



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

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

21917

**PROMET S.a**

**DIAGNOSTIC STRATEGIQUE  
DE MISE A NIVEAU**

**\* ENTREPRISE BELDI SA \***

**NOV 1997**

# SOMMAIRE

## PREMIERE PARTIE

## PAGES

- Présentation générale
- Présentation de l'entreprise
- Recommandations générales

## DEUXIEME PARTIE

- Audit commercial
- Audit technique et technologique
- Audit économique et financier
- Audit administratif, d'organisation et de gestion

## TROISIEME PARTIE

- Programme de mise à niveau
- Plan de mise à niveau
- Conclusion

## PREMIERE PARTIE

- Présentation générale
- Présentation de l'entreprise
- Recommandations générales

## PRESENTATION GÉNÉRALE

Retenue comme entreprise pilote dans le programme de mise à niveau , l'entreprise "BELDI" est par excellence représentative , de son secteur .

La représentativité de "BELDI" se manifeste sur deux plans stratégiques.

a) Le premier plan concerne la place qu'elle occupe ,depuis plusieurs années dans la production , l'innovation et la commercialisation des produits ultra-frais au niveau national.

b) Le second plan est en rapport avec le programme ambitieux de redéploiement ,de restructuration stratégique et de conquête du marché national et international que "BELDI" compte réaliser .

Tout un programme stratégique de développement a été défini et reste à mettre en oeuvre par l'entreprise "BELDI"pour atteindre ses objectifs ambitieux de positionnement vis-à-vis de la concurrence tant au niveau de la production qu'à celui de , l'innovation et de la commercialisation .

Les études préliminaires, techniques de positionnement stratégique, et financiers se sont focalisées d'une part sur une diversification des produits classiques ultra-frais de "BELDI" , et d'autre part sur les nouvelles activités à entreprendre ,basées sur le conditionnement et la commercialisation du lait UHT et de tous ses dérivés (beurre ,fromage...).

Le présent rapport ambitionne une approche exhaustive des problèmes qui se coule dans le moule du positionnement stratégique dans le cadre du libre échange et du programme de mise à niveau sous-jacent.

A travers l'analyse des documents, les entretiens et l'étude approfondie du questionnaire élaboré par nos soins , deux objectifs clairs et précis sont assignés pour l'entreprise "BELDI" :

1) Une volonté et une détermination ferme de mise à niveau pour reconquérir de nouveau le marché et pour une meilleure productivité et une amélioration de la qualité des produits existants qui répondront ainsi aux normes Européennes les plus sévères .

2) Une ambition de diversification du porte feuille d'activités, suite au nouveau cadre réglementaire donnant accès au marché de la production et distribution du lait UHT aux entreprises privées.

\* A notre avis ces deux objectifs de croissance restent dans un cadre complémentaire aux investissements existants sur le plan logistique, organisationnel et fonctionnel.

En effet la complémentarité et la recherche de rendements d'échelle croissants, au niveau du process, de la rationalisation et de la certification de l'outil de production, avec l'augmentation et le renforcement des moyens techniques, logistiques, stratégiques et commerciaux..., ne peuvent véritablement se concrétiser, pour l'entreprise «BELDI», qu'à certaines conditions nécessaires et suffisantes lui permettant d'avoir un positionnement stratégique dans le cadre du libre échange. Ces conditions nécessaires et suffisantes peuvent se résumer comme suit :

**1° Une maîtrise totale, si non partielle, de l'équilibre et de l'autonomie financière de l'entreprise «BELDI» avec une restructuration du bilan et un retour aux équilibres financières à court et à long terme.**

2° Un contrôle continu et efficace des produits (produit-process anciens et nouveaux) et une maîtrise de leurs technologies respectives, afin de maintenir un standard de qualité élevé.

3° Une maîtrise du marché de ces produits (produits ultra-frais, et lait UHT tétra-pack) devenu de plus en plus concurrentiel et difficile mais toujours possible et une sécurisation de l'approvisionnement de l'usine en lait frais en quantité et en qualité.

4° Une maîtrise totale de tous les problèmes de gestion et surtout d'organisation interne de l'entreprise, en se focalisant surtout sur l'investissement dans les ressources humaines à tous les niveaux de responsabilité, ou d'exécution, donnant davantage lieu à la création d'une **technostructure** pour «BELDI».

5° Le renouvellement des équipements de l'usine actuelle parce que vétuste et ne permettant pas de répondre aux normes de qualité.

6° Refonte de l'organisation du magasin de pièces de rechange et de matières consommables (espace et politique), afin d'optimiser les coûts.

7° Révision de la politique de distribution des produits.

Il y a lieu de signaler que la maîtrise de l'investissement dans les

humaines (recrutement ,formation adéquate et performante ,gestion de carrière ...) est primordiale pour pouvoir maîtriser tout le reste des critères conditionnels de l'entreprise à savoir la technologie , le produit process ,et la stratégie Marketing .

Toutes ces conditions sine-qua-non avec les différentes contingences sont, à notre avis, possibles pour la mise à niveau totale de l'entreprise "BELDI".

La question qu'on se pose ,de prime abord c'est de savoir si ces conditions possibles sont réalisables pour "BELDI" et sous quelles conditions ?

La réponse à cette question fondamentale, pour le positionnement stratégique de l'entreprise "BELDI" , constituera la toile de fond du présent rapport .

C'est en mettant en exergue les points forts et les points faibles de "BELDI" à travers les différents diagnostics élaborés (technique , financier,organisationnel , commercial...) d'un part , et en analysant l'ensemble des critères et contingences inhérents à l'entreprise d'autre part ,qu'on va pouvoir proposer les recommandations pour la réalisation des objectifs assignés par "BELDI" sous les conditions ,contraintes et contingences soulevées plus haut dans la présente introduction.

En effet l'analyse détaillée de la situation de l'entreprise "BELDI" dans son secteur et son environnement interne et externe nous a permis d'établir un diagnostic qui nous permet de faire des propositions et des recommandations propres à lever les entraves qui ont été identifiées au - paravant et qui auraient pu empêcher son développement .

A ce titre le présent rapport est en parfaite conformité avec le projet de mise à niveau de l'entreprise "BELDI" et de son positionnement stratégique face aux nouvelles conditions de l'environnement national et international.

Pour plus de clarté nous avons scindé ce rapport en quatre volets , développés ci-après bien qu'ils soient évidemment inter-dépendants et

qu'il y a lieu de lever les contraintes et les insuffisances éventuelles de chaque secteur pour réussir une croissance harmonieuse:

- Un Audit commercial
- Un Audit technique et technologique
- Un Audit économique et financier
- Un Audit administratif , d'organisation et de gestion

Toutes ces parties seront étoffées par des analyses et des recommandations spécifiques.

Les recommandations générales ,inhérentes au positionnement stratégique de l'entreprise "BELDI" seront proposées en guise de conclusion à ce rapport.



## A/ PRESENTATION DE LA SOCIETE :

**RAISON SOCIALE :** BELDI S.A  
**FORME JURIDIQUE :** Société Anonyme  
**CAPITAL SOCIAL :** 5 590 millions de dinars en cours  
d'augmentation à  
6 590 millions de dinars  
**DATE DE CREATION :** 1995 par la fusion de ULAINOR  
Créée en 1976 et la SOPAL société  
commerciale  
**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES:** Ahmed BEN FRAHAT (Fondateur) 50%  
Med HABIB MESTIRI 40%  
Abdallah MESTIRI 10%  
**MARQUES COMMERCIALES :** beldi extra aromatisé, beldi brassé,  
**YAOURT** Bio nature , Bio fruits, Zyed aromatisé,  
Beldi familial, Flan , Kréma ,Frutti, Pulpo  
pour les boissons au jus

## A 1/DESCRIPTION DE L'ACTIVITE EXISTANTE :

L'ancienne usine ULAINOR fabrique essentiellement du yaourt sous différentes formes (arômatisé, nature, ...), d'un dessert du type flan , Kréma et des boissons au jus de fruits.

Il y a lieu de signaler que l'entreprise n'a rencontré pratiquement aucun problème d'approvisionnement en lait frais.

La production représente un traitement de 30 000 litres du lait / jour (sur la base de 300 jours/an ). Pour la réalisation du programme de sa production , la Société a nécessité la mise en place des moyens qui ont évolué au fur et à mesure du développement de la Société (1978 - 1992)

## A 2/ PROJET DE RESTRUCTURATION :

La Société "BELDI" a engagé un programme d'investissement devant lui permettre de traiter 300,000 litres / jour de lait frais cru afin de produire 250,000 L/ jour lait UHT entier , demi écrémé, écrémé et aromatisé en tétra-brick et 50 000 L/jour de produits frais tels que yaourt, leben , beurre et desserts.

Pour ce projet la Société a importé les équipements en occasion d'une laiterie en Espagne qui avait cessé son activité mais qui n'aurait fonctionné que 2 à 3 ans .

### **B/ Méthodologie suivie pour l'étude :**

En exécution de la mission de l'ONUDI nous avons audité les différentes fonctions de l'entreprise : technique , financière , commerciale, et administrative soit au moyen de questionnaires que nous avons dépouillés ou d'interviews du personnel au cours de nos visites sur le terrain et l'étude et d'analyse des documents qui ont été mis à notre disposition par l'entreprise .

Nous avons donc, pour chaque fonction de l'entreprise, établi le diagnostic et fait des recommandations nécessaires à la mise à niveau de l'entreprise.

# RECOMMANDATIONS GENERALES

## A/Sur Le Plan Economique Et Financier:

### I -La structure du bilan a intérêt à être plus équilibrée .

Les proportions entre les capitaux permanents et les capitaux à court terme sont à revoir.

Certains autres déséquilibres au niveau du haut de l'actif sont à réexaminer pour cela il serait utile de :

**a** /Equilibrer le haut de l'actif par l'abandon de certaines immobilisations incorporelles non productives afin de consolider les fonds propres à hauteur du produit de la cession .

**b** /Mettre en place une gestion des stocks plus rigoureuse afin de réduire les charges financières importantes induites par des niveaux de stocks élevés .

**c** /Equilibrer le haut du passif en négociant avec les bailleurs de fonds (banquiers ) et actionnaires la conversion partielle de certaines dettes à court terme en dettes long terme et améliorer ainsi la permanence des dettes bancaires .

**d** /Voir la possibilité de contracter un emprunt obligataire auprès du marché financier (obligations en A.D.P).

**e** /Mettre en place un processus d'ouverture du capital social au marché financier pour accéder à un financement meilleur marché que l'endettement bancaire et améliorer ainsi le taux de couverture de l'actif immobilier ( hors participations par les fonds propres nets ( déductions faites des participations) .

**f** /Individualiser les activités de la fabrication de machines et,de la collecte de lait et services agricoles et éventuellement d'emballages afin de mieux appréhender la rentabilité.

La valeur mathématique de l'action "BELDI" ne reflète pas actuellement le vrai potentiel de la Société (équivalente au nominal) mais elle sera beaucoup plus importante dans les années à venir.

### II -La structure de la trésorerie reste hypothétique .

En effet les besoins en fonds de roulement devraient être révisés à la baisse (politique de stocks au niveau des valeurs d'exploitation , politique des crédits clients et fournisseurs , frais généraux ...)

La maîtrise du bas du bilan avec la trésorerie nécessite :

a /La mise en place d'une comptabilité analytique de gestion .

b /Le développement de la fonction du contrôle de gestion

===tableaux de bord.

c /La réalisation du manuel de procédures .

d /Une action ambivalente de l'organisation et de l'informatique de gestion.

