical Point).

III.3. Les bonnes pratiques d'hygiène (BPH)

L'assurance qualité hygiénique est la recherche de l'adéquation optimale entre les produits manipulés, les technologies utilisées, le personnel, l'environnement et les locaux, qui maximise la productivité du système de production avec le minimum de risque de contamination du produit fini.

L'hygiène est basée sur le respect des mesures qui empêchent ou diminuent les contaminations microbiologique primaires ou secondaires. Dans l'usine EXPROM, il est obligatoire de modifier certains aménagements et appliquer certaines techniques pour améliorer les conditions d'hygiène et éviter par conséquent les contaminations microbiennes.

III.3.1. La construction appropriée des locaux

La cour extérieure devrait être goudronnée pour réduire les quantités de poussières(vent du sable...).

Réaménagement des portes et des fenêtres de l'usine EXPROM pour permettre une bonne aération et ainsi éviter toute condensation de vapeur.

Les fenêtres doivent être équipées de grilles de protection qui arrêtent les mouches et les moustiques.

Les murs non recouverts de faïence jusqu'à une hauteur de 2m doivent être faits. Les angles de raccordements entre le mur et le sol doivent être arrondies. Les surfaces fissurées ou dont

le carrelage est cassé devront être reconstruites.

L'air ambiante dans l'usine doit être contrôlé pour limiter les contaminations microbiennes, en fermant les fuites au niveau du toit en tôle et des lucarne du grand local de découpe et de cuisson.

Le chemin liant le vestiaire des ouvriers et l'usine devrait être construit. Des douches devront être construits.

III.3.2. Les équipements et les installations

Changement de certains équipements et installations de production de manière à préparer le produit dans des conditions d'hygiène correcte, à avoir des surfaces ne permettant pas l'encrassement, à être facilement nettoyables (voir III.3.1).

Séparation de l'usine en zone inerte, sensible ou ultra sensible par la construction de cloisons pour limiter le déplacement des ouvriers.

La surface couverte de carrelage doit être étanche en utilisant des substances scellentes.

Peinture avec des couleurs standardisées des canalisations : tubes d'eau en bleu, tubes de vapeur en rouge... les robinets et les vannes non conformes aux normes doivent être remplacés.

7 La salle où s'effectuent les opérations de nettoyage et de

remplissage des boîtes devrait être refaite.

III.3.3. Evacuation des rejets

Le placement des poubelles et des grillages, la construction des siphons en cloche et des rigoles de pente forte sont obligatoires.

III.3.4. Traitement des rejets :

* Le procédé biologique de traitement de rejets liquides est constitué de deux étapes : lagunage anaérobie (fermentation méthanique) et boues activées. Ce procédé donnerait une eau traitée qui répondrait aux normes de rejet dans le milieu récepteur.

* Le procédé de valorisation de ces rejets solides qui serait approprié à sa capacité de production serait le compostage.

Diagnostic financier

Le bilan pluriannuel présente la structure suivante pour la période : 93, 94, 95

	93	94	95		93	94	95
VI	17	10	20	Kx Prop	30	21	29,5
VE	70	81	75	DLT	15	9	11
VRD	13	9	5	DCT	55	70	60
	100%	100%	100%		100%	100%	100%

L'analyse de la structure des postes du bilan fait ressortir les remarques suivantes :

3.1/ ANALYSE GLOBALE

- **A l'actif** : EXPROM est une entreprise de production de Thon. Les immobilisations en moyenne sur les 3 ans représentent à peu près 16% de l'actif total.

- Le stock tant de matières premières (Thon brut) que du produit fini (Thon près à la consommation finale) représente les 3/4 des emplois.

- **Au passif** :

* Les capitaux propres représentent en moyenne 27% des ressources totales.

* Les dettes à court terme représentent en moyenne 62% du passif total.

Conclusion :

Il s'avère donc que :

- Les principaux postes d'emploi concernent les stocks.
- Le financement est fait essentiellement par des dettes à court terme (près des 2/3 des ressources).

3.2/ANALYSE PAR RUBRIQUE

B1/Les Immobilisations

Les immobilisations qui représentent en 1993 près de 17% de l'actif (16,7%) ont enregistré une baisse relative en 1994 bien qu'il n'y a pas eu de cession d'éléments mais on a observé, qu'il y a eu acquisition d'éléments nouveaux à intégrer dans le processus de production.

Le poste matériel et outillage a enregistré une hausse de 160 000 DT consacré à l'acquisition de matériel pour la production du Thon à vapeur.

Le matériel de transport a aussi enregistré une hausse de 142 000 D se traduisant par de nouvelles acquisitions.

Ainsi le matériel devenu obsolète en partie a été remplacé par des équipements de nature à moderniser le processus de production et à doter l'entreprise de moyens de locomotion, tant pour le transport de produit fini que du Thon brut.

B2/Les stocks

L'élément le plus important à ce niveau concerne le stock, tant de matières premières que du produit fini qui représente une moyenne de 3/4 du bilan pour les trois années. Il a doublé entre 1993 et 1994, ainsi la hausse constatée dans le bilan a été absorbée presque totalement par les stocks en 1995.

Ceci explique bien la crise dans laquelle se trouve l'entreprise :

- Accumulation des stocks de produit fini invendu; en plus, de la quantité du Thon brut importée et stockée.

L'exercice 1994 montre qu'EXPROM a fonctionné à pleine capacité eu égard au niveau des achats et du chiffre d'affaires réalisé, ce qui explique le mouvement de stock. L'entreprise n'avait pas de problèmes de ventes puisque le compte client n'est pas très élevé. Le chiffre d'affaires réalisé est principalement au comptant.

En 1995, l'invasion du marché par les produits étrangers concurrents notamment (TONNO BONO, DOLLY, INTERCO, WAREF, SAN, JEAN) est à l'origine des méventes de l'entreprise et du gonflement de ses effets.

Ce cumul de stocks serait dû donc à l'invasion de produits de dimension, de quantité et de qualité différentes de celui de l'EXPROM. Il exige des sources de financement engendrant des coûts financiers de nature à affecter la rentabilité de l'activité de l'entreprise (voir tableau récapitulatif des ratios).

B3/Structure de Financement

L'analyse de la structure de financement montre que le stock est financé par des dettes à court terme :

- Le concours des associés
- Le crédit fournisseur
- Le concours bancaire

Mais malgré l'importance des concours à court terme provenant des tiers (banquiers, fournisseurs et associés) une insuffisance de financement reste à combler. Les ressources stables (capitaux propres + Dettes à long terme) évoluent d'une année à l'autre et permettent de dégager un fonds de roulement important. En effet :

Fonds de Roulement En Dinars	1993	1994	1995
	387 556	428 795	376 314
FR Moyen	$\frac{x}{3} = 397\ 555$		

Le besoin en fonds de roulement varie entre 20% et 25% des ressources et emplois bilantiels.

Ce déficit de ressources cycliques est comblé par les ressources stables.

Compte tenu de la situation de difficulté d'écoulement, le stock de produit invendu est financé à raison de 20% en moyenne par le fonds de roulement.

Le reste soit (80%) est financé à raison de :

- 14% par crédits Fournisseurs
- 14% par Compte courant associés.
- 15% par Concours bancaires
- 17% par Autres dettes à court terme

Le fonds de roulement est donc très important. Il permet de financer le déficit d'exploitation.

