



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

21833

SCAPCB

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

Deuxième partie : Plan Stratégique, Plan d'Actions

Duilio PIRATI	AGORA 2000
Abdeladhim Ennaïfer	Stratège
Ali Zardi	Stratège
Hichem Turki	Stratège

janvier 1997

B/ - PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

B.I/ PLAN STRATEGIQUE DE MISE A NIVEAU

- Le marché tunisien des conserves alimentaires a une croissance variant en fonction des produits :

Produits	Croissance annuelle
DCT	2.6%
Harissa	1.6%
Conserves de légume	5.7%
Conserves de fruits	3.5%
Semi conserve	4.2%

- La production des conserves alimentaires est saisonnière et très limitée dans le temps (2 à 3 mois pour chaque type de produits).
- La SCAPCB ne produit actuellement que deux produits : le Double Concentré de Tomate et l'Harissa.
- La SCAP/ CB n'a pas besoin d'une véritable restructuration technique et technologique, mais plutôt
- d'une meilleure organisation technique et commerciale des ateliers par une formation appropriée, par la mise en place d'un outil informatique adéquat, par l'augmentation du taux d'encadrement technique moyennant le recrutement d'un responsable de la production.
 - et d'une meilleure planification du travail par l'augmentation de la période d'activité, qui à l'heure actuelle est limitée à 5-6 mois et qui devrait être portée à 10-11 mois.
 - La société SCAPCB a besoin de réaliser une étude de marketing en vue d'assurer une meilleure répartition, notamment géographique, de ses ventes actuellement concentrées sur les revendeurs de la région de Sfax. Il s'agira notamment de vérifier l'intérêt de la société à s'introduire auprès des grandes surfaces.

- Parallèlement à des améliorations partielles en matière de nouveaux travaux à même d'exploiter davantage les installations, il faut envisager d'employer la main-d'oeuvre fixe de manière productive et augmenter la gamme des produits finis.
- A ce propos la société a justement pensé à de nouvelles activités qui peuvent présenter d'intéressants développements commerciaux sur les marchés nationaux et internationaux, qui présentent des taux de croissance élevés par rapport au DCT et à l'Harissa et qui ne nécessitent pas de technologies sophistiquées et de hauts coûts d'investissement :
- préparation d'olives de table,
 - préparation de câpres salées (comme semi-conserves),
 - préparation de confitures.
- Ces productions permettent en effet une excellente exploitation des ressources agricoles locales, riches tant en olives, qu'en câpres et qu'en fruits pour l'industrie.
- Par ailleurs, afin d'être conforme aux exigences de l'export, la SCAP/CB devrait étudier les moyens d'utiliser des boîtes aux normes ISO, dont la fabrication est prévue pour les prochaines campagnes par de nouvelles usines de productions d'emballages métalliques. Il s'agit essentiellement d'investir dans l'outillage nécessaire à l'exploitation de ce type d'emballages.
- De même, la SCAP/CB devrait étudier la possibilité de développer la production et la commercialisation d'autres sauces à base de piments destinées à l'exportation essentiellement sur le marché français.
- Ainsi elle pourrait se présenter avec une gamme complète de produits « DCT, Harissa, Sauce, Confiture, Semi conserve et Olives », aux normes ISO.
- La nouvelle répartition de la production de la SCAPCB pourrait donc être :

en Tonnes et en Dinars

		1997	1998	1999	2000	2001
DCT	Tonnage	4700	4800	4900	5100	5300
Harissa	Tonnage	1600	1650	1700	1750	1800
Semi-cons	Tonnage	200	400	600	800	1000
Confiture	Tonnage			200	400	600

- Les propositions relatives au plan de restructuration élaboré pourraient être menées au cours de deux phases.

La Première phase

Elle prévoit les activités suivantes :

- Mise en place d'une organisation industrielle capable de gérer la production de l'usine et d'en améliorer essentiellement :
- les rendements matières premières par :
 - un choix judicieux de ses fournisseurs : les plus proches
 - une sélection de la qualité des tomates utilisées avec l'instauration d'un rapport qualité prix
 - la mise en place de contrat de culture
 - l'amélioration du triage à la réception de la matière première
 - l'instauration d'un suivi des taux de déchets etc...
 - le coût d'achat de l'emballage en exploitant l'implantation de nouveaux fournisseurs et en faisant jouer la concurrence.
 - et la productivité du personnel par :
 - une augmentation des temps de fonctionnements de l'usine moyennant une meilleure planification des approvisionnements en emballage et en matière et une diversification des produits
 - la mise en place d'une GPAO capable d'un suivi minutieux des ouvriers et des lignes de production