### B /Sur Le Plan Commercial:

a /L'amélioration et le maintien du produit de base sur le marché .

b /Le lancement et le développement du nouveau produit avec un positionnement rapide et efficace.

c /Ne pas négliger les concurrents y compris la STIL , mais plutôt inter-agir tout en cherchant la différence et l'exclusivité de la qualité.

d /Mettre en place une véritable stratégie Marketing en agissant sur les quatre plans.

e /La formation des chefs produits , contrôleurs produits et de véritables vendeurs .

f /Raccourcir le circuit de distribution avec un meilleur contrôle de la qualité et du service rendu au client final.

G /Instaurer au sein de l'entreprise un véritable culte de la qualité totale et ne pas se contenter de gérer la non qualité .

### C /Sur Le Plan Organisationnel Et Ressources Humaines :

Il faudrait mettre en place une structure d'organisation informatisée et performante .

**a** /Définir et fixer un organigramme adapté aux nouvelles exigences de l'entreprise "BELDI" et de son projet d'extension .

**b** /Définir et fixer un cahier de procédure générale touchant toutes les fonctions de l'entreprise .

**c** /Etablir une comptabilité analytique d'exploitation qui permet de mesurer les facteurs de productivité de chaque employé .

**d** /Mettre en place un bilan social de l'entreprise "BELDI" avec tous les ratios et indicateurs sociaux de l'entreprise .

**e** /Focaliser l'effort de l'organisation sur les ressources humaines par la formation continue , l'information (verticale dans les deux sens) , la communication et les incitations pour une gestion plus performante afin de fidéliser le personnel et le retenir face à la surenchère qui ne manquera pas d'attirer les éléments les plus performants.

**f** /Ouvrer à mettre en place une **TECHNOSTRUCTURE** pour la gestion et la pérennisation de l'entreprise.

### D /Sur Le Plan Technique :

**a** /Maîtriser le plus rapidement possible la nouvelle technologie et ce par la mise en place d'un plan de formation et de recyclage/ reconversion du personnel.

**b** /Mettre en place un système de sécurité au sein des anciennes et nouvelles installations .

**c** /Ouvrer à mettre en place une cellule de Risk-Management .

**d** / Mettre en place une politique de la maintenance basée sur des critères d'efficience (minimisation des arrêts intempestifs, l'optimisation des stocks etc...)

**e** /Optimisation de la gestion des stocks en introduisant la codification et l'informatisation de cette gestion.

## DEUXIEME PARTIE

- Audit commercial
- Audit technique et technologique
- Audit économique et financier
- Audit administratif, d'organisation et de gestion

# AUDIT COMMERCIAL

## -Diagnostic et audit commercial

### 1°/ La politique de produit "BELDI"

A/Le produit classique "BELDI"

B/Le nouveau produit "BELDI"

### 2°/La politique de communication

a/Actions publicitaires et promotionnelles

b/L'organisation et la force de vente

### 3°/La politique de distribution

### 4°/Aperçu sur le marché du lait et des produits laitiers

#### -Introduction

#### I- Le marché du lait et dérivés

A/ L'évolution de la demande

B/ Les prévisions de la demande

C/ Les prévisions de l'offre de lait frais

#### II- L'industrie des yaourts et desserts

#### III- Les importations de lait et produits laitiers

#### IV- La place de "BELDI" dans le marché des produits laitiers

## DIAGNOSTIC ET AUDIT COMMERCIAL

L'environnement de l'entreprise est de moins en moins confortable du fait de l'introduction d'une concurrence à un double niveau; la concurrence interne en raison de la libéralisation de l'investissement et de l'ouverture du marché du lait frais aux privés ,la concurrence externe en raison de la libéralisation de l'importation du lait et dérivés et de l'investissement étranger dans le secteur . Cette situation est davantage accentuée avec les nouvelles données de l'économie globalisante et du commerce international . Ainsi les conditions de production et de marché sont modifiées.( diminution des protections douanières :accord du GATT..)

De telles transformations et bouleversements obligent les responsables commerciaux de "BELDI" à s'adapter aux changements pour d'une part sécuriser leur approvisionnement en lait frais et conserver et/ou accroître leurs parts de marché d'autre part .

Alors ,pour faire face à l'instabilité de l'environnement et se mettre en phase avec la nouvelle situation il y a lieu pour l'entreprise de mettre en place l' organisation commerciale flexible qui lui permet de s'adapter rapidement à toutes les situations .

A cet effet , nous avons donc audité le service commercial, surtout au niveau des politiques , de produits, de communication et de distribution et nous avons mis en évidence les points forts et les points faibles et avons fait des propositions.

Nous ne pensons pas qu'il existe un marché d'exportation fiable et durable, autre que celui conjoncturel correspondant au mois de Ramadan, mois où la demande est multipliée par quatre dans les pays voisins et ce, vue la position de l'usine par rapport à ces pays d'une part et les délais du transport et des formalités administratives que ne supporteraient pas des produits frais d'autre part.

### 1°) LA POLITIQUE DE PRODUIT "BELDI" :

La part actuelle de "BELDI" est de 10% du marché local

La part visée est de 97,5 millions de pots /an

On sait que le marché global est de 670 millions de pots à l'horizon 2001.

Ainsi la part visée par "BELDI" est d'environ 16% (1)

---

(1) Une étude sommaire du marché est présentée ci-après.



D'après l'étude stratégique et après diagnostic ,on peut dire qu'en vue de maximiser son marché, la Société "BELDI" jouit d'une segmentation de couplage entre les différents produits présents dans la gamme existante et les différents segments . Cependant cette présence confirmée au sein du marché pour les produits classiques (yaourt et dérivés) devrait être renforcée et assurée davantage avec les nouveaux produits (lait UHT, Tetra-pack ,beurre , fromage ...)

C'est ainsi que la politique de produit "BELDI" va être partagée entre les produits classiques et les nouveaux produits .

Cette approche de partage de produit ne devrait pas dire distinction ou discrimination entre les deux types de produits.

Au contraire un et un seul label de produit doit exister celui du " Naturellement Frais"

Cependant l'approche reste différente à savoir:

- L'amélioration et la consolidation de la position du produit de base déjà connu et ayant une place certaine sur le marché (yaourt et dérivés)
- Le lancement et le développement d'un nouveau type de produit (lait UHT) qui doit conquérir sa place sur un marché très disputé avec les contraintes inhérentes à ce type d'opération.

## **A/ LE PRODUIT CLASSIQUE "BELDI" :**

### **La gamme de produits "BELDI" :**

Largeur : les yaourts et les desserts

#### **\*Profondeur de la ligne yaourts :**

- Le yaourt "étuvé"
- Le yaourt "à boire"
- Le yaourt "aux fruits"
- Le yaourt "à la pulpe"
- Le yaourt "familial"

#### **\*Profondeur de la ligne desserts :**

- Les crèmes desserts : "Kréma"
- Le lait gélifié
- Les flans
- Les produits foisonnés

D'après les données stratégiques de marché et l'étude du produit "BELDI" il s'avère que ce dernier est bien sollicité sur le marché .

En effet le fait d'avoir une gamme large présente pour l'entreprise "BELDI" plusieurs avantages tels que , la fidélisation des consommateurs , la réduction de vulnérabilité , la maximisation de son marché.

Cependant , des risques de taille demeurent présents comme:

- \*La dispersion des efforts commerciaux .
- \*Les lourdes dépenses d'organisation et d'administration des ventes sans l'assurance d'avoir un "feed back" commercial performant .

Il est demandé par conséquent à l'entreprise "BELDI" d'établir une véritable stratégie de Marketing pour faire face aux contingences du marché pour les produits classiques (Yaourt ...)

**B/ LE NOUVEAU PRODUIT (LAIT UHT....)**=nécessité de la maîtrise des sources d'approvisionnement en lait frais:

Le projet d'extension des produits "BELDI" avec du lait UHT, beurre , fromage ... rentre dans la ligne logique de développement et de positionnement stratégique de l'entreprise "BELDI" . De même la focalisation de l'effort continu de la politique de produit sur "Le Naturellement frais " ne fait que confirmer la détermination de l'entreprise "BELDI" de conquérir des parts importantes du marché .Par conséquent , garder le label du "produit frais" pour toute la gamme de produit y compris le lait, c'est maintenir la barre assez haute face aux contingences en amont du lait frais .

En effet l'entreprise "BELDI" devrait assurer un contrôle " de la fourche à la fourchette" pour garantir et maintenir la qualité du produit "Naturellement Frais" . C'est une approche de contrôle et d'intégration stratégique en amont et en aval du produit qui nécessite une organisation, une gestion et une formation des hommes et surtout une ponctualité , une assiduité , une exactitude et une régularité très minutieuse.

Pour ce faire, "BELDI" compte investir dans la mise en place de points de collecte de lait frais , comme elle prévoit d'assurer à ses éleveurs laitiers des aides et des assistances logistiques et techniques . Cette politique d'encadrement des éleveurs , mise à disposition des éleveurs de prestations gratuites telles que les visites de vétérinaires ou des nutritionnistes et de petits équipements (bidons...) permet de les fidéliser et de sécuriser davantage l'approvisionnement de l'usine en lait frais d'une part et de s'assurer de la qualité et de l'hygiène des produits d'autre part

Le secteur du colportage et de consommation directe de 30% à 40% de la production de lait frais gagnerait à être intégré vu son importance pour l'alimentation de l'usine en lait frais .

Par ailleurs la mise en place d'un réseau de centres de collecte par la Société "BELDI" est une bonne initiative , sous réserve d'y associer les producteurs pour les responsabiliser et les intéresser d'une part et profiter des subventions d'équipement et autres mesures incitatives mise à disposition des Sociétés de service par le gouvernement d'autre part .

Les Sociétés de services doivent être filialisées et faire l'objet d'une comptabilité séparée. Cette organisation permet en plus de la transparence budgétaire de clarifier les responsabilités et s'assurer de la qualité et des livraisons en quantité et dans les délais.

L'approche ou contrôle de la qualité du produit de la fourche à la fourchette est séduisante et reste tout à fait possible surtout grâce à l'encadrement des éleveurs et la mise en place du réseau de collecte dans lequel la Société "BELDI" jouerait un rôle important .

Cependant la concurrence est loin d'être négligeable en la matière avec des produits comme "DELICE" , "LAINO" et même STIL.

Le positionnement du produit "BELDI" (lait...) par rapport à "DELICE" , "LAINO" .... est inéluctable .

-Un laboratoire bien équipé pour les analyses de routine et des équipes mobiles pour les centres de collecte (mesure de l'acidité, le taux de matières grasses, etc ....) sont nécessaires .

-Des conventions avec des laboratoires spécialisés ( analyses pointues recherche d'antibiotiques , de germes etc ...)et des vétérinaires (assistance aux éleveurs) sont aussi nécessaires.

La politique de produit "BELDI" doit se concentrer par conséquent sur une différenciation et une exclusivité du produit au niveau :

- de la fraîcheur antithétique et vérifiable
- l'emballage spécifique
- la ponctualité du produit avec des cibles segmentées.

## 2°) LA POLITIQUE DE COMMUNICATION :

La Société "BELDI" a pu multiplier en dix ans sa production (ses ventes) par dix .

Cette augmentation est essentiellement due à la politique de communication adoptée reposant sur des actions publicitaires , promotionnelles et sur l'organisation de la force de vente .

### a°/ Actions publicitaires et promotionnelles :

Le lancement de nouveaux produits est accompagné généralement d'actions promotionnelles et publicitaires. Et cela dans le but de pénétrer le marché , tout en visant des cibles bien déterminées.

D'après l'analyse du questionnaire, il s'avère que "BELDI" cherche de nouveaux créneaux publicitaires .

il serait erroné qu'une entreprise comme "BELDI" pense que la communication ne s'effectue que par la presse , la télévision et la radio .

Certes, ces trois médias sont importants , mais ils sont loin d'être les seuls utilisés surtout dans un secteur comme le secteur laitier .(à titre d'exemple ,on peut citer d'autres moyens de communications plus personnalisés comme:

- le merchandiseur
- leader d'opinion

Dans la nouvelle approche de la politique de communication , l'écoute du besoin du consommateur et la relation plus rapprochée avec le public et

le marché ,constituent des facteurs d'assurance pour une meilleure liaison et fidélisation de la clientèle et du marché .