Le financement de l'activité sur les trois exercices a atteint une proportion moyenne de 27% de ressources propres et 73% de ressources extérieures.

Le taux d'endettement global a évolué sur les trois ans de la manière suivante :

-	1993	----->	43%
	1994	----->	26%
	1995	----->	42%

B4/Structure de l'Endettement

L'analyse de la structure de l'endettement présente la configuration suivante :

	SM*	1993	1994	1995
D L T	16 %	21 %	12 %	15 %
D C T	84 %	79 %	88 %	85 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

* : SM : Structure moyenne

L'entreprise eu égard à l'activité saisonnière liée à la campagne de Thon brut (Mai, Juin) et à l'accumulation du stock invendu due à l'ouverture des frontières, voit sa structure financière se chiffrer à 4/5 à court terme et 1/5 à long terme.

B 5/ Cash Flow et Capacité de Remboursement

Sur les trois exercices, le cash flow a évolué de la manière suivante : Il apparait à travers ce tableau que la capacité de remboursement a connu une croissance importante.

	Résultat NET (MD)	Dotation Amortiss. (MD)	Cash Flow Brut (MD)	Capacité Rembourss. Long Terme (%)	Capacité de Remboursement Totale (%)
1993	44	37	81	43 %	6 %
1994	55	46	101	50 %	6 %
1995	105	67	172	86 %	18 %

L'entreprise dégage un cash flow suffisant, pour le remboursement des annuités à long terme mais, vue l'importance de ses dettes à long terme par rapport aux fonds propres, la capacité d'endettement est élevée.

L'entreprise peut donc facilement recourir à un emprunt structurel pour renforcer sa surface financière puisque la marge d'endettement (capitaux propres - dettes à long terme) est assez élevée (52%; 55%;64%).

B6/ Analyse de la rentabilité

Quant à la rentabilité, le taux de marge a connu l'évolution suivante :

Année	1993	1994	1995
Taux marge	11 %	2 %	15 %

L'irrégularité qui ressort de l'analyse de ces chiffres pourrait être expliquée par le flux aléatoire d'activité et l'érosion de marge suite à la concurrence étrangère très vive.

B7/ Coût de financement

Le coût de financement matérialisé par l'importance relative des frais financiers dans le R.B.E a évolué comme suit :

Année	1993	1994	1995
Coût de Financement	21,5 %	79 %	55 %

La moyenne a atteint à peu près 50% du R.B.E. d'où l'importance des coûts financiers par rapport au chiffre d'affaires

Année	1993	1994	1995
Coût de Financement/CA	5,73%	3,6%	5,3%

S'il est admis que ce ratio ne devrait pas aller au delà de 3% à 3,5% du chiffre d'affaires, les chiffres enregistrés montrent qu'il y a un dépassement puisque le taux de marge moyen est de 6,5% alors que le coût de financement moyen par rapport au chiffre d'affaires est de 4,5% soit 2/3 de la marge.

B8/ Analyse de la Valeur Ajoutée

Enfin, concernant la contribution de l'entreprise à l'économie (la valeur ajoutée) celle-ci est représentée par le schéma suivant :

	ANNEE DE BASE		
	1993	1994	1995
CA	100	713	472
VA	100	156	180
<u>VA</u> CA	37%	8%	14%

Il y a une évolution disparate :

- le chiffre d'affaire évolue en dents de scie
- Alors que la valeur ajoutée a enregistré une croissance continue et soutenue.

Ce qui s'explique par le mouvement de variation de stock aussi bien pour le produit fini que pour la matière première.

Dans la branche le taux de valeur ajoutée avoisine les 35% .

Les fluctuations enregistrées par l'entreprise devraient pouvoir se stabiliser autour de cette norme suite à la modernisation escomptée de l'équipement et à la rationalisation projetée du processus de production.

B9/ Les principaux ratios

Ratio / Année	1993	1994	1995
Délais de remboursement (Frs/Achats à crédit) x 360 TTC	110 J	50 J	102 J
Délais de recouvrement (Créances(Clt/CATTC) x 360 TTC	500J	9 J	12 J
ROI = $\frac{\text{Bce net}}{\text{AT}} = \frac{\text{CA}}{\text{AT}} \times \frac{\text{BN}}{\text{CA}}$	3,25 %	2,6 %	5,7 %

Les délais de remboursement sont supérieurs aux délais de recouvrement. La politique de crédit de l'entreprise est bien adaptée à la politique de recouvrement des fournisseurs.

Le Return on Investment (ROI) est faible; toutefois il a connu une amélioration de 1994 à 1995.

B10/Le système de comptabilité

Le système de comptabilité générale est basé sur le plan comptable tunisien de 1968, plan en vigueur pour toutes les entreprises tunisiennes.

La comptabilité d'EXPROM est informatisée. Ses limites sont celles du plan comptable qui est d'ailleurs en cours de modification et d'actualisation pour être cohérent avec les innovations apparues dans les autres domaines et servir convenablement la prise de décisions aussi bien dans l'entreprise que vis à vis d'elle

Quant au système de comptabilité industrielle, on note sa défaillance. EXPROM n'est pas outillée pour mettre en place, un système de comptabilité analytique (Taux d'encadrement faible, système d'information confus, partage de certains moyens de production et notamment de transport avec d'autres entreprises du groupe HORCHANI).

ORGANISATION / GESTION

4.1/ L'EXPROM est une société à responsabilité limitée constituée entre les membres d'une même famille :

- Mr Horchani.M. détient 80 % du capital et exerce les fonctions de gérant.

- Mr Bouazizi.I. détient 20% du capital et exerce les fonctions de directeur technique.

L'EXPROM étant une filiale du groupe Horchani où l'on retrouve des entreprises exerçant des activités proches telle que "Médigel" qui exporte les produits de la mer et "Horchani dattes" qui exporte les dattes.

Monsieur Horchani ayant fait des études supérieures en marketing préside aux destinées du groupe Horchani à activités variées : Dattes, produit de la mer...; Dynamique et visionnaire semble avoir la pertinence requise pour gérer le groupe.

Monsieur Bouazizi.I. Ingénieur de formation semble rallié à la technicité du métier l'expérience de gestionnaire et notamment au niveau de la conduite de l'usine. Ses compétences distinctives le poussent à occuper les fonctions de la direction technique dont il a la charge.