- Mise en place d'une organisation commerciale capable de mesurer les facteurs de développements du marché nécessaires aux prises de décisions sur le fonctionnement et la planification de l'usine.
- Amélioration de l'exploitation de l'outil informatique en généralisant son utilisation efficace dans les fonctions gestion de la production, gestion du personnel , commerciale, et financière.
- Mettre en place un système qualité total avec comme objectif une certification type ISO.
- Amélioration de l'environnement de l'exploitation (Dallage de l'entrée, Carrelage etc...) afin de répondre à un soucis de qualité du produit fabriqué.
- Installation d'un stérilisateur pour la 3^{ème} ligne d'emballage afin de séparer les boites 1/6 des boites 1/2.
- Réorganisation du secteur des emballages en carton de la ligne du double concentré.
- Installation d'une ligne de préparation des olives de table.
- Installation d'une ligne de préparation des câpres sous sel.

Deuxièmes Phase

Les activités de deuxième phase pourraient prévoir :

- La création d'une ligne aseptique de remplissage et de refroidissement des fûts avec le double concentré.
- la préparation de quelques confitures (abricots, coings, etc ...) lorsque l'on aura consolidé le commerce des nouvelles productions.

On peut employer, pour la plupart, les installations déjà existantes et donc effectuer des investissements réduits.

Les investissements de cette mise à niveau sont évalués à :

	Désignation	Coût (DT)
1	Organisation industrielle	25.000
2	Organisation Commerciale	15.000
3	Comptabilité analytique	15.000
4	Outil informatique	30.000
5	Système Qualité	90.000
6	DCT - réorganisation du secteur des emballages	90.000
7	Amélioration de l'environnement de l'exploitation	200.000
8	Mise en place d'un stérilisateur	250.000
9	Olives de table - ligne de préparation	170.000
10	Câpres sous sel - ligne de préparation	60.000
	Coût Première phase	945.000
11	DCT - ligne aseptique de remplissage et de refroidissement en fûts	605.000
12	Confitures - ligne de préparation	400.000
	Coût deuxième phase	1.005.000
	COÛT TOTAL	1.950.000

B.II/ PLAN D' ACTIONS DE MISE A NIVEAU***B.II.1/ Organisation Industrielle*****❖ Objectif :**

- Elever la performance de l'entreprise, et donc exiger de l'organisation Industrielle et de l'encadrement de la SCAPCB une augmentation du niveau d'exigence.
- Définir qui fait quoi dans l'entreprise?

❖ Contenu :

- Avant toute action, la SCAPCB doit recruter un responsable technique de l'usine capable de gérer la production, de planifier l'entretien des équipements, et de développer les nouvelles activités et les nouveaux produits de diversification de la SCAPCB.
- Il s'agit par la suite de préciser pour chaque responsable ce que SCAPCB attend de sa part :
 - Objectifs visés :
 - **Exemple :**
Pour un Directeur Commercial :
 - Développer le C.A. de x% par an
 - Développer la marge globale de Y% par an,
 - Missions à réaliser :
 - **Exemple :**
Pour un Directeur Commercial :
 - Créer de nouveaux produits à plus forte marge,
 - Gérer un budget promotionnel,
 - Gérer le réseau commercial,
 - Assurer le développement des ventes conformément aux objectifs commerciaux ,
 - Démarcher « les grands comptes »,
 -etc...
 - Rendre compte à la Direction Générale,
 - Tâches à accomplir,
 - **Exemple :**

Pour un Directeur Commercial :

- Définir par rapport aux historiques de vente des objectifs commerciaux (CA et Marge) par famille de produit, par type de produit, par type de clientèle,....
 - Fixer des objectifs commerciaux par vendeur (CA et marge),
 - Analyser l'évolution des ventes et ses corrélations avec les événements promotionnels (affichage, publicité télévisée, etc...), saisonniers, climatiques et autres,
 - Former les nouveaux vendeurs,
 - Réunir régulièrement sa force de vente afin de renforcer la cohésion de l'équipe,
 - Identifier les nouveaux besoins du marché en procédant à des études de marché et à l'analyse des rapports des commerciaux,
 - Spécifier le cahier des charges des nouveaux produits,
 - etc.....
- Limites de compétence :
 - **Exemple : pour un Directeur Commercial**
 - Le stock de produits fini est sous la responsabilité du Directeur Commercial et non pas de la Direction Technique,
 - Les ventes export sont de la responsabilité de la Direction Générale,....
 - etc
 -
 - Rattachements hiérarchiques amont et aval,
 - **Exemple :**
 - **Pour un Directeur Commercial :**
 - Le Directeur Commercial est sous la responsabilité du Directeur Général qui lui fixe ses objectifs annuels.
 - Il a sous sa responsabilité.....