A ce titre l'entreprise "BELDI" est invitée à accorder plus d'attention aux relations et aux communications avec le public (client ou client potentiel) du produit "BELDI" . L'approche de leader d'opinion et de merchandiseur est à cet effet recommandée.

#### b°/L'organisation de la force de vente :

L'audit de la force de vente de l'entreprise "BELDI" présente un ensemble d'insuffisances et qu'il y a lieu de corriger .Cette force de vente n'est pas très proche des réalités et des contingences du marché . A cet effet ,la formation d'agents exécutifs et de contrôleurs /inspecteurs de la force de vente est primordiale.

### 3°)LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION :

Tous les consommateurs souhaitent se procurer aisément les biens dont ils ont besoin :

C'est ainsi qu'ils veulent trouver un choix suffisant de produits ,tout en évitant de se déplacer trop loin .

Cependant ,les centres de production ne coïncident pas avec les lieux de consommation ;les usines sont encore peu souvent installées près des villes , d'où la nécessité d' intermédiaires responsables de la qualité de distribution .

Le plus grand atout de la Société "BELDI" c'est qu'elle est présente sur tout le territoire tunisien ,et cela dans le but d'augmenter son taux de pénétration du marché .

Les produits "BELDI" sont distribués dans 10 régions .Ce qui est remarquable pour des produits périssables et dans un pays où l'infrastructure et les moyens de transport isothermes ne sont pas toujours performants.

La politique de distribution avec une répartition logistique à travers les régions à fort taux d'habitation urbaine est nécessaire mais reste insuffisante . De même la mise en place d'une flotte de camions frigorifiques pour assurer une meilleure distribution est fondamentale mais reste non performante s'il n y a pas la qualité de la distribution .

En effet c'est la qualité de la distribution qui garantit la fraîcheur du produit "BELDI" . Ainsi le contrôle du produit en aval , au niveau de la distribution constitue l'aboutissement de toute une chaîne logistique d'actions , de travaux et de services rendus par l'entreprise "BELDI" à l'amont .

Il serait regrettable par conséquent qu'au bout de la chaîne le produit soit mal servi.

Or, on a relevé au niveau des circuits de distribution :

1) l'existence d'une mauvaise organisation des dépositaires avec une absence d'un service de qualité auprès des détaillants .

2) L'éloignement de l'entreprise "BELDI" de son marché du fait de l'intervention des dépositaires grossistes , ce qui risque de conduire à une déformation de la politique commerciale et à des effets redondants.

3) Un manque à gagner pour l'entreprise "BELDI" dû aux marges commerciales accordées aux intermédiaires trop nombreux.

4) La Société "BELDI" confie la distribution de ses produits sur les gouvernorats du Grand Tunis à une trentaine de chauffeurs livreurs dont une vingtaine est composée de sous-traitants soit les 2/3 qui peuvent livrer des produits d'autres concurrents.

Par cette politique , la Société "BELDI" n'a pas la maîtrise totale sur son marché .Il faut que tous livreurs soient motivés pour mieux se soucier de sauvegarder et promouvoir l'image de marque de "BELDI" .Pour cela, "BELDI" pourrait aider en cautionnant par exemple auprès de Société de leasing certains livreurs ou employés de l'usine qu'il faut recycler à acquérir des camions frigorifiques et ainsi mieux sécuriser son image de marque et des camions frigorifiques pour assurer une meilleure distribution .

5) La Société "BELDI" ne doit pas être en deuxième plan vis-à-vis des revendeurs qui terminent la boucle commerciale. Elle doit étudier le matériel frigorifique des clients revendeurs qui pourrait avoir des conséquences fâcheuses et même néfastes sur les produits "BELDI" et tenir son image de marque.

Quelques concurrents fournissent eux-mêmes le matériel frigorifique à

porte vitrée aux revendeurs et cela dans un double but:

- préserver la qualité de leurs produits

- profiter d'une publicité silencieuse et gratuite , le consommateur peut se servir directement du réfrigérateur du producteur.

6) Les livreurs de la Société "BELDI" font leurs tournées tardivement. Ils prennent les produits commandés la veille à l'aube d'où une perte de temps et une bousculade dans l'usine qui pourraient être évitée si "BELDI" changeait sa politique de livraison des commandes du jour J qui devrait être faite l'après midi du J-1.

Pour cela "BELDI" doit aménager un Parc-véhicules adéquat pour recevoir les camions qui doivent y passer la nuit, fermés à clé et branchés au secteur électrique. Les livreurs viennent tôt le matin pour prendre leurs camions et sortir pour faire leurs tournées.

Cette politique soulagerait toute la chaîne de distribution :

- La préparation des commandes par le service Expédition

- La vérification de la qualité des produits par le laboratoire

- Le chargement des palettes et des cageots dans les camions avec tous les contrôles d'usage.

- La préparation des feuilles de quai

- Le soulagement de l'espace des frigos du service Expédition pour recevoir de nouvelles palettes des produits ultra-frais du service de la production.

- La sortie tôt le matin des livreurs pour faire leurs tournées et retourner le plus-tôt à la Société afin de verser à la caisse l'argent encaissé et /ou les chèques reçus d'une part et prendre possession de leurs commandes du lendemain d'autre part .

Le coût de l'investissement supplémentaire pour l'aménagement du Parc-véhicules ainsi que la consommation de l'énergie électrique sera comblé aisément pour le gain à réaliser par tous les avantages cités plus-haut.

L'entreprise "BELDI" est invitée par conséquent à revoir sa politique et ses circuits de distribution .

L'élimination des redondances, et des effets de non qualité et le

rapprochement de la clientèle par un raccourcissement des circuits de distribution ne feront qu'améliorer le service rendu aux distributeurs directs et aux clients finaux.

De même qu' un contrôle direct de la qualité de la distribution avec des conditions propres au produit "BELDI" ne feront que renforcer l'impact commercial et la force de vente du produit.

A cet effet l'établissement d'une charte liant les différents intervenants en définissant la tâche de chacun ,en précisant la responsabilité, contribuera à clarifier la situation et, à localiser rapidement les dysfonctionnements et permettre ainsi une correction rapide de ces insuffisances.



## 4/ APERCU SUR LE MARCHÉ DU LAIT ET LES PRODUITS LAITIERS :

### INTRODUCTION :

Le lait et ses dérivés constituent au même titre que le pain, un aliment de base de première nécessité . On le décrit ainsi "le rôle du lait concerne au premier lieu sa grande valeur en tant qu'aliment équilibré et proche de la perfection" . Aucun aliment n'atteint la valeur du lait qui apporte au corps humain calcium , phosphore, protéines et vitamines B2,A et D.

Le coût des protéines d'origine animale fournies par le lait et ses dérivés est plus bas que celui des autres protéines d'origine animale

L'enquête alimentaire de l'institut Nationale de Nutrition Tunisien constate qu'il existe chez les Tunisiens une déficience calcique .

L'Etat Tunisien a classé le lait de boisson comme produit essentiel pour le consommateur et en a fixé le prix de vente de façon administrative , pour qu'il soit économiquement accessible à la majorité des Tunisiens.

Enfant ou adulte , le Tunisien a consommé en moyenne , 82 Kgs de produits laitiers en 1987, 87 Kgs en 1989 et 95 Kgs en 1993.

Cette consommation qui a crû aux taux annuel moyen de 4.8% , taux bien supérieur à celui de la croissance démographique (1.9%) , se fait sous forme de lait de boisson pour 65%, de beurre pour 16% , de yaourts pour 8% et de fromage pour 11%

Devant cette consommation fortement croissante, la production nationale (449.000 tonnes de lait cru disponible en 1992) ne couvre qu'à peine que les 2/3 de la consommation .

La demande a augmenté beaucoup plus vite que la production laitière . Entre 1972 et 1993, l'écart entre la demande et l'offre nationale de lait serait passé de 110 000 tonnes à 310.000 tonnes soit un accroissement global d'environ 180%, rendant nécessaire le recours à l'importation du lait en poudre.

Le gouvernement Tunisien a , jusque dans le milieu des années 80, privilégié le lait reconstitué à partir de poudre importée . c'était un moyen peu coûteux et immédiat de satisfaire cette demande nationale supérieure à la production

Depuis 1992 et surtout après la promulgation du code unique des investissements (déc 93) l'industrie laitière bénéficie de toutes les attentions et de tous les avantages que ce code offre

\* Au niveau de la production du lait, les éleveurs bénéficient d'une subvention de 15% pour l'achat d'une vache laitière

\* Au niveau de la collecte, une prime de collecte est accordée aux centres de collecte, et est périodiquement augmentée : elle est actuellement de 70millimes/L contre 25 millimes/L en 1991 et 35 millimes/L en 1992.

De même qu'au niveau de l'investissement , les équipements de collecte sont soumis au droit de douane minimum et les investisseurs reçoivent une prime de 15%

Au niveau de l'industrie (transformation du lait ) l'activité est assimilée à une activité agricole et bénéficie donc de tous les avantages accordés à ce secteur.

#### 1- Le marché du lait et dérivés :

Le secteur laitier occupe une place importante dans l'économie du pays .Il occupe la deuxième place après la production de la viande et représente plus de 20% de la production de l'élevage et 7% de la production agricole dans son exemple.

#### A/ L'évolution de la demande :

La consommation annuelle en lait et dérivés en équivalent lait est de 88 litres / habitant et par an . Cette consommation se répartit comme suit :

Lait de boisson 65%  
Beurre 16%  
Yaourt 8%  
Fromage et autres 11%

Les études réalisées dans le secteur montrent l'autoconsommation et les circuits parallèle (colportage hors circuit organisé représente en moyenne 283 millions de litres soit plus de la production nationale destinée à l'industrie laitière (VIII ème plan ).

Cette partie importante de la consommation et qui échappe aux statistiques officielles rend l'analyse de la demande assez difficile à cerner .