4.2/ L'entreprise emploie un effectif de 40 permanents et 60 occasionnels. Les emplois permanents renferment :

2 Cadres (Un cadre Technique et Un cadre Administratif) et
38 Ouvriers

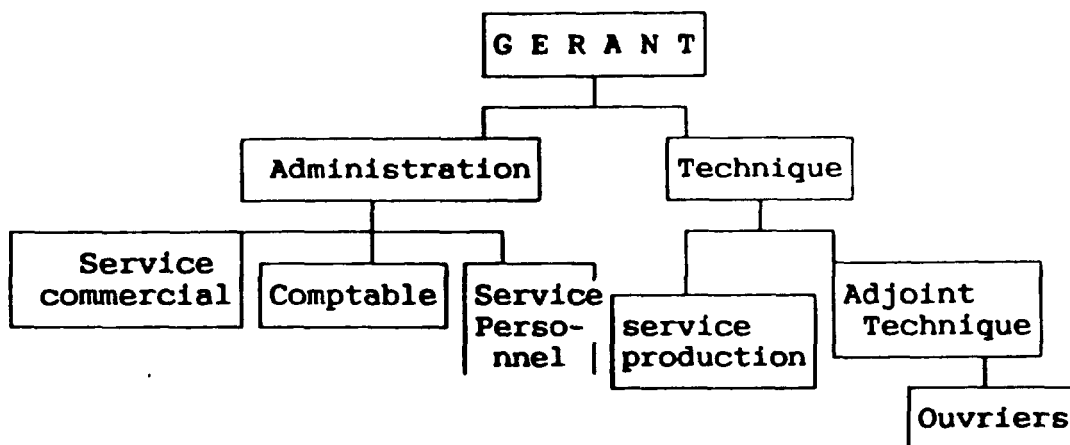
* Il apparaît que l'entreprise manque d'encadrement et d'ingénieurs qualifiés mis à part le directeur technique qui semble connaître les rouages et les techniques de production.

* L'abondance de l'offre de main d'oeuvre due à un taux de chômage assez élevé dans la région, permet à l'entreprise l'engagement provisoire pratiquant la formule de roulement, le salaire distribué est en fonction de la qualification et la productivité est conséquente.

* Le taux de rotation très élevé prive l'EXPROM de possibilités d'amélioration de la qualification de personnel et d'acquiescer l'habileté nécessaire. D'où manque de programme de formation.

Il serait intéressant de prévoir une stabilité plus importante du personnel afin d'instaurer des cycles de formation et de perfectionnement professionnels permettant par conséquent à l'EXPROM de s'inscrire dans un programme d'amélioration de performances garant du niveau de qualité requis sur le plan international.

La structure hiérarchique se présente comme suit :



Par ailleurs, l'EXPROM recourt aux services des techniciens pour des tâches spécifiques ou encore à ceux des administratifs et financiers pour les tâches appropriées.

Le système de production saisonnier par compagnie ne permet pas à l'EXPROM d'avoir un effectif permanent élevé.

C'est pourquoi, l'embauche se fait toujours en fonction des besoins.

4.3/ ENCADREMENT

La société "EXPROM" est structurée de la manière suivante :

- 1 - Comptable : niveau Technicien
- 1 - Responsable de production : formation sur le tas
- 1 - Responsable Technique : Brevet de Technicien
- 1 - Responsable du personnel : Formation sur le tas, niveau secondaire
- 1 - Gérant : Ingénieur en Informatique
- 1 - Responsable Commercial : Niveau BAC + Formation sur le tas

L'analyse de la répartition des tâches montre que mise à part les techniciens permanents, la rotation du personnel est certaine en raison du recours quasi permanent à l'emploi occasionnel.

Par ailleurs, l'EXPROM devrait penser à une politique de formation continue pour accroître le rendement et comptabiliser les gains de productivité.

4.4/ L'absence de stabilité au niveau de l'emploi étant donné que l'entreprise suit des cycles de production saisonniers, l'abondance de main d'oeuvre dans la région ainsi que le roulement du personnel sont autant d'éléments qui amènent les dirigeants de l'entreprise à omettre l'adoption d'une politique de gestion de carrière et de motivation.

4.5/ Le taux d'encadrement de l'EXPROM est de 5% soit un taux assez faible en le comparant avec les entreprises similaires à l'échelle internationale qui se situe à 1 pour 5 soit 20%

4.6/ A l'état actuel, vue l'instabilité du personnel et la faiblesse du taux d'encadrement, EXPROM doit nécessairement opter pour une politique d'amélioration d'encadrement et de stabilité de la main d'oeuvre en garantissant la continuité annuelle dans la production afin de suivre une politique de mise à niveau.

4.7/ Il semble que les ateliers soient organisés dans des emplacements convenables et suivant une logique du processus technique de fabrications même s'ils manquent de moyens hygiéniques ou matériels.

4.8/ Absence de bureau de méthode regissant les fonctions méthodes et de suivi de fabrication. Absence de logiciels de gestion de production (G.P.A.O) et comptabilité industrielle permettant la réalisation de tableau de bord.

4.9/ RATIOS

Rubrique	Année	1993	1994	1995
Frais de personnel		40,749	78,673	65,644
Production (Valeur)		291,776	3.202,943	1.456,266
Immob. Technique		124,318	121,521	280,123
Valeur Ajoutée		184,609	231,839	266,116
Resultat de l'Exercice		43,990	55,340	105,504

	1993	1994	1995
RENDEMENT : $\frac{\text{Production}}{\text{Immobilisation}}$	2,347	2,635	5,198
$\frac{\text{Production}}{\text{Masse salariale}}$	7,160	40,712	22,184
$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Masse salariale}}$	2,100	2,946	4,053
EFFISCIENCE: $\frac{\text{Coût/Production}}$	1,479	1,522	1,382
$\frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Immobilisation}}$	1,195	1,907	0,949
$\frac{\text{Resultat de l'exercice}}{\text{Immobilisation}}$	0,353	0,455	0,376

Le Thon est de dimension et de calibre différents. La société médigel appartenant au groupe se charge de la campagne thonière en vue de répartir la production obtenue en 2 catégories.

Le Thon ayant un calibre déterminé et répondant à certaines caractéristiques est exporté en l'état au Japon.

- Le reste est vendu à l'EXPROM pour le traitement et la transformation en conserves.

Il est à remarquer au passage que le Thon inférieur à 10 KG laisse des déchets de l'ordre des 2/3 du poids et seulement 1/3 est traité pour la conserve.

Le Thon dépassant 10 kg laisserait des déchets de l'ordre de 60 % soit une amélioration sensible du volume traité de 7%.

L'activité de l'entreprise a connu une évolution disparate. En effet, le chiffre d'affaires de l'année 1993 n'a pas dépassé 401 000 DT, alors qu'il atteint 3.632.242 DT en 1994 année jugée exceptionnelle tant sur le plan de production que la vente. Alors qu'en 1995, une baisse notable a été enregistrée (C.A = 1893.773 DT) due à l'ouverture des frontières aux produits étrangers. Cette évolution en dents de scie ne permet pas de dégager une tendance et par conséquent de tirer des conclusions quant aux rendements, aux coûts et à l'efficacité de l'exploitation .

L'analyse des ratios calculés dans le tableau précédent , justifie cet état de fait. Ainsi, il paraît donc que le rendement des immobilisations apprécié à travers le flux de production obtenus est variable laissant apparaître une flexibilité de la capacité de production puisque le ratio de productivité des immobilisations techniques a passé de 2 à 2,6 et tombé à 5.

La productivité de la main d'oeuvre a connu le même mouvement (1993 = 7,16; 1994 = 40,71; 1995 = 22,18) l'ampleur de la fluctuation ne permet pas de tirer une conclusion soutenable. Le volume traité est très variable en raison de la fluctuation de la demande.

La valeur ajoutée a enregistré une hausse continue alors que le salaire a suivi une évolution d'une courbe de Gauss. L'effet d'apprentissage ne peut être décelé eu égard au nombre d'observations d'autant plus, que l'entreprise recourt le plus souvent au travail saisonnier.