- Moyens :
 - **Exemple :**
 - **Pour un Directeur Commercial :**
 - Il dispose d'un véhicule de fonction, d'un téléphone portable, d'une secrétaire,..
 - Il dispose d'un budget d'étude de marché s'élevant à X KDT,
 - etc.....

- Rédaction de définitions des postes précis et d'un organigramme :
 - C'est le bilan de l'ensemble des descriptions précédentes avec une présentation synthétique de la structure de la société (Organigramme).
- Elaboration des tableaux de bords de suivi de la production.
 - **Exemple :**
 - Suivi des performances journalières
 - Suivi des rendements matières
 - Suivi de la productivité
 - Elaboration des rapports mensuels d'activité
 - Elaboration des rapports annuels d'activité

❖ **Evaluation du coût :**

- Assistance technique durant une année : 25 000 DT
 - 5 jours de consultant européen à 1000 DT/J,
 - 40 jours de consultant tunisien à 500 DT/J.

❖ **Plan de réalisation:**

- Année 1997

B.II.2/ Organisation commerciale

❖ Objectif :

- Se doter d'une organisation marketing et commerciale et d'outils de management adaptés aux objectifs de croissance du CA et marges visés par SCAPCB :

❖ Contenu :

- Définir en détail la fonction
- Au démarrage, participer à une formation minimale aux techniques d'animation d'une force de vente
- Dimensionner et organiser une structure marketing et commerciale adaptée aux besoins de la SCAPCB en y incluant la structure export :
 - Objectifs commerciaux par commercial
 - Modalité d'intéressement aux objectifs de C.A et de marges,
 - Système de reporting de l'activité commerciale
 - Tableau de bord commercial,
- Développer une base de données commerciales adaptée aux besoins de la SCAPCB,
 - Déterminer les critères de segmentation de la clientèle de la SCAPCB,
 - Adapter le logiciel existant ou choisir un nouveau progiciel dont la fonctionnalité est la plus proche du besoin défini.

❖ Démarche :

- Réalisation d'interviews avec les différents cadres intéressés,
- Description de l'organisation marketing et commerciale (procédures et outils),
- Validation de l'organisation marketing et commerciale par la

Direction Générale,

Mise en place.

❖ **Estimation du coût :**

Assistance technique durant une année: 10.000DT

- 5 jours de consultant européen à 1 000 DT/J,
- 10 jours de consultant tunisien à 500 DT/J.

❖ **Plan de réalisation:**

Année 1997

B.II.3/ Contrôle de gestion et comptabilité analytique

❖ Objectif:

- Donner à la Direction Générale de l'entreprise les moyens de piloter et de prendre les décisions propres à assurer le développement de l'entreprise en ayant à leur disposition la connaissance la plus exacte et la plus rapide possible de leur situation.

❖ Contenu

- Le processus de contrôle de gestion permet de:
 - fixer les objectifs;
 - élaborer des prévisions pour atteindre les objectifs;
 - interpréter les résultats partiels en vue de prendre les décisions correctives appropriées et dans les meilleurs délais;
 - maîtriser la gestion pour atteindre les objectifs.

- Les outils du système de contrôle de gestion sont:
 - les plans pluriannuels stratégiques (objectifs à long termes);
 - les budgets annuels ou semestriels;
 - le système de comptabilité analytique approprié;
 - les tableaux de bord;
 - les procédures.

❖ Etapes

- mise en place des procédures du système d'audit interne (recrutement d'un cadre confirmé)
- mise en place d'un système de comptabilité analytique (recrutement d'un cadre)

- mécanisation du système de recouvrement
- mécanisation de la gestion de trésorerie
- amélioration des procédures comptables: rapprochement bancaire, gestion des clients et fournisseurs.
- mise en place du système de contrôle de gestion

❖ **Investissement:**

- assistance technique: 10 000 DT
 - ⇒ l'élaboration des budgets,
 - ⇒ la mise en place d'un système de comptabilité analytique,
 - ⇒ la mise en place de procédures écrites: financière, comptable, commerciale et administrative.
- Formation: 5 000 DT

❖ **Plan de réalisation:**

- Audit interne: 2ème semestre 1996 (recrutement des cadres)
- Assistance: 1997

B.II.4/ Outil Informatique**❖ Objectif :**

- Se doter d'un outil Informatique performant permettant d'optimiser la gestion de l'outil industriel et du personnel (Gestion des stocks MP, gestion des stocks Produits Finis, gestion de la production, facturation, paie, comptabilité).