#### B/ Prévisions de la demande :

Les prévisions du VIII ème plan et IX ème plan ( 1992 - 1996) (1997 - 2001 ) compte tenu d'un taux de croissance démographique prévisionnel de  
1,8% de 1991 à 1996  
1,7% de 1997 à 2001  
1,5% de 2002 à 2006  
1,3% de 2007 à 2011

La population Tunisienne passerait de 8,3 MH en 1991 à 9,2M en 1996 et à 10,1MH en 2001.

reconduit le niveau de 88Kg d'équivalent lait jusqu'à l'an 2001 et 94Kg entre 2001 et 2011

L'évolution de la consommation de lait et de produits laitiers serait la

suivante :

Année	1991	1996	2001
en million de tonnes	680	750	830

Les tableaux suivants retracent les réalisations et les prévisions :

- Production industrielle du lait et dérivés VIII ème plan (T1)
- Production industrielle du lait et dérivés IX ème plan (T2)
- Consommation des produits industriels du lait et dérivés VIII ème plan (T3)
- Consommation des produits industriels du lait et dérivés IX ème plan (T4)
- Consommation nationale en lait et dérivés VIII ème plan (T5)
- Consommation nationale en lait et dérivés IX ème plan

## Evolution de la Production Industrielle

### VIII<sup>ème</sup> PLAN ( 1992 / 1996 )

Intitulé	unité	1992	1993	1994	1995	1996	T1
							Moy VIII <sup>ème</sup> Plan annuelle
LAIT ET DERIVES							
Lait de boissons	Millions Litres	207,7	209	215	234	255	224
Lait frais	Millions Litres	40	75	119	187	210	126
Lait régénéré	Millions Litres	167,7	134	96	47	45	98
Yaourt	Millions Pots	594	620	555	531	600	580
Fromage	Tonnes	4 400	6 100	6 000	4 800	6 000	5 460
Beurre	Tonnes	2 930	3 300	3 000	3 170	4 300	3 340

### IX<sup>ème</sup> PLAN ( 1997 / 2001 )

Intitulé	Unité	1997	1998	1999	2000	2001	T2
							Moy IX <sup>ème</sup> Plan annuelle
LAIT ET DERIVES							
Lait de boissons	Millions Litres	275	290	305	320	335	305
Lait frais	Millions Litres	240	275	305	320	335	295
Lait régénéré	Millions Litres	35	15	€	€	0	10
Yaourt	Millions Pots	610	625	640	640	670	637
Fromage	Tonnes	6 500	6 750	7 200	7 600	8 000	7 210
Beurre	Tonnes						

## Evolution de la Consommation des Produits Industriels

### VIII<sup>ème</sup> Plan ( 1992 / 1996 )

T3

Intitulé	Unité	1992	1993	1994	1995	1996	Moy annuelle VIII <sup>ème</sup> Plan
<b>LAIT ET DERIVES</b>							
Lait de boissons	Millions/L	208	219	226	240	255	229,6
Lait frais	Millions /L	40,3	85	130	193	210	131,7
Lait régénéré	Millions/L	167,7	134	96	47	45	97,9
Yaourt	Millions /P	594	620	555	531	6 000	580
Fromage	Tonnes	4 300	5 600	7 100	7 200	6 500	6 140
Beurre	Tonnes	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500

### IX<sup>ème</sup> Plan ( 1997 / 2001 )

T4

Intitulé	Unité	1997	1998	1999	2000	2001	Moy annuelle IX <sup>ème</sup> Plan
<b>LAIT ET DERIVES</b>							
Lait de boissons	Millions /L	275	290	305	320	335	305
Lait frais	Millions /L	240	275	305	320	335	295
Lait regenere	Millions/ L	35	15	0	0	0	10
Yaourt	Millions/P	610	625	640	650	670	639
Fromage	Tonnes	6 500	6 750	7 200	7 600	8 000	7 210
Beurre	Tonnes	5 000	5 650	6 250	6 600	6 700	6 040

**La consommation nationale en lait et dérivés se présente comme suit pour IX<sup>ème</sup> Plan quinquennal**

En millions de litres T<sub>2</sub>

Désignation	1997	1998	1999	2000	2001	Moyenne Annuelle
<b>1°/ Produits industriels</b>						
-Lait de boissons	275	290	305	320	335	305
-Yaourt convertis en pots	73 (610)	75 (625)	77 (640)	78 (650)	80 (670)	76,6 (639)
-Fromage converti en tonnes	50 (6 500)	52 (6 750)	55 (7 200)	58 (7 600)	61 (8 000)	55,2 (7 210)
-Autres produits laitiers (leben , lait aromatisé , lait concentré...)	80	83	85	88	90	85,2
<b>Total de la consommation des produits industriels</b>	<b>478</b>	<b>500</b>	<b>522</b>	<b>544</b>	<b>566</b>	<b>522</b>
<b>2°/Consommations directes (colportage)</b>	<b>292</b>	<b>280</b>	<b>275</b>	<b>280</b>	<b>260</b>	<b>273,4</b>
<b>Consommation totale (1+2)</b>	<b>770</b>	<b>780</b>	<b>797</b>	<b>804</b>	<b>826</b>	<b>795,4</b>
<b>Production agricole</b>	<b>655</b>	<b>700</b>	<b>750</b>	<b>800</b>	<b>850</b>	<b>751</b>
<b>Taux de couverture en %</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>94,4</b>

## C/ COMMENTAIRE :

De ces tableaux il se dégage les conclusions suivantes pour les années 1997-2001

Il est prévu que le secteur lait et dérivés marque, pendant le IX<sup>ème</sup> plan, une évolution structurelle importante se caractérisant particulièrement par l'autosuffisance en l'an 2000

Cet objectif de l'autosuffisance serait atteint en se basant sur différentes données dont les plus importantes sont énumérées ci-après :

-Evolution de la production du lait au niveau agricole passant de 600 000 T en 1996 aux environs de 850.000 T en 2001 enregistrant ainsi une croissance annuelle moyenne de 7.2%.

-Evolution des quantités de lait collectées destinées à l'industrie allant de 360.000 T en 1996 à 590.000 T en 2001 soit une augmentation de l'ordre de 10.4% .

-Evolution de la production du lait industriel des boissons passant de 255 millions de litres en 1996 à 355 millions de litres en l'an 2001 soit une augmentation annuelle atteignant 5.6 % avec en parallèle une diminution progressive des quantités de lait en poudre destinées à la régénération jusqu'à sa disparition totale à l'horizon 1999

-Evolution de la consommation totale du lait et dérivés de 750.000 T en 1996 à 830.000 T en 2001 enregistrant ainsi un accroissement annuel d'environ 2% contre une évolution annuelle de 3.6% pendant le VIII<sup>ème</sup> plan

Il est également prévu que l'évolution de la consommation des produits industriels passe de 460 000 T en 1996 à 566.000 T en l'an 2001 enregistrant ainsi une augmentation annuelle de 4.23% .

Par conséquent l'évolution des taux de couverture s'améliorera pour passer de 81% en 1996 à 102% à l'horizon 2001.

Sur le plan de l'investissement , il est prévu que le secteur du lait et dérivés réalise 75.5 millions de dinars soit le même ordre qu'il a réalisé pendant les années du VIII<sup>ème</sup> plan (1992-1996)

Ces investissements se ventilent comme suit .

- 45 millions de dinars pour la création de nouvelles centrales de production polyvalente à installer aux gouvernorats de Sfax, Mahdia, Anana, Bizerte et à Béja.

- 5 millions de dinars destinés essentiellement à la mise à niveau des industries des dérivés du lait

- 14 millions de dinars pour le renouvellement et l'extension des installations existantes.

- 7 5 millions de dinars pour la création de nouvelles centrales de collecte de lait cru.

## 2/ UNITES EN COURS DE REALISATION:

Près de 900 000 l/j de capacité sont décidés et en cours de réalisation à des degrés divers d'avancement :

LAINO	200.000 L'J	en cours de livraison
BELDI	250.000 L'J	en cours de montage
DELICE	80.000 L'J	en démarrage
ABDENNADHER	250.000 L'J	études (achat de terrain)
DIVERS	60.000 L'J	

## **II L'industrie des Yaourts et des desserts :**

La production s'est développée d'une manière constante durant les années 80 passant de 26 millions de pots en 1970 à plus de 600 millions de pots en 1996. Plus de quinze entreprises , réparties sur tout le territoire Tunisien se partagent le marché mais six entreprises accaparent près de 90% du marché

## **III Les importations de lait et produits laitiers :**

D'une politique basée sur la régénération du lait en poudre dans les années 80 , l'industrie du lait connaît un bouleversement total puisque l'importation de lait en poudre disparaîtrait presque entièrement à l'horizon 2000, seule une quantité de l'ordre de 15 millions de litres est importée au mois de RAMADAN pour pallier la forte demande en cette période .

## **IV Place de BELDI dans le marché des produits laitiers :**

- La production de la société a été multipliée par dix en dix ans d'activité cette augmentation est due essentiellement à la politique de marketing adoptée, à la force de vente et à l'élargissement de la gamme.
- L'introduction de la publicité à la télévision , la poussée de la segmentation du marché ont amené la demande à plus de trois fois la capacité de production de l'usine.
- La rationalisation des équipements et leur modernisation, l'élimination des goulots d'étranglement au niveau de la fabrication et l'augmentation de la capacité actuelle de production vont permettre à la société de pousser au mieux la segmentation du marché et d'avoir les moyens d'attaquer de marchés non exploités par la concurrence.

Par ailleurs les résultats des enquêtes réalisées ont permis à la société de déterminer les variables importantes dont nous pouvons en dégager les éléments fondamentaux relatifs aux produits ciblés et aux choix stratégiques pour la différenciation des produits BELDI par rapport à la concurrence :

- Les enfants représentent 60% des consommateurs
- BELDI est bien implantée dans les produits de prestige (Yaourts aux fruits, crèmes desserts, jus.. )
- La concurrence a suivi BELDI dans ces choix aussi une politique de différenciation plus soutenue est-elle devenue nécessaire
- La gamme BELDI étant arrivée à maturation ,il y a lieu d'accentuer davantage la politique de segmentation et de différenciation par rapport à la concurrence .

Tous ces éléments ont permis à la société de faire ses choix stratégiques relatifs aux cibles visées , au positionnement de la marque par rapport à la concurrence et à la politique de marketing à mettre en place.

**La stratégie produit de BELDI est d'aller vers une segmentation maximum du marché afin d'optimiser le couplé produit-marché.**



## L'AUDIT TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE

L'analyse clinique de la situation technique , technologique et de produit / process révèle que pour ce qui concerne l'ancien projet l'entreprise "BELDI" jouit d'une maîtrise quasi-totale qui lui a permis de mettre en place un atelier de fabrication mécanique permettant de fabriquer les conditionneuses automatiques de yaourts en pots préformés. L'entreprise "BELDI" a même innové dans le produit -process et la technologie respective ( Production du leben selon une technologie propre à "BELDI") .

La recherche continue de la qualité et du "Naturellement Frais " des produits a entraîné l'entreprise "BELDI" dans la réalisation d'un projet très important garantissant ainsi une excellente hygiène,une production de qualité constante dans les normes Européennes .

Bien que la mise en place du nouveau projet soit en cours de réalisation dont certaines parties sont en essais de mise en service, la maîtrise de cette nouvelle technologie demeure encore élémentaire pour l'entreprise "BELDI" .

Dans le cas où les délais d'achèvement du projet d'extension sont respectés , l'entreprise "BELDI" sera en mesure de pouvoir transformer **300.000L/jour** de lait CRU en **250.000L/jour** de lait UHT et **50.000L/jour** de produit ultra-frais.

Cependant, il convient de signaler les points suivants :

### -Au niveau de l'ancienne ligne de fabrication :

L'installation agée de 15 à 18 ans dont certains équipements ont été achetés d'occasion, pourra certes utiliser certains de ces équipements mais la technologie étant ancienne et consommatrice de main d'oeuvre donc d'un prix de revient élevé ne serait pas compatible et homogène avec les nouvelles installations à l'amont (lait UHT) et les ambitions des dirigeants de "BELDI" d'avoir une qualité conforme aux standards les plus élevés et une position de leader sur le marché. Il y a lieu donc de prévoir le remplacement des équipements les plus anciens tel que défini dans le rapport technique et technologique

-Au niveau de la nouvelle ligne de fabrication :

L'installation pour la fabrication de lait UHT ainsi que la technologie proposée permettra de répondre à l'objectif de qualité fixé par "BELDI" à savoir un produit équivalent aux produits européens .

Cependant il y a lieu de tenir compte des remarques détaillées dans le rapport ci-joint relatif aux utilités (production d'eau chaude, d'eau froide , de vapeur ,d'air comprimé et de traitement des eaux usées et de rejet des déchets solides ...)

De même que la maîtrise du nouveau process, de la qualité et la compression des coûts implique la mise en place comme détaillé plus loin d'un plan de formation, d'un manuel de procédures, d'une comptabilité analytique et d'une politique rigoureuse de contrôle qualitatif et quantitatif des stocks de matières premières , de produits en cours d'élaboration et de produits finis.

Le passage à une capacité de production dix fois plus importante, demande la mise en place d'une logistique et d'une organisation beaucoup plus rigoureuse tant au niveau des achats, de l'accueil, de contrôle qualité , de stockage aussi bien des matières premières que celui des produits finis. En ce qui concerne les matières premières , le lait frais essentiellement et étant donné le caractère fortement saisonnier de la production nationale de lait frais ,la Société "BELDI" devra mettre en place un système de fidélisation des producteurs (avance sur livraison)et des collecteurs (intéressement en octroi de prestations gratuites ou à prix modiques) tel que la mise à disposition de vétérinaires ou d'équipement de collectes (bidons, citernes...)