L'analyse de l'efficacité entendue comme étant l'allocation des ressources en considération des résultats obtenus c'est à dire valeur ajoutée par rapport aux immobilisations techniques utilisées. Ce ratio a connu une évolution (1,19; 1,90; 0,94) suivant la loi normale de Gauss.

Habituellement plus ce ratio est élevé et plus l'efficacité est élevée.

Le coût de production unitaire ne semble pas connaître une forte fluctuation (1,479; 1,522; 1,382).

La technique de production semble ne pas varier. La maîtrise du métier ne semble pas poser de problèmes, alors que des améliorations sont à prévoir, ce qui justifie la baisse du niveau des coûts.

4.10/ L'étude de processus de production avec ses différentes phases: reception, conservation, lavage, cuisson, nettoyage, conditionnement, montre que le temps normalement mis pour tout le processus avec ses différentes phases est de 48 heures.

La qualification de la main d'oeuvre, la nature des tâches, le caractère saisonnier de l'activité, l'âge du matériel la mécanisation de certaines opérations qui sont exécutées selon les modalités propres à l'EXPROM, ne peuvent pas permettre à juste titre de penser à des comparaisons internationales susceptibles de positionner l'EXPROM et par conséquent de tirer les conclusions de performance qui s'imposent; néanmoins, les recommandations des rapports techniques sont de nature à favoriser l'amélioration de la productivité et partant la compétitivité de l'entreprise.

Programme de mise à niveau

Les résultats du diagnostic commercial, technique, financier et organisationnel montrent que l'EXPROM peut être considérée comme une entreprise viable moyennant certains aménagements devant se matérialiser par les actions sur plusieurs plans.

* Sur le plan commercial

- Adopter une politique commerciale à double vitesse :

1/ Garantir la sécurité locale par des mesures de défense du marché local en transformant le produit, poids, mesures, et cultiver la fidélité du consommateur Tunisien. Il s'agit d'offrir le produit répondant aux attentes du consommateur Tunisien (Prix - Poids - Emballage - Conditionnement - Qualité des intrants).

2/ Envisager l'exportation par des mesures offensives. Il s'agit d'abord d'adopter les normes internationales requises pour la commercialisation du Thon. Ensuite, trouver un réseau de commercialisation qui garantirait la distribution dans les grandes surfaces. A défaut, envisager la possibilité dans un premier temps pour pénétrer le marché, d'adopter une politique de sous-traitance.

* Sur le plan Technique :

* Envisager une réhabilitation technique pouvant conduire a des gains de productivité en utilisant un programme de formation professionnelle approprié visant à aiguïser l'habilité.

* Prévoir des mécanismes d'intégration et d'amélioration de performance tels que les cercles de qualité et les techniques de communication d'une part et d'autre part, procéder à la modernisation de l'appareil de production par le biais d'acquisition de matériels nouveaux et d'intégration du matériel disponible au niveau de l'usine (stérilisation-huilage- sertissage...).

Réaménagement des locaux existants pour les rendre adéquat avec le processus de production et les bonnes pratiques d'hygiène tels que le revêtement du sol.

Prévoir des moyens nécessaires pour les traitements des rejet et principalement les Eaux après process par l'installation d'une unité de traitement des eaux.

* Sur le plan financier :

La réalisation du programme de mise à niveau suppose un effort de financement pouvant atteindre environ 500.000 DT compte tenu de la structure financière de l'entreprise et de sa capacité d'endettement, ce programme peut être financé par :

- un effort des associés sous forme d'augmentation de capital, ce qui augmenterait la marge d'endettement qui permettrait à juste titre de financer le solde par le recours à des dettes à long et moyen terme, cela peut être considéré comme étant facilement réalisable eu égard aux conditions prévalant.

* Sur le plan organisationnel :

La perspective de continuité de l'entreprise dans de bonnes conditions suppose le recours aux actions suivantes :

1/ Création d'un département marketing avec une équipe agressive et dynamique (1 chef + 2 adjoints).

2/ Lancement d'un programme de gestion de la qualité avec une équipe pluri-disciplinaire et ayant une solide expérience (Ingénieur, administratifs et commerciaux).

3/ Développement d'une cellule contrôle de gestion, pilotage stratégique, calcul des coûts par activité (2 cadres).

4/ Modernisation des procédures de traitement de l'information par la mise en place d'un programme de réhabilitation informatique.

5/ Conception d'un programme de formation, recyclage tant pour les techniciens que les administratifs et les commerciaux pour gagner la bataille de compétitivité.

CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE.

année de référence : 1995

ENTREPRISE : Code en Douane : 921 165 c
 Raison sociale : Exprom
 Nom et prénom du ou des responsables : Bouazizi Ismail
 Siège : Adresse : Rue : Km 5 Route de Djerba Tel: 05 680 628
 Ville : Zarziz Code Postal : Fax :
 Gouvernorat : Délégation : Medenine
 Usine : adresse : Rue : Km 5 Route de Djerba Tel: 05 680 628
 Ville : Zarziz Code Postal : Fax :
 Gouvernorat : Medenine Délégation : Medenine

Date d'entrée en production :
 Statut juridique : S.A.R.L
 Capital : 75 000 DT Participation étrangère : 0 %
 Totalement exportatrice : Oui Non
 Matricule fiscal :

ACTIVITE DE PRODUCTION :

Secteur : Conserves alimentaires
 Activité principale : Conserverie de The
 4 Produits principaux en termes de C.A : The en boites

Libellé	N.S.II.	Quantité produite	Part dans le C.A.
1 Boites	100	600 T	20%
2 Boites	210	1200 T	40%
3 Boites	2050	1200 T	40%
4			

CA (HT) : 1.893.773 DT dont à l'exportation (%) : 0%
 Achats : 941.323 DT dont importations (%) :
 Valeur ajoutée (en % du CA) : 16,13%
 Taux d'utilisation des capacités de production : 70%

RESSOURCES 1995

Actifs bruts : 2.244.559 DT actifs nets : 1.861.742 DT
 Capitaux permanents : 642.189 DT
 Effectifs : Cadres supérieurs :
 dont techniques :
 Cadres administratifs :

Informations complémentaires :

Caractère polluant :
 Type de pollution : Solides x Gaz Liquides x Bruits
 Degré : important
 Importance des consommations d'eau40.m3./j.....
 d'énergieElectrique (KWH).....
 Fuel (T/An)

LE DIAGNOSTIC

A. Diagnostic d'ensemble :

Appréciation d'ensemble	insuffisant	moyen	bon
Niveau général de performance X
Evolutions et progrès récents X
Niveau de compétitivité : X

Principaux indicateurs de la situation de l'entreprise :	1993	1994	1995
1. Couverture des valeurs immobilisées.....	219%	220,48%	132,57%
2. Taux d'endettement global.....	43%	27%	42%
3. Capacité de remboursement.....	6%	5%	18%
4. Taux de marge d'exploitation.....	10,93%	2%	6%
5. Rentabilité financière.....	11,5%	14,3%	24%
6. Frais financiers dans le RBE.....	21,5%	79%	55%
7. Croissance de la valeur ajoutée.....		56%	14,76%
8. Croissance des effectifs totaux.....			
9. Productivité du travail.....			
10. Taux d'encadrement.....			
11. Taux d'exportation.....			
12. Taux d'investissement.....			
13. FF/CAHT :	5,73%	3,6%	3,33%

Besoins de mise à niveau	Ampleur des besoins			Faisabilité de la mise à niveau		
	Très import.	Import.	Limitée	Faible	Moyenne	Fort
1. Finances..... X X
2. Organisation..... X X
3. Approvisionnement/Marketing X X
4. Technologic..... X X
5. Ressources humaines X X

PLAN DE MISE A NIVEAU⁽¹⁾

1. Solutions alternatives envisagées pour la mise à niveau :

- 1..... B. 20. code des fabrications.....
- 2..... Assurance qualité.....
- 3..... Hygiène.....
- Organisation et tableau de bord.....