❖ Contenu :

- Détermination des besoins fonctionnels des utilisateurs,
- Elaboration du cahier des charges,
- Analyse des différents progiciels du marché et des besoins éventuels de développement,,
- Choix du progiciel et de la société de service informatique,
- Mise en place de l'organisation adaptée à l'exploitation de l'outil (procédures, fiches de poste, structuration des données, documentation, etc...),
- Formation des utilisateurs,
- Mise en place du progiciel,

❖ Estimation du coût :

- | | |
|---|-----------|
| <input type="checkbox"/> Logiciel GPAO : | 10 000 DT |
| <input type="checkbox"/> Matériels informatiques (usine): | 20 000 DT |

❖ Plan de réalisation:

- Année 1997

B.II.5/ Mise en place d'un système Qualité certifiable ISO 9000

❖ Objectif :

- Définir le système Qualité,
- Respecter le niveau de Qualité défini par le système Qualité .
- Obtenir la certification ISO 9000

❖ Contenu :

- Formation/information de la Direction Générale au référentiel ISO, mais surtout aux implications d'une telle démarche,
- Expliquer largement la motivation, les moyens, les délais et les opportunités que présente une telle action, faire intégrer la notion de client à l'ensemble des différents acteurs,
- Définition de la mission et des tâches d'un responsable QUALITÉ,
- Réaliser un audit des procédures actuelles et en déduire les actions à mener afin d'élaborer et respecter les procédures Qualité de la norme ISO 9000.
- Faire construire un projet d'ensemble par le responsable QUALITÉ, à partir des chapitres de la norme, en intégrant des actions à plus court terme qui "marquent" les esprits par le changement qu'elles introduisent, avec en particulier :
 - Le niveau de qualité actuellement délivré au client,
 - La mise en place des indicateurs et l'identification d'un premier plan de progrès,
 - La mise en place de procédures de contrôle dans l'atelier, aux points importants pour mesurer, à partir de critères sélectionnés, les niveaux de qualité et vérifier s'il n'y a pas moyen d'améliorer la situation.
- Mettre en place les procédures d'identification des produits, des en-cours de production, les descriptifs produits, la documentation minimum.

❖ Evaluation des coûts :

- Assistance technique : 90 000 DT, étalé sur 3 ans :
 - 45 jours de consultant européen à 1000 DT/J,
 - 90 jours de consultant tunisien à 500 DT/J.

❖ Plan de réalisation:

- Troisième trimestre 1997, 1998 et 1999

B.II.6/ Réorganisation de l'emballage carton**❖ Objectif :**

- Améliorer la productivité de l'usine.

❖ Contenu :

- Amélioration du système de refroidissement des boites à la sortie du stérilisateur,
- Réparation et mise en place des machines de mise en carton des boites.

❖ Evaluation des coûts :

- Matériels : 90 000 DT

❖ Plan de réalisation:

- 1997

B.II.7/ Amélioration de l'environnement de l'exploitation**❖ Objectif :**

- Améliorer la qualité de la tomate.
- Minimiser les risques d'accidents de travail à l'usine

❖ Contenu :

- L'usine de Grombalia est alimentée en tomates fraîches par camions, via une piste et une entrée parking, où sont installés les bassins de vidange et de lavage de la tomate, en terre battue.
- Il est impératif de goudronner cette zone de l'usine afin d'éliminer toutes sources de poussière.
- Par ailleurs, l'usine est carrelée à l'aide d'un produit à base de grès qui devient très glissant dès qu'il est arrosé à l'eau.
- Il est impératif de programmer le remplacement de ce carrelage.

❖ Evaluation des coûts :

- Goudronnage : 4 500 m² à 42 DT/ m² soit : 189.000 DT
- Carrelage : 550 m² à 20 DT / m² soit : 11.000 DT

❖ Plan de réalisation:

- 1998

B.II.8/ Mise en place d'un stérilisateur sur la troisième ligne d'emballage**❖ Objectif :**

- Améliorer la stérilisation et le refroidissement des boites 1/6

❖ Contenu :

- Séparer la stérilisation et le refroidissement des boites 1/6 et ½ par la mise en place d'un stérilisateur et d'une ligne de refroidissement à la suite de la machine d'emballage 1/6

❖ Evaluation des coûts :

- Matériels : 250 000 DT

❖ Plan de réalisation:

- 1997

B.II.9/ Olives de table**❖ Objectif :**

- Diversification de la production par la production et la commercialisation de nouveaux produits .

❖ Contenu :

- Unité de préparation des olives de tables,

❖ Evaluation des coûts :

- Matériels : 160 000 DT

❖ Plan de réalisation:

- 1997

B.II.10/ Câpres**❖ Objectif :**

- Diversification de la production par la production et la commercialisation de nouveaux produits .