Sur le plan technique , comme déjà annoncé dans le rapport technique, des mesures ont été prises pour l'accueil ( quai séparé, maintien de la chaîne de froid...) et le stockage des produits . Il y a lieu de compléter cet effort par à l'amont tel que déjà dit et à l'aval au niveau de la distribution et de l'image de marque des produits .

Par ailleurs pour assurer des taux optimums d'utilisation optimum des équipements, une refonte des magasins des pièces de rechange et des matières consommables au niveau de la restructuration et de la gestion est nécessaire de même que la mise en place d'une politique d'entretien préventif.

Le diagnostic technique et technologique (voir document -ci-joint) a bien mis en exergue les points forts et faibles de la situation actuelle et du projet d'extension .Cependant , eu égard , à l'importance du projet d'extension d'une part, et aux ambitions commerciales que s'est fixées l'entreprise "BELDI" , d'autre part , il s'avère que le terrain actuel et l'enceinte totale de l'usine seraient amenés à une étroitesse d'espace.

En effet la restructuration de l'entreprise en vue d'un positionnement stratégique de production de gestion et de commercialisation d'une part , et l'édification de la nouvelle usine avec toutes les activités annexes d'autre part risquent de poser un problème d'espace (voir les plans d'implantation des anciennes installations et des nouvelles ).

Le transfert de l'unité de fabrication d'emballage et son individualisation outre son incompatibilité avec la fabrication du lait ( présence du substance chimique nocive et autres nuances) procurerait plus d'espace utile à la nouvelle activité et plus de transparence au niveau de la gestion .

De même le diagnostic technique et technologique n'a pas développé le côté sécurité de l'usine .

La sécurité reste un problème de fond pour toute implantation nouvelle .les normes européennes en matière de sécurité devraient être respectées , à notre avis , pour permettre à l'entreprise "BELDI" d'être aussi performante que ses concurrentes .

La fonction de RISK-MANAGEMENT est à prendre en considération dans le cadre d'une optimisation de la gestion des risques en général et du risque technique en particulier.

Enfin les nouvelles technologies introduites au sein du nouveau projet de l'entreprise "BELDI" devraient conduire à un programme détaillé et approfondi de formation et de recyclage afin de maîtriser tout le produit -process.

L'assistance technique devrait être efficace et performante au niveau de l'automatisme ,pour la maîtrise de l'informatique de process , et permettre la mise en place d'une politique de contrôle qualité à tous les niveaux de production, par ailleurs une politique rigoureuse de la gestion de la maintenance au sens large (politique d'entretien préventif , gestion des stocks de pièces de rechange...)permettrait d'une part l'installation d'une comptabilité analytique et la maîtrise parfaite des centres de profit/coûts de l'usine et d'autre part rendrait plus aisée une politique de la qualité totale souhaitée par le management de l'affaire. Ce qui permettrait de mieux contrôler le process et de cibler les centres de coûts et de profits.

## AUDIT ECONOMIQUE ET FINANCIER

**A/ L'environnement économique et financier**

**B/ L'analyse du projet d'extension (laiterie UHT)**

**C/ Les Investissements de mise à niveau**

**D/ Diagnostic financier et recommandations**

## L'AUDIT ECONOMIQUE ET FINANCIER

L'analyse de l'environnement économique et financier de "BELDI" accompagnée d'un diagnostic financier approfondi nous permet de dégager un ensemble de remarques et de recommandations qui sera posé dans le présent rapport tout en mettant en exergue les causes et effets financiers sur l'existant, d'une part, et sur les investissements et projets d'extension d'autre part .

### A/ L'environnement Economique et Financier :

\*L'entreprise "BELDI" a évolué dans un environnement économique très favorable à l'entreprise privée ,permettant à cette dernière , malgré les difficultés passagères , de conquérir un marché totalement maîtrisé par une entreprise étatique la" STIL" .

\*Bien que l'entreprise "BELDI" ait connu des difficultés conjoncturelles sur le plan financier, la conduisant à financer des immobilisations par des ressources à court terme , l'environnement financier , pour sa part , (banques d'investissement ,commerciales, leasing et autres institutions financières...) n'a pas failli à son rôle .

\*L'environnement institutionnel quant à lui n'épargne aucune possibilité pour donner au secteur laitier privé, toutes les chances de réussite , surtout dans le cadre de la mise à niveau et de positionnement stratégique face à la concurrence nationale et surtout internationale inhérente aux accords du GATT et à la libéralisation du commerce .

\*la croissance démographique et l'amélioration du niveau de vie des Tunisiens au cours des prochaines années induiront une croissance importante du marché du yaourt , du lait et de leurs dérivés respectifs,ce qui rend parfaitement viable le projet d'extension / restructuration que réalise la Société "BELDI".

\*L'analyse du tableau ressources emplois du lait montre que la politique des autorités tunisiennes est fondée sur l'encouragement de la consommation du lait ( le lait reste subventionné par la caisse de compensation ) d'une part et l'encouragement de la consommation du lait frais national d'autre part .Le lait frais est protégé par l'instauration d'une taxe à l'importation sur le lait en poudre.

\*L'importation du lait en poudre ne se fait qu'en complément des besoins totaux de lait estimé par les autorités .

\*La production de lait frais bénéficie d'encouragement à l'amont et à l'aval de sa production - l'importation des vaches laitières de race bénéficie d'une subvention de 15% par vache laitière et le centre de collecte de lait sont encouragés à l'investisseur bénéficie à l'investissement d'une subvention de 15% et à l'exploitation d'une prime de collecte de 70 MM/L de lait collecté.

\*De ce fait l'approvisionnement de "BELDI" en lait frais ne poserait pas de problèmes majeur parce que l'usine se trouve dans un bassin laitier .Cependant des précautions sont à prendre pour assurer l'approvisionnement de l'usine en quantité et en qualité. Pour le faire il y a lieu de fidéliser les agriculteurs éleveurs particuliers et les centres de collecte en assurant des services gratuits ou bon marché( dans les domaines de la santé et de la nutrition animale , dans le domaine financier en faisant si possible des avances sur production en période de basse lactation etc... ) pour les éleveurs et la mise à disposition de petits équipements ou la participation financière dans les centres de collecte.

\*Mettre en place une politique rigoureuse de contrôle de la qualité et si possible une assistance des agriculteurs éleveurs ( mise à disposition de vétérinaires conseillers ) pour la production d'un lait de qualité d'autre part.

En effet la mise à la disposition des producteurs, de bidons , et l'organisation d'un réseau de collecte avec la mise à disposition de ces centres de collecte ( de mini citernes réfrigérées et autres petits équipements de contrôle) faciliterait et sécuriserait grandement l'approvisionnement tout en restant dans le domaine du supportable financièrement pour la Société .

Il y a lieu également de fidéliser les éleveurs en recourant par exemple à des avances sur livraison en période de basse lactation ( période de gêne chez les éleveurs) et / ou moyennant un encadrement sanitaire qui, tout en étant utile pour l'usine ( contrôle de la qualité) procurerait à l'éleveur des services (apparemment bon marché ou gratuit) au niveau de l'alimentation et de la santé de ses bêtes ce qui est de nature à augmenter sa fidélité à la Société .

Une attention particulière devra être portée aux colporteurs qui continuent à drainer près de 50% du lait frais en Tunisie.

A l'aval la Société devra renforcer son réseau de distribution et son image de marque auprès de la clientèle, la conquête du marché n'est certes difficile mais pas insurmontable parce que le lait régénéré à partir de la poudre représente encore une moyenne de 10.000.000 L/an au cours du IX<sup>ème</sup> plan et la politique des autorités donne la préférence à la production nationale de lait frais .

Par ailleurs les prévisions de production de lait régénéré pour couvrir les besoins nationaux au cours du IX<sup>ème</sup> plan se situent à 10 millions de litres ce qui nous laisse optimistes sur l'écoulement de la production de lait frais par la Société "BELDI".

moyennant ces mesures et les ambitions de l'entreprise "BELDI" de passer de 60 millions de pots à 150 millions avec une conquête du marché du lait frais et ses dérivés , ne sont pas théoriques mais plutôt possibles et surtout réalisables .

Par ailleurs , le processus de certification ISO 9001 du nouvel outil de production, mis en place d'une part, et l'accord passé avec Tétra-Pack d'autre part, permettent de crédibiliser la politique de conquête du marché dans laquelle l'entreprise "BELDI" s'est engagée de plein pied.

\*L'environnement entrepreneurial est en nette amélioration: (libéralisation de l'investissement, pratique de la vérité des prix aux

niveaux de la production et de la commercialisation et surtout avec la politique de mise à niveau qui permet, entre autres, le renforcement de la capacité de restructuration, de réorganisation, d'adaptation et d'utilisation de technologies nouvelles et de savoir faire en matière de gestion et de production.

### **B/ L'analyse du projet d'extension:**

Le projet d'extension concerne la réalisation d'une centrale laitière pour la production de 250. 000l/j de lait UHT

Bien que le projet d'extension soit bien étudié sur le plan technique avec du matériel beaucoup plus performant donnant lieu à la certification de la fabrication «BELDI» aux normes Européennes, il y a quelques remarques importantes à soulever en matière financière.

En effet l'étude économique et financière du projet et d'extension est basée sur des données futures assez ambitieuses.

L'analyse approfondie de l'étude actuarielle du projet d'extension, tout en prenant en considération le montant de l'investissement initial, les subventions lait, et le total des charges et des amortissements avec les résultats bruts et nets d'exploitation et le dégagement des cash flows nets, nous révèle des résultats très optimistes.

Bien que l'étude financière du projet n'ait pas donné le montant du taux de rendement interne du projet (TRI) ni le montant des valeurs actuelles nettes pour l'année 1996, 1997, 1998, nous avons essayé de dégager les données nécessaires à notre analyse à partir des certaines hypothèses que nous avons émises.

En effet tout en restant fidèle aux données principales du tableau d'analyse actuelle, nous avons essayé de faire des simulations pour calculer le coût du capital de ces investissements.

Il s'avère que même à taux élevé de 20%, la valeur actuelle nette du projet est largement positive (1722669,19, Dinars, voir annexes)

La valeur actuelle nette du projet d'investissement s'annulerait à un taux voisinant 38%.

Ce qui revient à dire que le taux de rendement interne est aussi élevé (38%).

Sur le plan purement théorique, ces investissements sont largement rentables et vont permettre à l'entreprise «BELDI» de redresser totalement sa situation financière des années 1993, 1994, et 1995.



Cependant au niveau empirique, il reste difficile d'estimer un taux de croissance du chiffre d'affaire de 114,53% entre 1997 et 1996 est de 59,33% entre 1998 et 1997. De même le cash flow net d'impôt aurait, toute chose étant égale par ailleurs, un taux de croissance de presque 292%.

La réalisation de tels taux de croissance du chiffre d'affaires et des cash flows nets d'impôts, supposerait une conquête totale et sans résistance du marché et des efforts gigantesques en matière de Marketing et de commercialisation.

Il nous semble que les estimations et objectifs faits par l'entreprise «BELDI» sont très ambitieux et optimistes. D'autant plus que des conditions nouvelles de concurrence sont introduites par la déréglementation du secteur et la facilité de pénétration d'un marché encore jeune et hésitant rendront plus après la compétition entre les producteurs traditionnels locaux d'une part et les nouveaux producteurs locaux et étrangers d'autre part.

Cependant la concurrence à redouter proviendrait de la production interne si les capacités de production nouvelles projetées venaient à voir le jour, car le marché intérieur reste encore protégé de la concurrence étrangère: Les importations ne sont tolérées qu'en cas de défaillance de la production locale, et l'importation du lait en poudre en vue de sa régénération n'est autorisée qu'en complément du déficit en lait frais par rapport aux besoins.