2. Orientations stratégiques

Critères de choix : garantir... une partie du marché national... développer le taux d'utilisation... de la capacité de production.....

Orientations choisies : sensibiliser le consommateur Tunisien à consommer le produit tunisien... recherche de partenariat étrangère... sous-traitance étrangères.....

Le Plan de mise à niveau proprement dit

Opérations prévues:	coût	Début de réalisation	Date d'achèvement
Investissements matériels			
1. Reaménagement locaux.....	75.000.....
2. Traitement de rejet.....	100.000.....
3.....
4. Huileuse + Accessoire.....	40.000.....
5. Sertissebès.....	50.000.....
6. Auto-Clave.....	100.000.....
7. Laboratoire + matériel.....	500.000.....
Sous-total			
Investissements immatériels			
9. Formation et Assistance.....
10. Technique.....	50.000.....
11. Comptabilité Analytique.....	35.000.....
13.....
14.....
Sous-total.	500.000		
Coût total			

délai de réalisation

Restructuration financière

Nature.....

Echéances :

⁽¹⁾ cette fiche relative au plan de mise à niveau ne concerne que les actions et opérations nouvelles projetées dans le cadre du Programme de Mise à Niveau. Il n'est donc pas utile de mentionner ici les actions ou opérations déjà engagées et/ou subventionnées par ailleurs, même si elle s'inscrivent dans la mise logique en perspective.

TABLEAUX COMPLEMENTAIRES.

On peut prévoir de joindre à la fiche de projet un certain nombre de tableaux complémentaires.

1. Le bilan synthétique

N°BMN

Entreprise : Exprom

Code en douane : 921 165 C

BILAN SYNTHETIQUE

ACTIF	1995	PASSIF
Immobilisations nettes371.480.....	Capitaux propres542.604.....	
Valeurs d'exploitation ...1.401.086.....	DLMT.....200.000.....	
Valeurs réalisables64.690.....	DCT.....1.114.049.....	
Disponibilités24.487.....		

DESIGNATIONS	MONTANT	AMORT. & PROFIT	MONTANT NET	DESIGNATIONS	MONTANT
<u>VALEURS IMMOBILISEES</u>	<u>470.876,631</u>	<u>281.604,901</u>	<u>189.271,730</u>	* (CAPITAUX /) PROPRES	<u>370.587,80</u>
- TERRAINS	5.000,000	-	5.000,000	- CAPITAL SOCIAL	75.000,00
- CONSTRUCTIONS	77.254,250	42.148,479	35.105,771	- REPORT A NOUVEAU	295.587,80
- M. M. B.	3.105,000	1.242,000	1.863,000	* (REDIT /) ANCAIRE	<u>200.000,00</u>
- MAT. & OUTILLAGE	201.055,664	156.625,257	44.430,407	- CREDIT S.T.B.	200.000,00
- MAT. DE TRANSPORT	79.380,808	34.599,110	44.781,698		
- A. A. I.	105.080,909	46.990,055	58.090,854		
<u>UTRES VALEURS IMMOBILISEES</u>	<u>37.750,000</u>	-	<u>37.750,000</u>	* (/) ETTES A COURT TERME	<u>744.726,76</u>
- DEPOT ET CAUTIONNEMENT	37.750,000	-	37.750,000	- FOURNISSEURS	59.324,59
<u>VALEURS D'EXP.</u>	<u>938.418,672</u>	-	<u>938.418,672</u>	- ETAT T.V.A.	2.363,69
- STOCK	938.418,672	-	938.418,672	- ETAT RETENUE A LA SOURCE	161,08
<u>VALEURS REALISABLES & DISPON.</u>	<u>166.135,085</u>	-	<u>166.135,085</u>	- ETAT T. C. L.	112,36
- AVANCES AUX FOURNISSEURS	100.093,808	-	100.093,808	- COMPTE COURANT	142.707,03
- CLIENTS	54.721,134	-	54.721,134	- IMPOTS / BENEFICE	6.651,05
- AVANCES AUX PERSONNELS	6.455,883	-	6.455,883	- CREDITEURS DIVERS	159.686,76
- CHARGES PAYER D'AVANCE	4.364,260	-	4.364,260	- C.N.S.S.	1.792,79
- C A I S S E	500,000	-	500,000	- REMUNERATIONS DD AUX PERS.	2.066,94
<u>RESULTAT ANTERIEURS</u>	<u>27.729,348</u>	-	<u>27.729,348</u>	- CHARGES A PAYER	17.015,85
				- EFFETS A PAYER	68.230,06
				- B A N Q U E	284.614,52
				* (/) RESULTAT DE L'EXERCICE	<u>43.990,26</u>
<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>1.640.909,736</u>	<u>281.604,901</u>	<u>1.359.304,835</u>	<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>1.359.304,83</u>

196

81 - (COMPTE DE PRODUCTION ARRETE AU 31/12/93

DESIGNATION	MONTANT	DESIGNATION	MONTANT
OCK INITIAL	939.190,501	- STOCK FINAL	938.418,672
C H A T	195.267,380	- VENTE BASE 6%	271,680
F. S. E.	25.705,940	- VENTE BASE 17 %	401.325,540
RANSPORT ET DEPLACEMENT	3.116,848		
RAIS DIVERS DE PROD.	4.722,499		
RAIS FINANC.DE FONCT.	23.402,935		
<u>VALEURS AJOUTEES</u>	<u>148.609,789</u>		
<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>1340.015,892</u>	<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>1.340.015,892</u>

82 - (COMPTE D'EXPLOITATION ARRETE AU 31/12/93

DESIGNATION	MONTANT	DESIGNATION	MONTANT
FRAIS PERSONNEL	40.748,547	- VALEUR AJOUTER	148.609,789
FRAIS DIVERS D'EXPLOIT	1750,000		
RESULTAT BRUT D'EXPLOIT.	107.111,242		
<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>148.609,789</u>	<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>148.609,789</u>

83 - COMPTE D'AFFECTATION DU RESULTAT BRUT
D'EXPLOITATION ARRETE AU 31/12/93

DESIGNATIONS	MONTANT	DESIGNATIONS	MONTANT
IMPOTS ET TAXES	3.765,894	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	107.111.242
DOTATIONS AUX AMORTIS.	37.357,430		
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	65.987,918		
<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>107.111,242</u>	<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>107.111,242</u>