❖ Contenu :

- Unité de préparation de câpres sous sel,

❖ Evaluation des coûts :

- Matériels : 60 000 DT

❖ Plan de réalisation:

- 1997

B.II.11/ Ligne aseptique de mise en Fûts pour le DCT**❖ Objectif :**

- Se libérer de la pression exercée par le monopole de fabrication des boîtes de conserves,
- Avoir une flexibilité commerciale en s'adaptant à la demande du marché en type d'emballage.
- S'ouvrir des horizons d'exportation.

❖ Contenu :

- Unité de remplissage de fûts en aseptique de 20 à 220 l d'une capacité de 6 tonnes,

❖ Evaluation des coûts :

- Matériels : 605 000 DT

❖ Plan de réalisation:

- 1997

B.II.12/ Confitures**❖ Objectif :**

- Diversification de la production par la production et la commercialisation de nouveaux produits .

❖ Contenu :

- Unité de préparation des confitures,

❖ Evaluation des coûts :

- Matériels : 400 000 DT

❖ Plan de réalisation:

- 1997

B.III/ ETUDE DE RENTABILITE

☐ Identification du projet: mise en place d'un plan stratégique de mise à niveau

☐ Planning de réalisation: la réalisation du plan stratégique de mise à niveau s'étalera entre le premier semestre 1997 et le premier semestre 1998.

☐ Coût total du projet: 1,95 millions de dinars

➤ Aménagement des locaux	200 000 DT
➤ Gros équipements:	1 575 000 DT
➤ Autres investissements matériels:	20 000 DT
➤ Investissements immatériels:	155 000 DT

☐ Programme d'investissement:

⇒ 1997:	450 000 DT
⇒ 1998:	1 500 000 DT

☐ Origine des matières premières:

- locales

☐ Schéma de financement:

➤ Fonds propres 40%:	780 000 DT
➤ Fonds d'emprunts 60%:	1 170 000 DT

☐ Subvention du FODEC

➤ Investissements matériels:	223 000 DT
➤ Investissements immatériels:	78 000 DT

⇒ La subvention du FODEC est déterminée conformément au décret n°95-2495 du 18 décembre 1995, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement ainsi que les modes d'intervention du fonds de développement de la compétitivité industrielle.

La subvention est calculée, donc, selon les hypothèses suivantes:

⇒ Pour les investissements matériels: 20% de la part des investissements de restructuration financés sur des fonds propres, et 10% du reliquat de l'investissement de restructuration financé sur les autres ressources (fonds d'emprunts) ;

⇒ Pour les investissements immatériels: 50% du coût de ces investissements immatériels de restructuration.

❑ Taux de rentabilité interne

➤ T.I.R.: 62,7%

⇒ Les cash flow sont dégagés de l'ensemble de l'activité et ne concernent pas uniquement le programme d'investissement de mise à niveau, d'où un TIR qui peut paraître élevé (l'investissement global ne représente que le double du cash flow dégagé en 1995).

❑ Délai de récupération: 2 ans**❑ Hypothèses de calcul:****❶ Evolution du chiffre d'affaires**

⇒ Ventes locales & exportées:

➤ hausse par la mise en place du programme de mise à niveau : moyenne sur la période 1996 / 2000 : +5,5%
et ce à prix constant de 1995

❷ Matières premières

⇒ 73,8 % de la structure moyenne des coûts en volume dégagée des données de 1995 avec une hypothèse de baisse de la part des matières consommées dans le CA à 73 % à l'horizon 2001 par la mise en place du programme de restructuration.

❸ Les frais de fabrication calculé à partir de la structure de 1995:

⇒ Salaires: 4,5 % avec une hypothèse de hausse de la productivité pour permettre la baisse de la part des salaires dans le CA à 4,1 % à l'horizon 2006, cette hypothèse implique un gain de productivité par la mise en place du programme de restructuration, avec une augmentation du taux d'encadrement par des recrutements de cadre. La productivité augmenterait de 43% à l'horizon 2001

⇒ Frais de production: 5,2 % avec une hypothèse de baisse de cette part dans le CA à % à l'horizon 2001 par la mise en place du programme de restructuration. Il est aussi prévu un programme de marketing et de publicité qui accaparerait près de 0,8% du CA : à l'horizon 2006 la part des frais passent à 5% (d'où un gain brut de productivité de 1%)

⇒ FFF 5,5 % du chiffre d'affaires de la structure moyenne des coûts dégagée des données de 1995 avec une hypothèse de baisse de la part des FFF dans le CA à 3,5 % à l'horizon 2006 par la mise en place du programme de restructuration et une amélioration des fonds propres et du fonds de roulement pour face à l'activité de la société.