Les recommandations relatives à la fidélisation des éleveurs d'une part et la création ou la participation / encouragement à la mise en place d'un réseau de centres de collecte prennent toute leur importance pour sécuriser l'approvisionnement en lait frais.

L'autosuffisance en lait frais est un objectif des autorités tunisiennes à l'horizon 2000 et une politique d'encouragement tant au niveau de l'élevage: Une subvention de 15% du prix de la vache laitière est octroyée à l'éleveur, des aides au niveau de l'aliment de bétail et au niveau sanitaire (mise à disposition à titre gracieux de vétérinaires et de centres d'insémination artificielle) qu'à celui de la collecte de lait: une ristourne de 0,070D/L de lait est octroyée aux centres de collecte et des subventions atteignant 15% sont octroyées par le gouvernement lors de l'achat des équipements.

## **C) Les Investissements de mise à Niveau**

### **C1- Description et évaluation**

La Société Beldi, à l'origine entreprise familiale de production de yaourt, a décidé en 1994 un vaste programme de restructuration de son usine, d'assainissement de ses finances et d'optimisation de sa production pour répondre d'une part à la demande exceptionnelle due à une politique Volontariste des autorités tunisiennes de soutien à la filière lait et d'autre part pour relever le défi de la concurrence intérieure de plus en plus vive et extérieure du fait de la politique d'ouverture sur l'extérieur pratiquée les autorités tunisiennes.

Elle a ainsi décidé d'accroître sa valeur ajoutée pour mieux maîtriser ses coûts et sa qualité, en réalisant une centrale laitière et les investissements complémentaires pour mettre à niveau son usine de yaourt tant au niveau technique qu'à celui de la qualité de ses produits et des conditions de travail c'est ainsi que 3,788 millions de DTont été réservés à des actions de mise à niveau des ateliers énumérés ci-après; elles englobent donc aussi bien des investissements matériels -- dont les retombées sur l'amélioration de la qualité et l'augmentation des rendement sont détaillées atelier par atelier-- que des investissements immatériels (organisation, formation) dont la nécessité à été mise à jour par les diagnostics des différentes fonctions de l'entreprise.

- L'atelier de réception du lait
- Le traitement thermique du lait réceptionné.
- Le stockage du lait pasteurisé et stérilisation.
- La zone de transformation ultra frais.
- La zone de nettoyage en place.

#### ***- L'atelier de réception du lait***

L'usine ne dispose que d'une ligne de réception d'une capacité de 30 000l/j qui certes suffisait aux besoins de l'usine mais au détriment de la souplesse et de la qualité ; l'atelier fonctionne dix huit heures (18h) par jour ce qui ne laisse qu'une marge réduite pour assurer l'entretien et le respect des normes et d'hygiène et de qualité. La réalisation de deux lignes de 25 000l/h d'un coût de 70 000 D aura un impact direct sur la productivité et la qualité des produits. Aussi la réalisation de ces deux lignes supplémentaires permettraient une meilleure souplesse et de meilleures conditions d'hygiène et de travail :

Les camions de ramassage peuvent être libérés plus tôt et effectuer ainsi 3 rotations contre une actuellement soit un gain de près de 120. 000 D/an.

Le travail à la réception ne se fera qu'à un seul poste de 8h soit un gain de 20. 000 D/an (10h pour trois personnes).

Par ailleurs l'aménagement de la zone de stockage refroidi à 4°C pour le lait pasteurisé permettra de garantir la qualité de la matière première et d'améliorer la productivité. Cet investissement de 72000 D est de nature à assurer une régularité plus grande au niveau de la qualité du produit.

#### ***- Traitement thermique***

Le diagnostic de la politique commerciale à mettre en place pour faire face à la vive concurrence sur le marché a mis en évidence la nécessité d'une plus grande segmentation et diversification de la gamme de production pour la fabrication du lait aromatisé UHT, de la crème UHT, du yaourt à boire, des boissons à base de jus, du leben UHT... ce qui rend nécessaire l'acquisition d'appareils de pasteurisation à plaques et de stérilisation tubulaire, la ligne existante de 5000 L/h ne pouvant plus suffire pour satisfaire la production ni en qualité ni en quantité.

L'investissement relatif à la pasteurisation du lait et sa stérilisation s'élève à 270. 000 D détaillé en annexe.

#### ***- Stockage du lait pasteurisé et stérilisation UHT***

L'amélioration de la qualité du lait stérilisé UHT nécessite un accroissement de la capacité de stockage du lait pasteurisé pour permettre une stabilisation de ce produit avant sa stérilisation la capacité actuelle est de 100 000L. Elle sera portée à 600. 000L ce qui nécessite un investissement de 72 000 D.

#### ***- Zones de transformation ultra-frais***

L'obligation d'avoir un produit d'un standard élevé de qualité suppose une régularité des matières premières traitées et donc un mélange rigoureusement stable tant au niveau des additifs incorporés (lait en poudre, crème, sucre ...) qu'à celui du taux des matières grasses, aussi faut il remplacer l'installation de préparation des

mélanges actuelle par une plus performante pour répondre aux normes européennes de qualité et relever ainsi le défi de la concurrence; par ailleurs il est évident qu'une plus grande régularité dans la composition des intrants permet un meilleur fonctionnement des équipements --en augmentant leur taux de disponibilité--.

Actuellement la composition du mélange est faite manuellement dans des cuves jaugées de 2000L, soutiré par gravitation dans un bac tampon, puis subit une pasteurisation et une homogénéisation avant d'êtreensemencé avec du ferment et aromatisé et enfin le produit passe par des machines de conditionnement dans un tunnel et un stockage en chambre froide avant commercialisation.

Cette brève description du process démontre que celui ci est fort consommateur de main d'oeuvre, pas très fiable quant aux risques de contamination et de prolifération phagique à l'origine de grandes pertes de matières premières et de déclassement de produits finis, Aussi l'acquisition d'un process à injection de ferment en ligne à froid et l'installation de réchauffage permet de pallier ces graves lacunes d'autant plus que l'installation actuelle a un âge de 15 à 18 ans et que la société s'était procurée certains équipements d'occasion.

Les investissements nécessaires, à l'amélioration du système de mélange et l'acquisition d'un nouveau process sont respectivement de 65 000 D et 221 000 D ces investissements vont donc contribuer à l'amélioration de la qualité grâce à une meilleure maîtrise des opérations de mélange et de stabilité des produits ainsi qu'à la réduction des coûts grâce à la diminution des causes de déclassement de produits et des risques de contamination des matières premières, et le nombre moins important en personnel exigé par ce process. Les économies résultant de ces investissements d'un l'amélioration de la qualité sont chiffrés à 320. 000D/an (taux de rebuts 1 à 3,5%). Quant aux économies en main d'oeuvre que procure le nouveau process elles s'élèvent à 6 hommes soit 30 000 D/an.

Par ailleurs pour éviter la rupture de la chaîne de froid et garantir ainsi la qualité des produits finis lors de leur expédition, les quais de chargement seront équipés pour éviter la synérèse dans les pots de yaourt.

L'investissement nécessaire s'élève à 44. 000D et contribuera ainsi à l'amélioration de la qualité et à la réduction des coûts.

### ***- Installation nettoyage en place***

Le système actuel est un système de type manuel, gros consommateur de main d'oeuvre et de produits lessiviels, il sera remplacé par un système automatique CIP qui gèrera automatiquement les paramètres : temps de lavage, température et concentration en produit pendant les différentes phases de nettoyage ce qui est de nature à améliorer l'efficacité de cette opération tout en permettant des économies par la récupération des solutions de lavage et leur dosage adéquat et l'allègement du traitement des eaux résiduelles.

L'investissement nécessaire à cet équipement s'élève à 120.000 D et permettra à la fois des réductions de coûts et l'amélioration de la qualité. L'économie en soude et acide s'élève à 80. 000 D/an.

### ***- Génie civil et Utilités***

#### *a) Génie Civil*

Les locaux actuels de fabrication sont vieux et de type non alimentaire :

- Sols corrodés, il n'y a pas de carrelage anti acides.
- Les murs sont en plâtre et donc poreux.
- Il n'y a pas de climatisation dans les locaux de fabrication et de conditionnement, ni de système d'extraction d'air.

Ces locaux seront donc rénovés pour être conformes au type de construction alimentaire : les dalles anti acide, de la faïence concave et convexe, les locaux de fabrication et de conditionnement seront climatisés, un système d'extraction d'air sera installé..

De même que la conception des locaux sera de sorte que la règle de marche en avant sera largement respectée pour qu'il y ait une séparation nette et distincte des zones sales.

#### *b) Utilités*

De même que les réseaux d'utilités (vapeur, électricité, eau ...) sont à renover et à installer dans les zones stratégiques pour répondre d'une façon optimale et conforme aux normes de sécurité aux besoins de différents ateliers de l'unité de production.

### ***- Besoins en vapeur***

La vapeur est très utilisée dans le traitement du lait.

L'entreprise dispose de 2 chaudières de capacités respectives : 1,5 T et 4 T. Avec l'acquisition des nouveaux équipements de traitement thermique, de stérilisation, de conditionnement, etc...,

Les besoins en énergie augmentent, ce qui oblige à mettre en place une troisième chaudière 6 T pour répondre aux besoins en énergie. Cette nouvelle chaudière dispose d'un système de tout contrôle ce qui permet d'économiser 3 postes de travail correspondant à un coût de 14.000DT/an.

Pour le bon fonctionnement d'une telle installation de production de vapeur, l'eau d'alimentation doit répondre à certaines normes physico-chimiques, d'où la nécessité d'une station de traitement des eaux (adoucissement, filtration, osmose inverse).

La production d'eau chaude sera centralisée de manière à récupérer 90% du condensât de la vapeur afin de réduire la consommation d'eau traitée.

#### ***- Besoins en eau***

Dans une laiterie conventionnelle, la consommation d'eau est de 3 litres par litre de lait à traiter correspondant à une consommation journalière de l'ordre de 900m<sup>3</sup>. Ceci nécessite un coût annuel de 324.000 DT.

L'utilisation d'eau de sondage s'avère donc indispensable, surtout que le site de l'usine recèle pratiquement la même qualité d'eau que celle de la Sonède. Le coût de traitement de cette eau est de l'ordre de 100 millimes/mètre cube, soit un coût de 27 000 DT par an. Comme le coût de la station de traitement y compris le sondage étant de 200 000 DT, le délai de récupération est de l'ordre de 8 mois.

#### ***- Besoins en électricité***

La conception du réseau distribution électrique est liée automatiquement à l'évolution technologique de l'entreprise. La conception de ce réseau électrique sera axée sur :

- La sécurité du personnel
- La sécurité du matériel
- Et aussi la continuité d'alimentation compatible avec les contraintes de fonctionnement.

Un groupe électrogène est également prévu, compte tenu des pertes en matière des dernières années. Ce groupe permettra d'économiser entre 30 et 40 000 DT/an sur le lait qui est habituellement perdu en cours de traitement suite à des coupures de courant imprévues.

**- Traitement de l'eau de Rejet :**

La nécessité de se conformer aux exigences des administrations tunisiennes en matière de rejet (DCO < 1000 mg/L) nécessite un investissement complémentaire de 108.000 D

**- Rejets solides**

- Pour l'évacuation des rejets solides il est prévu l'acquisition de bennes, d'un broyeur et d'une presse hydraulique dont le coût s'élève à 41 000 D.

**C2- Schéma de financement des investissements:**

Les investissements de mise à niveau d'un montant de 3.788MD détaillés ci-dessus permettront des améliorations au niveau de la qualité et de la productivité et généreront également des économies estimées à 650.000D soit un délai de récupération de l'investissement de moins de 1 an et ce sans tenir compte des effets indirects sur les coûts --parce que difficilement chiffrables-- de l'amélioration des conditions de travail, d'hygiène, de sécurité et de motivation du personnel induits par ces investissements.