84 - COMPTE D'AFFECTATION DU RESULTAT NET
D'EXPLOITATION ARRETE AU 31/12/93

DESIGNATIONS	MONTANT	DESIGNATIONS	MONTANT
PERTES ET PROFITS	691,340	RESULTAT NET D'EXPLOITATION	65.987,918
IMPOT SUR BENEFICE	24.059,000	PROFIT SUR EXERCICE ANTERIEUR	2.752,689
RESULTAT NET D'EXERCICE	43,990,267		
<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>68.740,607</u>	<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>68.740,607</u>

A C T I F				P A S S I F			
COMPTES	INTITULE DE COMPTE	MONTANT BRUT	AMORTI / PROV.	MONTANT NET	COMPTES	INTITULE DE COMPTE	MONTANT
	IMMOBILISATIONS	503.294,205	327.835,109	175.459,096		CAPITAUX PROPRES & RESERVE	503.294,205
110000	TERRAIN	9.000,000		9.000,000	100000	CAPITAL	75,00
120000	CONSTRUCTION	77.254,250	46.011,191	31.243,059	120000	REPORT A NOUVEAU	311.848,727
121000	MATERIEL OUTILLAGE	225.473,238	177.648,367	47.824,871			
123000	MATERIEL TRANSPORT	67.399,808	45.128,066	22.271,742		DETTES A LONG & MOYEN TERME	200.000,000
121000	M.R.D	3.105,000	1.952,500	1.152,500			
121000	M.A.MST	105.626,909	57.490,145	48.136,764	142000	CREDIT S.T.B	200.000,000
	AUTRES VALEURS IMMOBIL	37.756,000		37.756,000		DETTES A COURT TERME	1465.657,412
135000	DEPOT ET CAUTIONNEMENTS	37.750,000		37.750,000	400000	FURNISSEURS	346.912,850
	VALEURS D'EXPLOITATION	1708.674,365		1708.674,365	436000	ETAT IMPOT ET TAXE	264,115
					436000	ETAT IMPOT/BENEFICES	- 9.859,900
130000	STOCK	1708.674,365		1708.674,365	436600	T.V.A	15.852,795
	VALEURS REALISABLES & DISPONIBLES	185.347,503		185.347,503	450000	C.C STE DE GROUPE	319.924,310
					460000	DEBITEUR ET CREDITEUR DIVERS	169.856,457
141000	CLIENTS	72.378,239		72.378,239	463000	CMSS	3.965,540
142000	AVANCE P.D PERSONNEL	10.630,000		10.630,000	470000	CHARGE A PAYER	19.837,377
142500	AVANCE P.DD.COMPT D'AVANCE	2.218,022		2.218,022	500000	OBLIGATION BANQUIERE	423.131,075
156400	DIATB	99.641,240		99.641,240	520000	EFFET A PAYER	42.815,000
157000	CASSSE	500,000		500,000	561000	BANQUE STA	112.940,350
		2435.066,091	327.835,109	2107.246,982			51.906,100
	RESULTAT DE L'EXERCICE						55.340,000
	TOTAL GENERAL			2107.246,982			67.246,982

COMPTE DE PRODUCTION

ANNÉE AU 31 DE DÉCEMBRE 74

DÉBIT		CREDIT			
LIBRE	TITRE DE COMPTE	MONTANT	COMPTE	TITRE DE COMPTE	MONTANT
	A C H A T S	369.014,165		VENTES TRAVAIL SERVICES	281.586,366
A 1000	ACHATS ET RAPIS/ACHATS	369.014,165	70000	VENTES N.1	253.046,366
	TRAV. BOUS BREV. EXT.	107.007,014	20500	VE TRAV A L ETRANGER	31.926,000
A 1000	V.F.S.E	185.007,014		DIFFERENCE DE STOCKS	770.293,733
	TRANSPORTS & DEPLACEMENTS	9.838,285	81000	COMPTE PRODUCTION	770.293,733
A 1000	TRANSPORT ET DEPLACEMENT	9.838,285			
	FRAIS BOUVRE DE PRODUCTION	28.362,447			
A 1000	FRAIS BOUVRE DE PRODUCTION	28.362,447			
	FRAIS FINANCIER DE FONCT	104.081,929			
A 1000	FRAIS FINANCIER DE FONCTIONN	104.081,929			
		3406.007,840			3406.292,079
	RESULTAT DE PRODUCTION	231.636,259			
	TOTAL RESULTAT	3632.242,079			3632.242,079

COMPTES D'EXPLOITATION
 ANNÉE AU 31 DÉCEMBRE 96

DÉBIT		CREDIT	
COMPTES	MONTANT	COMPTES	MONTANT
		000000	RESULTAT DE PRODUCTION
			231.831,259
67 100	FRAIS DE PERSONNEL		
	78.673,750		
67 200	FRAIS PERSONNEL		
	78.673,750		
	IMPOTS ET TAXES INDIRECTES		
	15.673,484		
67 300	IMPOT ET TAXE DIRECTES		
	15.673,484		
	FRAIS DIVERS EXPLOITATION		
	9.100,000		
67 400	FRAIS DIVERS D'EXP		
	9.100,000		
	95.445,442		231.831,259
	RESULTAT D'EXPLOITATION		
	132.355,817		
	TOTAL BENEFF.		231.831,259

RECEIVED FROM 05 680626

04.06.96 17:38

EXF 3

Le 24/02/93

COMPTE AFFECTATION DE R.D.E.

ARRÊTÉ AU MOIS DE DECEMBRE 94

D E B I T			C R E D I T		
COMPTE	TITULE DE COMPTE	MONTANT	COMPTE	TITULE DE COMPTE	MONTANT
	AMORTISSEMENTS	46.234,268	000000	RESULTAT D'EXPLOITATION	132.389,817
513000	DOTATION AUX AMORTISSEMENT	46.234,268			
		46.234,268			132.389,817
	RESULTAT DE R.D.E	86.155,669			
	TOTAL GENERAL	132.389,817			132.389,817

COMPTE AFFECTATION DE R.N.E.

ARRÊTÉ AU MOIS DE DÉCEMBRE 94

D E B I T			C R E D I T		
COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT	COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT
		35.132,930	00000	RESULTAT BRUT EXPLOITATION	86.155,609
			842010	PROFITS/EXERCICES ANT.	4.318,164
42000	PERTE ET PROFIT/EXERCICE ANT	3.469,860			
44000	PERTE ET PROFIT EXCEPTIONNEL	150,490			
47000	IMPET/BENEFICE	31.512,600			
		35.132,930			90.473,793
	RESULTAT DE R.N.E.	55.340,843			
	TOTAL GENERAL	90.473,793			90.473,793