⇒ Frais d'exploitation: 0,6%.

⇒ Charge de financement: à partir du tableau d'amortissement des crédits à moyen et long termes,

⇒ Les amortissement: à partir du tableau des amortissements:

- gros équipements: 10 ans
- MMB: standard: 7 ans
- MMB: informatique: 5 ans
- Matériel roulant: 5 ans
- frais d'établissements: 5 ans

Liste des tableaux :

<u>Tableaux</u>	<u>Pages</u>
Chiffre d'affaires Prévisionnels	28
Récapitulatif des investissements	29
Détails des investissements	30
Schéma de financement	31
Subvention FODEC	32
Hypothèse de calcul	33
Exploitation prévisionnelle	34
Evolution de la productivité	35
Calcul du TRI	36

LE CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL A PRIX CONSTANTS

en Milliers de Dinars

Produits	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Concentré de tomate	6 067	6 488	6 644	6 803	6 966	7 134	7 305	7 480	7 660	7 844	8 032	8 225	8 422
Harissa	3 799	3 447	3 550	3 657	3 767	3 880	3 996	4 116	4 239	4 367	4 498	4 632	4 771
Semi-conserves			400	800	1 200	1 600	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Confitures				300	600	900	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
TOTAL	9 866	9 935	10 594	11 560	12 533	13 513	14 501	14 796	15 099	15 410	15 729	16 057	16 393
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Accroissement / 1995			7,4%	17,2%	27,0%	37,0%	47,0%	50,0%	53,0%	56,2%	59,4%	62,8%	66,2%

INVESTISSEMENTS

		Milliers DT	%
INVESTISSEMENT		1 950	100,0%
TERRAIN			
GENIE CIVIL & V.R.D		200	10,3%
Aménagement:	année 1998	200	10,3%
V.R.D & Amenag. exterieurs			
INSTALLATIONS			
GROS EQUIPEMENTS		1 575	80,8%
Investissements:	année 1997	320	16,4%
Investissements:	année 1998	1 255	64,4%
AUTRES EQUIPEMENTS § DIVERS			
Matériel informatique:	année 1997	20	1,0%
INVESTISSEMENTS IMMATERIELS		155	7,9%
Formation, assistance:	année 1997	100	5,1%
Formation, assistance:	année 1998	45	2,3%
Logiciels:	année 1997	10	0,5%

INVESTISSEMENTS DE MISE A NIVEAU

Milliers de Dinars

1

INVESTISSEMENT	Année 1997			Année 1998			Investissement Total Milliers de DT	Ventilation	
	Importé Milliers de DT	Local Milliers de DT	Total Milliers de DT	Importé Milliers de DT	Local Milliers de DT	Total Milliers de DT		Importé Milliers de DT	Local Milliers de DT
TERRAIN									
GENIE CIVIL & V.R.D									
Aménagement: goudronage & carrelage						200	200		200
V.R.D & Amenag extérieurs						200	200		200
INSTALLATIONS									
GROS EQUIPEMENTS									
DCT Ligne de remplissage & de refroidissement des fûts				605		605			605
DCT Réorganisation du secteur des emballages									
Olives de table ligne de préparation	170								
Capres sous sel ligne de préparation	60								
Stérilisation				250		250			250
Confiture ligne de préparation				400		400			400
MMB Matériel Informatique									
Ordinateurs + imprimantes		20	20				20		20
MATERIEL DE TRANSPORT									
MMB LOGICIELS (Investissement immatériels)									
		10	10				10		10
FRAIS D'ETABLISSEMENT (Investissement immatériels)									
Structure et management (Assistance technique)		100	100			45	45		145
Organisation market/comm (Assistance technique + formation)		15	15					15	
Organisation industrielle (Assistance technique)		25	25					25	
GPAO (Assistance technique + formation + logiciels)									
Plan qualité (Assistance technique + formation)		45	45		45			45	
Comptabilité analytique (Assistance technique + formation)		15	15					15	
Total	320	130	450	1 255	45	1 500	1 950	1 575	375

SCHEMA DE FINANCEMENT

SCHEMA DE FINANCEMENT	% / INVEST	40%	60%
COUT TOTAL DU PROJET	Milliers DT	1 950	
FONDS PROPRES (*)	Milliers DT	780	
FONDS D'EMPRUNT	Milliers DT		1 170

Année	1996	1997	1998
Investissent total		450	1 500
Fonds propres		180	600
Fonds d'emprunts		270	900