Le schéma de financement de ces investissements est le suivant:

**- Tableau des emplois**

Le montant total des investissements (détaillé en annexe) de 3.787980DT se décompose comme suit:

Génie Civil	815.380
Equipements	2 496.650
Frais Associés(formation, assist.. .)	475 800
Total1	3.787.980

### ***- Tableau des ressources***

Le financement de ces investissements se fera selon le schéma ci-après en accord avec les institutions financières:

Augmentation de Capital	1 000.000D
Crédit UIB	495.000D
Crédit STB	2 004.980D
Total 2	3.787.980D

### **D) Diagnostic Financier**

La Société Beldi SA résultant de la fusion en 1995 des sociétés ULAINOR et SOPAL, il n'a pas été possible d'établir des comparaisons et des tendances entre les chiffres et ratios des divers bilans examinés aussi ce diagnostic se limitera t-il au bilan 95 de Beldi SA tout en dégagant les points faibles ressortant des divers bilans et comptes examinés et qui sont communs à toutes les sociétés. (Beldi SA, SOPAL, ULAINOR).

Par ailleurs, au delà de ce diagnostic statique de la situation financière de la Société nous préciserons à partir de plan de développement engagé par la société et des mesures de mise à niveau ressortant des divers diagnostics les volumes d'investissement et les besoins en financement pour faire face à ces investissements d'une part et à l'équilibrage du bilan d'autre part.

#### ***- Fonds de roulement***

La comparaison des ressources stables (situation nettes et dettes à long et moyen terme) aux valeurs immobilisées nettes fait apparaître un fond de roulement négatif de l'ordre de 2 millions de Dinars donc des besoins de financement en ressources stables du même montant.

#### ***- Une Structure financière déséquilibrée***

L'Actif immobilisé net a augmenté d'environ 6 millions de dinars entre 1993 et 1995 pendant cette même période les dettes à court terme ont augmenté quant à elles de 4 millions de dinars ; il en découle que la Société a financé ses immobilisations par découvert bancaire à hauteur de 34% peut être en raison des délais relativement longs des négociations avec les institutions financières en comparaison avec



l'opportunité d'achat d'équipement à très bon marché qui s'est présenté à la société Beldi (difficulté d'un fournisseur ayant fabriqué des équipements à un client qui a failli).

Ce financement dans des mauvaises conditions a provoqué une baisse de liquidité, une pression accrue sur la trésorerie et une augmentation des frais financiers rendent nécessaire et **urgent l'assainissement financier du bilan.**

**- Niveau des stocks élevé**

Le ratio de rotation de stock est relativement élevé (3,2) correspondant à près de 115 jours d'immobilisation, l'entreprise gagnerait à réduire ses stocks à des niveaux compatibles avec la sécurité de marche de l'usine.

**- Politique d'achat pénalisante**

L'entreprise paie ses fournisseurs à plus de 40 jours ce qui lui fait perdre les remises d'usage estimé à près de 110. 000D en 1995 soit 1,5 fois le résultat. (sur la base de 2% appliqués sur le volume des achats)

**- RECOMMANDATIONS**

- Essayer de négocier avec les banquiers et les actionnaires pour consolider au moins partiellement les dettes à court terme en long terme.

- Essayer de se délester de certaines immobilisations corporelles non nécessaires (vente des propriétés dont «BELDI» n'a pas besoin).

- Réduire autant que la sécurité de marche de l'usine le permet, les stocks et oeuvrer dans le cadre d'une gestion des stocks en se basant sur les stocks outils (calculer le stock approprié en divisant le coût des marchandises vendues par le taux de rotation du stock industriel moyen)

- Réduire autant que faire se peut la pratique des réductions qui rognent les marges commerciales. Une nouvelle politique de distribution avec un raccourcissement des circuits assurerait une meilleure qualité de service du produit et augmenterait les marges.

- Améliorer la marge bénéficiaire brute par la réduction des frais généraux et en se basant sur une approche de calcul des frais généraux qui inclue le chiffre d'affaires pondéré par le pourcentage industriel moyen des frais généraux.

- Améliorer la politique de vente avec une augmentation nette du chiffre d'affaires ce qui augmente le compte clients.

- Améliorer la trésorerie en se basant fondamentalement sur la structure du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Il faudrait revoir autant que possible les délais de paiement et de récupération au niveau des comptes clients et fournisseurs.

- Consolider le fonds de roulement face aux investissements lourds et aux projets de commercialisation ambitieux des produits «BELDI».

- Mettre en place un tableau de ressource/ emploi pour suivre de près l'évolution de la trésorerie.

RATIO DE TRESORERIE	=	$\frac{\text{REALISABLE ET DISPONIBLE}}{\text{EXIGIBLE A COURT TERME}}$	=	$\frac{1\,513,189}{7\,099,829}$	=	0,21
RATIO D'AUTOFINANCEMENT DES IMMOBILISATION	=	$\frac{\text{ACTIF NET + AMORTISSEMENT}}{\text{IMMOBILISATIONS BRÛTS}}$	=	$\frac{5\,985,152}{11\,636,145}$	=	0,515
RATIO D'AMORTISSEMENT	=	$\frac{\text{AMORTISSEMENT}}{\text{IMMOBILISATIONS BRÛTS}}$	=	$\frac{317,952}{11\,636,145}$	=	0,027
RATIO DE RENTABILITE	=	$\frac{\text{BENEFICE NET}}{\text{ACTIF NET}}$	=	$\frac{76,700}{5\,667,200}$	=	0,135
RATIO D'ENRICHISSEMENT	=	$\frac{\text{ACTIF NET}}{\text{CAPITAL}}$	=	$\frac{5\,667,200}{5\,590,500}$	=	1,013
ROTATION D'ACTIF CIRCULANT	=	$\frac{\text{CHIFFRES D'AFFAIRES}}{\text{MOYENNE PF + REAL + DISPON}}$	=	$\frac{7\,583,951}{3\,220,604}$	=	2,35
ROTATION DU STOCKS	=	$\frac{\text{STOCKS}}{\text{CÔUT DE PRODUCTION}}$	=	$\frac{1\,707,415}{5.325,663}$	=	3,22

## TROISIEME PARTIE

- Programme de mise à niveau
- Plan de mise à niveau
- Conclusions

## Programme de mise à niveau:

Bien que le plan de la réalisation de la mise à niveau de la Société «BELDI» soit échelonné sur une période de trois ans, certaines actions ont été réalisées par les moyens dont elle dispose (le projet d'extension de l'usine pour la production du lait UHT, le nouveau bâtiment administratif, l'acquisition de nouveaux camions destinés à la distribution ont été réalisés à environs 40%)

Les investissements pour la mise à niveau de l'installation existante de production de produits frais (yaourts, crèmes...) ainsi que des utilités (réception et expédition des produits, sont proposés au financement des banques dans les conditions privilégiés décidées par le gouvernement.

Cependant la Société «BELDI» peut commencer à réaliser d'autres actions immatérielles urgentes concernant les aspects administratifs de gestion, et financiers à savoir notamment:

- Assainir le bilan 1995 par la réalisation de certains postes non rentables de l'actif la reconversion de certaines à court terme en dettes à moyen ou à long termes.
- Créer des cellules de contrôle interne et d'audit.
- Instaurer et mettre en place un comptabilité analytique.
- Instaurer une politique de gestion de stocks informatisée.
- Créer un service d'entretien préventif.
- Elaborer l'organigramme de la nouvelle Société et le manuel des procédures.
- Individualiser les Sociétés filiales de «BELDI» (sociétés d'emballage et de collecte).
- Réviser la politique commerciale envers les clients (délai de recouvrement).
- Revoir la politique de distribution sur les gouvernorat du grand Tunis et à l'intérieur du pays (les distributeurs).
- Réviser la politique des achats et les délais de paiements de fournisseurs.
- Créer un centre informatique pour assurer notamment:

\* La gestion des progiciels existant

\* L'exploitation de nouvelles applications (C.A.O, gestion des stocks, prévisions de trésorerie, budgets d'exploitation, tableaux de bord, suivi du manuel des procédures, etc...).

\* La préparation des travaux préables aux programmes détaillés (GMAO, GPAO ect...)

# PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

## SCHEMA DE FINANCEMENT

### EMPLOIS

en KDT

CONSTRUCTIONS ET AMÉNAGEMENTS  
EQUIPEMENTS  
INTERETS INTERCALAIRES ET ASSISTANCE  
TECHNIQUES

815  
2 396  
  
577

**TOTAL**

**3. 788**

### RESSOURCES

en KDT

AUGMENTATION DE CAPITAL  
PRIMES  
REPORT A NOUVEAU  
C.M.T     UIB  
C.M.T     STB

1 000  
218  
70  
500  
2 000

**TOTAL**

**3. 788**

## LISTE DES INVESTISSEMENTS A FINANCER PAR LA STB

DESIGNATION	MONTANT D.T
Réception lait	70 000
Pasteurisation lait	270 000
1 ère ligne	56 000
2 ème ligne	173 000
3 ème ligne	41 000
Stockage lait pasteurisé	72 000
Système de stérilisation lait UHT	338 150
Préparation mélange	65 000
Process Ultra Frais	221 000
CIP	120 000
Génie civil	344 830
Travaux des énergies	504 000
Chaudières (Mingazzini)	100 000
Traitement eau (Culligan)	108 000
Niveleur de quai (Syca)	44 000
Equipement labo	25 000
Groupe électrogène	8 000
Système de surveillance	15 000
Isolation de protection Alu	36 000
Réseaux extérieurs (tuyauterie)	12 000
Mécanisation tunnel	15 000
Electricité	100 000
Traitement des déchets (broyeur & presse à balle)	41 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 004 980</b>

## LISTE DES INVESTISSEMENTS A FINANCER PAR L'UIB

<b>Désignation</b>	<b>Montant D.T</b>
Génie civil	63 000
* Assistance technique Gea Finnah	27 000
* Lot des échangeurs (Arsopi)	31 000
* Convoyage lait (SRCT)	61 000
* Armoire écrémeuse(Tetra Pak)	11 000
* Ligne de conditionnement (BA investissement)	228 000
* Droits de douane et frais de transport BA Investissement	74 000
<b>TOTAL</b>	<b>495 000</b>



**LISTE DES INVESTISSEMENTS A FINANCER PAR LES  
PRIMES**

<b>DESIGNATION</b>	<b>MONTANT</b>
ASSISTANCE TECHNIQUE ET FORMATION	288. 000 DT

## LISTE DES INVESTISSEMENTS A FINANCER PAR L'AUGMENTATION DE CAPITAL

### CONSTRUCTIONS ET AMENAGEMENTS

Locaux Industriels	353 100 D T
Stations d'épuration	17 500 D T
Poste de livraison	15 000 D T
VRD	6 000 D T
Sondage puits	16 000 D.T
<b>TOTAL</b>	<b>407 700 D.T</b>

### ASSISTANCE TECHNIQUE ET SUIVI

Etude et suivi	136 800 D.T
Assistance technique	51 000 D T
<b>TOTAL</b>	<b>187 800 D T</b>

### EQUIPEMENTS

Electricité	32 500 D T
Matériel de process	199 200 D.T
Utilités (vapeur, eau glacée, air comprimée, traitement des eaux,	
Installation frigorifique	172 800 D.T
<b>TOTAL</b>	<b>404 500 D T</b>