ADM

Le 18/03/96

BILAN

ARRETE AU MOIS DE DECEMBRE 95

ACTIF				PASSIF			
PTC	INTITULE DE COMPTE	MONTANT BRUT	AMORTI / PROV	MONTANT NET	COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT
	IMMOBILISATIONS	716.546.763	382.816.730	333.730.033		CAPITAUX PROPRES & RESERVES	442.189.570
000	TERRAIN	5.000.000		5.000.000	100000	CAPITAL	75.000.000
000	CONSTRUCTION	77.254.250	49.873.903	27.380.347	120000	REPORT A NOUVEAU	367.189.570
000	MATERIEL OUTILLAGE	385.584.933	213.104.629	172.480.304			
000	MATERIEL TRANSPORT	179.723.542	49.451.594	60.271.948		DETTES A LONG & MOYEN TERME	200.000.
000	M.R.B	3.105.000	1.863.000	1.242.000			
000	A.A. INST	115.879.039	68.523.604	47.355.434	162000	CREDIT	200.000.
	AUTRES VALEURS IMMOBIL.	37.750.000		37.750.000		DETTES A COURT TERME	1114.048.947
000	DEPOT ET CAUTIONNEMENTS	37.750.000		37.750.000	400000	FURNISSEURS	267.471.707
	VALEURS D'ATTENDU	1401.086.467		1401.086.467	423000	REMUNERATION DU AUX PERSONNE	4.557.974
000	STOCK	1401.086.467		1401.086.467	436000	ETAT IMPOT ET TAXE	263.428
	VALEURS REALISABL. & DISPON	69.176.360		69.176.360	436600	ETAT TVA A PAYER	3.567.084
					450000	C.C. STE DE GROUPE	298.456.520
000	CLIENTS	64.690.210		64.690.210	460000	DEBITEUR ET CREDITEUR DIVERS	184.961.907
	AVANCE AUX PERSONNEL	10.630.000		10.630.000	463000	ETAT CNES	3.566.766
	CHARGES PROVISIONNEL	7.767.290		7.767.290	470000	CHARGE A PAYER	17.626.521
	CHARGE P. DU. COMPT D'AVANCE	1.484.258		1.484.258	520000	EFFET A PAYER	42.000.000
	COMPT D'AVANCE	1.084.602		1.084.602	56	TRANDU STE	267.489.817
	PROV	3.500.000		3.500.000	56-	TRANDU STE	3.566.766
		2244.559.590	382.816.730	1861.742.860			
	RESU DE L'EXERCICE						145.504.342
	GENERAL			1861.742.860			166.147.860

COMPTE DE PRODUCTION

ARRETE AU MOIS DE DECEMBRE 95

DEBIT			CREDIT		
COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT	COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT
	ACHATS	941.323.616		VENTES TRAVAUX SERVICES	1893.773.480
	ACHATS	941.323.616	700000	VENTES LOCALES 17%	846.202.272
	TRAV. JOURS SERV EXT.	222.044.017	700500	VTE TRON A L'ETRANGER	1016.971.208
	T.F.S.E	222.044.017	700600	VENTES EN SUSPENSION TVA	30.600.000
	TRANSPORTS & DEPLACEMENTS	26.493.232			
000	TRANSPORT ET DEPLACEMENT	26.493.232			
	FRAIS DIVERS DE PRODUCTION	26.517.816			
000	FRAIS DIVERS DE PRODUCTION	26.517.816			
	FRAIS FINANCIERS DE FONCT.	101.690.033			
000	FRAIS FINANCIERS DE FONCT.	101.690.033			
		307.587.918			
	PRODUCTION	307.587.918			
		1627.656.634			1893.773.480
	RESULTAT DE PRODUCTION	266.116.846			
	TOTAL GENERAL	1893.773.480			1893.773.480

EXFROM

Le 3 10/03/96

COMPTE D'EXPLOITATION

ARRÊTÉ AU MOIS DE DÉCEMBRE 95

D E B I T			C R E D I T		
COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT	COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT
	FRAIS DE PERSONNEL	65.644.126	000000	RESULTAT DE PRODUCTION	266.116.646
650000	FRAIS PERSONNEL	65.644.126			
	IMPOS ET TAXES INDIRECTES	13.552.972			
660000	IMPOS ET TAXE INDIRECT	13.552.972			
	FRAIS DIVERS EXPLOITATION	4.500.000			
670000	FRAIS DIVERS D'EXP	4.500.000			
		63.697.098			266.116.646
	RESULTAT D'EXPLOITATION	162.419.748			
	TOTAL GENERAL	266.116.646			266.116.646

END

EXPON

Le : 18/03/96

COMPTE AFFECTATION DE R.B.E.

APRETE AU MOIS DE DECEMBRE 95

D E B I T			C R E D I T		
COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT	COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT
		67.456.251	000000	RESULTAT D'EXPLOITATION	182.419.748
836000	DOTATION AUX AMORTISSEMENT	67.456.251			
		67.456.251			182.419.748
	RESULTAT DE R.B.E	114.963.497			
	TOTAL GENERAL	182.419.748			182.419.748

COMPTE AFFECTATION DE R.N.E.

ARRÊTÉ AU MOIS DE DECEMBRE 95

D E B I T			C R E D I T		
COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT	COMPTE	INTITULE DE COMPTE	MONTANT
		21.459.696	00000	RESULTAT BRUT EXPLOITATION	114.963.497
			844000	PROFITS EXCEPTIONNELS	11.853.785
			844100	DIFF D'ECHANGE	145.757
7000	COMPTES/EXERCICES ANTERIEURS	834.846			
80	PROFIT/BENEFICE	20.574.050			
		21.459.696			126.963.039
	RESULTAT DE R.N.E	105.504.343			
	TOTAL GENERAL	126.963.039			126.963.039



TUNIS, le 20 DECEMBRE 1995

Monsieur LE DIRECTEUR GENERAL DES DOUANES
TUNISIENNES.

-TUNIS-

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous envoyer ci-joint pour information le dossier envoyé à Monsieur le Ministre du Commerce, concernant l'entrée du THON en conserve à la frontière TUNISO-LYBIENNE.

Notre situation est très grave, et nous vous prions d'intervenir pour remédier au dumping que subit tout le secteur du THON par le change du Dinar Lybien sur le marché parallèle.

Dans l'attente de vous lire;

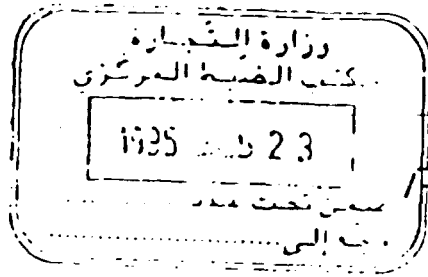
Veuillez Monsieur le Directeur Général accepter nos meilleures salutations./.

Bouazizi Smail

-BOUAZIZI SMAIL-

الإدارة العامة للديوانة مكتب الضبط المركزي
22 DEC. 1995
مضمون تمت عدد:
أحيل إلى:

SOCIETE D'EXPLOITATION
DES PRODUITS DE MER
EXPROIM
(TUNISIE)



TUNIS, le 13 DECEMBRE 1995

L'ATTENTION DE MONSIEUR LE MINISTRE
DU COMMERCE.

Monsieur le Ministre,

En ces temps de mise à niveau des entreprises Tunisiennes, notre Société "EXPROM" (SOCIETE D'EXPLOITATION DES PRODUITS DE MER) qui fabrique le THON "EL MANAR" a été choisie parmi les entreprises pilotes.

Nous avons voulu saisir cette occasion pour attirer votre attention sur un problème très grave concernant l'importation illégale de THON en conserve de la LYBIE, nous causant des préjudices très graves et nous poussant probablement à cesser notre activité pour concurrence déloyale.