TAUX	Crédit	Duree
11,0%		7
Délai de grâce:		2 ans

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DES CREDITS A MOYEN TERME

DESIGNATION	V. Initiale	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
ANNUITE TOTALE			30	129	167	292	273	255	236				1 382
REMBOURSEMENT DU PRINCIPAL (**)					39	167	167	167	167	167	167	129	1 170
INTERETS			30	129	129	124	106	88	69	51	33	14	772
SOLDE DU CREDIT			270	1 170	1 131	964	797	630	463	296	129	0	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

(*) La Subvention du FODEC ne rentre pas dans le calcul des fonds propres

(**) Remboursement crédits 97 à partir de 99

SUBVENTION DU FODEC

		Invest matériel	Invest matériel	Invest immat	Invest total
SUBVENTION FODEC (*)	% de l'invest	20%	10%	50%	
Subvention totale FODEC	Milliers DT				301
/ FONDS PROPRES	Milliers DT	128		31	159
/ FONDS D'EMPRUNT	Milliers DT		96	47	142
Subvention totale FODEC	Milliers DT	223		78	301

(*) La Subvention du FODEC ne rentre pas dans le calcul des fonds propres

27/11/96 / 09:10

Les hypothèses de calcul

Hypothèses	
Taux de croissance du CA: Tomates	+ 2,3 % par an
Taux de croissance du CA: Herissa	+ 3,1 % par an
Taux de croissance du CA: semi-conserve	+ 400 mD / par an jusqu'en 2001
Taux de croissance du CA: confiture	+ 300 mD / par an jusqu'en 2001
Productivité / matière	Une baisse de la part matière de 73,8% du CA à 72%
Evolution des salaires	+ 10%(sur la période), à l'horizon 2000, par l'effet de l'amélioration du taux d'encadrement
	+ 3% par année, à l'horizon 2000, par l'effet des avancement
	+10% (sur la période), à l'horizon 2000, par l'effet des recrutements additionnels pour les lignes semi-conserves et confitures
	La part des salaires passe de 4,5% à 3,9% en 2006
Les frais de production	Dans le cadre du plan marketing, des frais de publicité 0,8% du CA à l'horizon 2006, + un gain de productivité de 1% par une meilleure organisation et ce à l'horizon 2006, d'où la part des frais de production passent de 5,2% à 5% en 2006,
Productivité / FFF	Une baisse de la part des FFF de 5,5% à 3,5%

EXPLOITATION PREVISIONNELLE

Libellé	Hypoth 95	1996 (*)	1997 (**)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
CHIFFRE D'AFFAIRES (HT)		9 935	10 594	11 560	12 533	13 513	14 501	14 796	15 099	15 410	15 729	16 057	
MATIERES CONSOMMEES	73,8%	7 331	7 798	8 488	9 179	9 873	10 568	10 756	10 949	11 146	11 349	11 557	
FRAIS DE PRODUCTION (part / CA)	5,2%	516	548	596	643	691	738	750	763	775	788	801	
FRAIS FINANCIERS DE FONCT (part / CA)	5,5%	550	560	584	605	623	638	622	606	591	576	562	
AUTRES FRAIS D'EXPLOITATION	0,6%	62	66	72	78	84	90	92	94	96	98	100	
FRAIS DE PERSONNEL		441	454	491	516	542	570	599	629	661	695	730	
IMPOTS & TAXES	0,2%	20	21	23	25	27	29	30	30	31	31	32	
CHARGES DE FINANCEMENT: Invest / mise à niveau			30	129	129	124	106	88	69	51	33	14	
AMORT & RESORP: Investissements / mise à niveau			59	185	204	201	201	177	177	168	168	168	
CASH FLOW BRUT			1 110	1 282	1 461	1 646	1 839	1 917	1 996	2 076	2 156	2 238	
RESULTAT NET D'EXPLOITATION			280	278	457	670	991	1 131	1 682	1 789	1 888	1 988	
IMPOTS SUR LES BENEFICES			64	63	104	152	226	257	383	407	430	452	
BENEFICES NETS			216	215	353	517	766	874	1 299	1 382	1 459	1 536	
MARGE / MATIERES			2 796	3 072	3 354	3 641	3 933	4 040	4 150	4 264	4 380	4 500	
RESULTAT DE PRODUCTION: VALEUR AJOUTEE			1 688	1 893	2 106	2 327	2 557	2 668	2 781	2 898	3 016	3 137	
AMORT & RESORP: AUTRES (ANCIENS)			624	594	594	594	502	502	68	68	68	68	
CHARGES DE FINANCEMENT: CMLT (anciens)			116	97	77	58	39	19					
Part résultat d'exploitation / CA	1,4%		2,6%	2,4%	3,6%	5,0%	6,8%	7,6%	11,1%	11,6%	12,0%	12,4%	
Part des cash flow bruts / CA	10,3%		10,5%	11,1%	11,7%	12,2%	12,7%	13,0%	13,2%	13,5%	13,7%	13,9%	
Part des matières / CA	73,8%		73,6%	73,4%	73,2%	73,1%	72,9%	72,7%	72,5%	72,3%	72,2%	72,0%	
Part des salaires / CA	4,5%		4,6%	4,5%	4,3%	4,2%	4,1%	4,3%	4,4%	4,5%	4,6%	4,8%	
Evolution de la masse salariale / 95			11,3%	17,0%	23,0%	29,3%	35,9%	42,8%	50,1%	57,7%	65,8%	74,2%	
Part des Frais de production / CA	5,2%		5,2%	5,2%	5,1%	5,1%	5,1%	5,1%	5,1%	5,0%	5,0%	5,0%	
Part des Frais d'exploitation / CA	0,6%		0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	
Part des FFF / CA	5,5%		5,3%	5,1%	4,8%	4,6%	4,4%	4,2%	4,0%	3,8%	3,7%	3,5%	
Part de l'amort total / CA			6,5%	6,7%	6,4%	5,9%	4,8%	4,6%	1,6%	1,5%	1,5%	1,5%	
Coût du projet mise à niveau (Amort + Charge Fin) / CA			0,8%	2,7%	2,7%	2,4%	2,1%	1,8%	1,6%	1,4%	1,3%	1,1%	
(*) 1996 données calculées et sont à titre indicatif uniquement, il faut comparer par rapport aux ratios de 1995				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITE ENTRE 1995 & 2000

Libellé	1995	1996	1997	1998	1999	2000
CHIFFRE D'AFFAIRES (HT)	9 866	9 935	10 594	11 560	12 533	13 513
VARIATION DE STOCK	-165					
PRODUCTION	9 701	9 935	10 594	11 560	12 533	13 513
MATIERES CONSOMMEES	7 159	7 331	7 798	8 488	9 179	9 873
FRAIS DE PRODUCTION	1 041	1 066	1 108	1 180	1 248	1 313
VALEUR AJOUTEE	1 501	1 538	1 688	1 893	2 106	2 327
NOMBRE D'EMPLOYES	92	92	96	100	100	100
PRODUCTIVITE	16	17	18	19	21	23
EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITE		2%	5%	8%	11%	11%
EVOL. PRODUCTIVITE / 1995 (*)		2%	8%	16%	29%	43%

(*) 1995 est l'année de référence, elle sert de base de calcul

CALCUL DU TAUX DE RENTABILITE INTERNE TIR (*)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
CASH FLOW NET		1 046	1 219	1 357	1 494	1 613	1 660	1 613	1 669			11 670
INVESTISSEMENTS		450	1 500									1 950
VALEURS RESIDUELLES		596	-281	1 357	1 494	1 613	1 660	1 613	1 669			9 720
CALCUL DU T.I.R (**)		TAUX (1)	62,7% TAUX (2)	62,8% TIR	62,7% TAUX(3)	0,10 IP						287% VAN
CASH FLOW ACTUALISES/TAUX(1)		643	460	315	213	141	89	53	34			1 950
CASH FLOW ACTUALISES/TAUX(2)		643	460	314	213	141	89	53	34			1 947
VALEUR RESIDUELLE TAUX (1)		193	-1 040	315	213	141	89	53	34			0
VALEUR RESIDUELLE TAUX (2)		193	-1 040	314	213	141	89	53	34			-3
Période		1	2	3	4	5	6	7	8			
CASH FLOW ACTUALISES/TAUX(3)		951	1 007	1 019	1 020	1 002	937	828	778			7 543
VALEUR RESIDUELLE TAUX (3)		-999	1 007	1 019	1 020	1 002	937	828	778			5 593
CASH FLOW ACTUALISES: CUMUL/TAUX(3)		-999	8	1 027	2 048	3 050	3 986	4 814	5 593	5 593		

CALCUL DU T.I.R (**)	62,7%
-----------------------------	--------------

INDICE DE PROFITABILITE	287%
--------------------------------	-------------

DELAI DE RECUPERATION (***)	2,0
------------------------------------	------------

(*) Les cash flows sont dégagés de l'ensemble de l'activité et ne concernent pas uniquement le projet de mise à niveau, d'où un TIR très élevé (l'investissement ne représente que 1,5 le cash flow de 1995);

(**) Les données de calcul du TIR sont approximatives;

(***) Le taux d'actualisation est de 10% (taux 3) pour le délai de récupération,