L'importation de THON se fait de la manière suivante :

- 1) Des commerçants Tunisiens, achètent le DINAR LYBIEN bradé sur le marché parallèle à 320 millimes, alors que sa valeur de change légal dépasse les 2,700 c'est le premier dumping.
- 2) Cet argent LYBIEN sert à acheter chez des commerçants LYBIENS du THON importé de l'EGYPTE, de THAÏLANDE etc... déjà subventionné par l'Etat LYBIEN, c'est le deuxième dumping.
- 3) Le plus grave est que ce THON LYBIEN, traverse nos frontières en payant 2,00^D par KG de produit net et considéré comme du poissons frais en provenance de la LYBIE, ce qui est contraire à la législation qui stipule que le THON en conserve paye 43 % de droits de douanes sur la valeur et non sur le poids, sur facture proforma libellé en devises en borne et dûe forme pour éviter tout trafic ou entente illicite, c'est le troisième dumping.

Ce THON, artificiellement très bon marché, inonde la TUNISIE et accapare tout le marché local.

Nous ne sommes pas contre l'importation du THON en conserve, mais nous voulons que ces opérations se fassent dans les règles de concurrence loyale et dans le cadre de nos lois et institutions.

Le résultat est clair :

- 1) Nous avons actuellement plus que 500 Tonnes de THON brut congelé importé depuis 8 mois, non travaillé.
- 2) Un stock de THON en conserve dans nos dépôts pour un montant de UN MILLION ET DEMI DE DINARS.
- 3) Notre Usine (la première en TUNISIE en importance) faisant travailler 120 personne est fermée depuis JUIN 1995.

Le phénomène d'importation illégale de THON en conserve, était il y a deux ans aléatoire et des petits passeurs arrivent à faire entrer au pays des quantités peu importantes. Mais actuellement, et surtout depuis dix huit mois, l'importation illégale est devenue une véritable institution.

Que l'importation du THON en provenance de la LYBIE (est non d'origine LYBIENNE) ronge et érode la monnaie LYBIENNE, ce n'est pas notre affaire et ne regarde que les autorités LYBIENNES.

Que le THON en conserve arrive au consommateur Tunisien très bon marché, c'est ce que tout le monde souhaite. Mais qu'une branche importante de l'Agro-Alimentaire subisse des effets nefastes par la faute de quelques spéculateurs et de l'application inadéquate des tarifs douaniers, voilà qui nous incite en toute logique à pousser un grand cri d'alarme.

Nous ne sommes pas contre la libéralisation des importations, mais nous souhaitons qu'elle soit dans le contexte de l'application des lois et suivant la déontologie du commerce international régie par des conventions internationales.

Notre entreprise a été choisie dans le programme pilote de mise à niveau nous en sommes fiers et nous faisons tout pour être à la hauteur. Cette mise à niveau exigera de nous, vu le diagnostic que nous sommes en train de faire actuellement, des investissements importants pour moderniser notre entreprise et arriver à avoir un rapport qualité prix compétitif.

Monsieur le Ministre,

La solution que nous préconisons qui répond aux besoins de mise à niveau et qui nous permet d'être compétitifs et permet à beaucoup d'usines de thon fermées d'ouvrir de nouveau est la suivante :

- 1) Une franchise totale des droits de douanes sur l'importation de thon congelé considéré comme matières premières essentielles.
- 2) Ramener le taux de T.V.A. de 17 % à 10 %, c'est à dire considère le thon comme aliment faisant partie des plats populaires.
- 3) Tenir compte du triple dumping pour exiger des droits de douanes adéquats à l'entrée du thon en conserve.

Comme le montre le document ci-joint, nous jouons le rôle d'une banque auprès de 33 thonnières.

La cessation de notre activité peut entraîner une réaction en chaîne déplorable pour un grand secteur de l'économie d'autant plus qu'une grande partie du thon Tunisien non usinable est exporté au JAPON et donc source de devises importante pour notre économie.

Vu le contexte actuel des importations illégales, et vue la mévente que nous subissons malgré les baisses successifs de nos prix, nous sommes en droit de se demander s'il faut encore investir.

Monsieur le Ministre,

Nous sommes à votre disposition pour vous fournir d'amples informations et vous rencontrer pour essayer de trouver des solutions en commun.

En attendant votre réponse, veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre haute considération./.

- SMAÏL BOUAZIZI -



تونس في 15 ديسمبر 1995

الجمهورية التونسية
وزارة الملقح
الدارة العامة للديوانة

1803831

السيد الرئيس المدير العام
لشركة إستغلال منتوج البحر

الموضوع: حول توريد كميات من الش من الجماهيرية العربية الليبية

الموجه: عرضتكم بتاريخ 20 ديسمبر 1995

نبا بعد ، نيبا لعريشتكم الشار إليها أملاء ، أشطرك بإعلامكم انه قد تم إعلام كافة مكاتب
الديوانة المخرية بالأوضوع قصد تشديد الرقابة وإتخاذ الإجراءات اللازمة في العرض

المدير العام للديوانة



الإمضاء: سيد القادر حنة

EVOLUTION DES GRANDES MASSES (%) ANNEE DE BASE 1993

Exprom

PERIODE POSTES	1993-1994	1994-1995	1993-1995	PERIODE POSTES	1993-1994	1994-1995	1993-1995
V I N	(-7,3%)	90,21%	76,32%	K. PROPRES	4,3%	14,3%	19,32%
A. C	71,5%	(-21,32%)	34,96%	D L T	0%	0%	0%
V.E	82,08%	(-18%)	49,3%	D C T	96,72%	(-24%)	49,6%
				dont			
				C C A	124,18%	(-6,71%)	109,14%
V R D	+11,58%	(-51,9%)	(-46,32%)	RESULTAT	25,8%	90,64%	139,83%
				Bce			

EVOLUTION DE LA TRANSFORMATION DE THON PAR GOUVERNERAT

gouvernerats	1986		1987		1988		1989		1990	
	mat ler (T)	prod fini (T)	mat ler (T)	Prod fini (T)	mat ler (T)	Prod fini (T)	mat ler (T)	prod fini (T)	mat ler (T)	Prod fini (T)
Nabeul	157	87	170	86	470	264	332	238	588	226
Tunis	---	---	---	---	---	---	---	---	27	25
Bizerte	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Sousse	---	---	---	---	32	24	3	2	42	18
Mahdia	205	71	477	236	588	453	494	309	834	378
Sfax	16	6	184	85	---	---	16	11	64	32
Gabès	391	137	447	174	287	173	265	123	601	235
Medenine	85	30	283	111	400	330	356	169	755	343
TOTAL	1.906	667	1.561	692	1.776	1.244	1.466	852	2.911	1.247

Gouvernerats	1991		1992		1993		MOYEN	UNITE	
	mat ler (T)	prod fini (T)	mat ler (T)	Prod fini (T)	mat ler (T)	Prod fini (T)	mat ler (T)	Agrée	En production
Nabeul	144	54	84	46	27	15	246	3	1
Tunis	---	---	---	---	---	---	27	1	0
Bizerte	---	---	---	---	---	---	---	1	0
Sousse	56	22	22	8	4	2	27	3	2
Mahdia	359	146	176	69	173	87	413	4	3
Sfax	140	56	49	20	---	---	78	1	1
Gabès	121	54	125	50	120	49	295	5	4
Medenine	663	265	242	96	582	265	421	2	1
TOTAL	1.483	597	698	289	906	418	1.507	20	13