**TOTAL GENERAL            1 000 000**

# SCHEMA DE FINANCEMENT DE LA LAITERIE

## INVESTISSEMENT EN KDT

TERRAIN	449
FRAIS D'APPROCHE	971
CONSTRUCTION ET AMENAGEMENT	2031
EQUIPEMENT	5442
TOTAL	8893

## FINANCEMENT EN KDT

AUGMENTATION DU CAPITAL	1000
PRIMES ET SUBVENTIONS	462
FONDS PROPRES	1991
CREDIT M T (BDET)	1550
CREDIT C.T (B.T)	760
AUTRES CREDITS	3130
TOTAL	8893

## A/ ETAT DE REALISATION DU SCHEMA DE FINANCEMENT AU 31.05.96

### INVESTISSEMENT EN KDT

### Reste à réaliser

TERRAIN	449	0
FRAIS D'APPROCHE	730	241
CONSTRUCTION ET AMENAGEMENT	1532	490
EQUIPEMENT	2623	2819
TOTAL	5334	3559

### FINANCEMENT EN KDT

AUGMENTATION DU CAPITAL	800	200
PRIMES ET SUBVENTIONS	233	229
FONDS PROPRES	1991	0
CREDIT M.T (BDET)	1550	0
CREDIT C T (B T)	760	0
AUTRES CREDITS	0	3130
TOTAL	5334	3559

Le schéma de financement tel que présenté au départ par la société, comporte 39% de fonds permanents, ce pendant pour pouvoir concrétiser le reliquat de crédit qui au 31 05 96 représente près 90% de l'investissement restant à réaliser , il sera nécessaire d'accoltre les fonds propres d'au moins 639 KDT ( pour respecter le ratio FP/D = 0.3 )

## **B/ FINANCEMENT DES ACTIONS COMPLEMENTAIRES :**

En plus des dépenses d'équipement qui ont été chiffrées, les autres actions d'accompagnement pour la mise à niveau s'élevaient à :

CONTROLE QUALITE	30.000 DT
FORMATION ET RECYCLAGE	200.000 DT

### **MISE EN PLACE D'UNE :**

- GESTION DE STOCKS ET EQUIPEMENTS INFORMATIQUES.
- COMPTABILITE ANALYTIQUE.
- POLITIQUE DE MAINTENANCE

60 000 DT

MANUEL DES PROCEDURES ET ORGANIGRAMME	30.000 DT
SOUTIEN AUX ELEVEURS ET CONTROLE AMONT	30 000 DT

<b>TOTAL</b>	<b>350.000 DT</b>
--------------	-------------------



**الاتحاد الدولي للبنوك**  
**UNION INTERNATIONALE DE BANQUES**

DIRECTION DU CREDIT MOYEN TERME

TUNIS, LE 18 MARS 1997

**ATTESTATION**

L'UNION INTERNATIONALE DE BANQUES, société anonyme au capital de 70.000 MD (soixante dix millions de dinars, dont le siège social est à Tunis, 65, avenue Habib BOURGUIBA, atteste par la présente avoir agréé le programme de mise à niveau présenté par la SOCIETE BELDI et dont le schéma d'investissement et de financement se présente comme suit :

en mD

INVESTISSEMENT		FINANCEMENT	
Construtions et Aménagements	815	- Augmentation de capital	1.000
Equipements	2.396	- Primes	218
Frais d'Approche	577	- Report à nouveau	70
		- C.M.T. UIB	500
		- C.M.T. STB	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>3.788</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.788</b>

La présente attestation est délivrée à l'intéressé sur sa demande pour lui servir et valoir ce que de droit et notamment en vue d'introduire le dossier de mise à niveau auprès du comité de pilotage "COFIL" du Ministère de l'Industrie, elle annule et remplace celle en date du 17/02/1997.

DIRECTION DU CREDIT MOYEN TERME

LE DIRECTEUR

UNION INTERNATIONALE DE BANQUES  
DIRECTION DU CREDIT MOYEN TERME

LE DIRECTEUR

BEN MACEUR Rachid

## PLAN DE MISE A NIVEAU

<b>ACTIONS</b>	<b>1 ère année</b>	<b>2 ème année</b>	<b>3 ème année</b>
Rénovation de l'ancienne usine	x	x	
Réalisation de l'extension	x	x	x
Mise en place d'un système de contrôle qualité		x	x
Restructuration financière	x	x	
Plan de formation / recyclage	x	x	x
Mise en place d'une comptabilité analytique		x	x
Mise en place gestion de stock et cellules informatique et contrôle de gestion		x	x
Stratégie de marketing et circuits de distribution	x	x	x
Politique de maintenance		x	x
Manuel des procédures	x	x	x
Organigramme	x	x	

# **AUDIT DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES**

## **A- AUDIT ADMINISTRATIF**

- Procédure de recrutement
- Gestion des effectifs
- Gestion des rémunérations
- Actions sociales.

## **B- AUDIT D'ORGANISATION ET DE GESTION**

- Organigramme
- Système de commandement
- Moyens de communication
- Système de contrôle.

## AUDIT DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités relatives à l'acquisition , au développement et à la conservation du capital humain dont toute organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. L'enquête sur le terrain et l'analyse qualitative concernant l'audit de l'organisation des ressources humaines s'est davantage focalisée sur des fonctions spécifiques des ressources humaines couvrant les domaines suivants :

- La gestion de l'emploi .
- La planification des effectifs .
- La gestion de carrière .
- La mise en oeuvre d'une politique de rémunération en parallèle avec la productivité .
- L'amélioration des conditions de travail .
- La mise en oeuvre d'une politique de développement humain et social des ressources humaines .
- La mise en oeuvre d'un manuel de procédures .
- L'information et la communication entre employés et employeur .
- La participation et l'expression des salariés.
- Le bilan social de l'entreprise ....

Nous mettons en exergue quelques points saillants sur les quels nous focalisons notre attention et nous les résumons comme suit :

Pour couvrir les points soulevés par les fonctions spécifiques développées ci-dessus et pour répondre aux problèmes organisationnels, (administration et ressources humaines ) ,un questionnaire a été élaboré à cet effet .L'analyse du questionnaire,les investigations et réponses recueillies sur le terrain, et les quelques réunions tenues avec les responsables administratifs ,nous ont permis d'identifier des points forts et des points faibles que nous développons dans la suite en faisant des propositions pour y remédier :



## **A/ Audit administratif :**

Pour couvrir les points soulevés par les fonctions spécifiques développées dans le chapitre " Recommandations Générales § C et pour répondre aux problèmes organisationnels (administration et ressources humaines ) , un questionnaire a été élaboré à cet effet .

L'analyse du questionnaire , les investigations est réponses recueillies sur le terrain et les quelques réunions tenues avec les responsables administratifs , nous ont permis d'identifier des points forts et des points faibles que nous développons dans la suite en faisant des propositions pour y remédier .

### **1°) La procédure de recrutement :**

#### **a: Etude de poste :**

Pour la société "BELDI" il n y a pas d'analyse au niveau des exigences du poste en terme de qualification physique et intellectuelle , et ce au niveau des caractéristiques du poste en matière de responsabilité et de communication .

Le recrutement du personnel dans la Société "BELDI" se fait comme autrefois . Il est formulé pour répondre à un besoin supplémentaire ou pour remplacer un départ .

L'absence totale d'un manuel de procédures , lié à un organigramme fonctionnel rend la tâche de recrutement assez hypothétique .

En effet la Société familiale ayant démarré avec un effectif réduit rendait la mise en place de ces documents de base d'une gestion rigoureuse inutile sinon les assimilait à des pratiques bureaucratiques .Dés lors que l'entreprise ambitionne une part important du marché et a engagé un investissement important , la nécessité d'une gestion moderne s'impose avec ce que cela entraîne comme contraintes pouvant être perçues comme des "lourdeurs inutiles ".

Aussi des définitions de postes doivent elles être faites et des fiches de poste établies pour tous les ateliers de l'usine . Ces fiches de poste sont la base pour mettre en place une politique de gestion par objectifs plus motivante pour le personnel (la négociation des objectifs avec chacune des personnes se fera sur la base de ses fiches de poste définissant l'entendue exacte de la responsabilité de l'agent et permettant donc de lui assigner des objectifs propres qui contribuent aux objectifs globaux de l'entreprise.

Aussi une politique de promotion interne moyennant la formation continue

et le recyclage d'une part associé à la mise en place des fiches de postes, d'un organigramme précis et d'un manuel des procédures sont indispensables à une gestion saine des ressources humaines.

b: Les procédures d'accueil et de suivi :

L'absence de procédures précises permettant le suivi en matière de recrutement ( formation , mise à niveau , culture d'entreprise ...) réduit la fonction de recrutement à sa plus simple expression - or, dans un environnement national et international aussi difficile , la fonction de recrutement de " l'homme qu'il faut à la place qu'il faut " devient primordiale et vitale.

**2°) La gestion des effectifs :**

Pour la Société "BELDI" il y a une absence quasi-totale au niveau de la gestion des effectifs.

L'absence d'un véritable bilan social de l'entreprise ne fait qu'aggraver cette carence .

Il y a lieu de mettre en évidence par ailleurs :

\* L'absence d'évaluation de l'offre interne de l'effectif : A l'absence d'une évaluation formelle qualitative , quantitative et procédurale des postes existants et occupés . La pratique pragmatique , le "patron" connaît tout le personnel et sait ce que chacun vaut n'est plus valable avec la taille actuelle de l'entreprise .

\* L'absence d'évaluation de la demande interne de l'effectif : Absence de définition et de création de postes fonctionnels et opérationnels, à la suite d'un accroissement de la demande des biens et des services , d'une réorganisation des structures ou à la suite de l'introduction d'une technologie moderne.

\* Absence de gestion de carrière : Pour "BELDI" la gestion de carrière se fait sous forme de motivation matérielle réduite à son sens le plus stricte. La carence se fait remarquer au niveau d'une véritable gestion des ressources humaines , dans le cadre d'un plan de gestion de carrière basé sur la formation , la performance et la compétence des employés .

\*Or d'après notre diagnostic , il n'existe pas un véritable programme de formation et de développement des ressources humaines .

Les seules actions enregistrées dans ce sens consistent en :

-La participation de certains cadres aux séminaires organisés par des bureaux de formation externes .

-Quelques formations spécialisées des techniciens assurées par les fournisseurs d'équipements étrangers , soit au sein de la Société , soit à l'étranger .

Il y a lieu de préciser , par ailleurs , qu'une société , comme "BELDI" doit avoir sa propre unité de formation qui trace d'avance et gère des

programmes utiles pour la formation de son personnel au niveau de toutes les catégories employées .

La nécessité de motiver le personnel et de le lier à l'entreprise s'impose dès lors que l'ouverture du marché à la concurrence interne et externe va accroître - au moins- dans les premiers temps les pratiques du surenchère pour débaucher les meilleurs éléments du concurrent . "BELDI" étant une des entreprise les plus ancienne du secteur elle risque d'en payer les conséquences à moins qu'elle ne développe un motivation importante au sein de son entreprise conduisant à une véritable culture de l'entreprise , dans le sens d'appartenir à une même famille .

### **3°) La gestion des rémunérations :**

Bien que les salaires pour l'industrie laitière soient fixé par la convention collective nationale , une politique de rémunération incitative liée à la performance et à l'excellence des employés peut être envisagée .

Les actions incitatives peuvent se focaliser davantage sur les performances en matière de présence , de productivité , de qualité , d'innovation et d'excellence de l'employé dans son environnement de travail à l'intérieur de l'entreprise où à l'extérieur .

Or , ces actions incitatives fonctionnelles et discrètes ( avancement de carrière , responsabilisation , prime de rendement , prime de présence , prime d'excellence , que ce soit au niveau individuel par groupe d'individus ou, par équipe de travail ) ne peuvent se concrétiser qu'en présence de véritables mesures de performances de l'employé où de l'équipe au sein de l'entreprise .

Les seules mesures de performances relevées pour "BELDI" concernent seulement le taux d'absentéisme des employés ( 1253 jours d'absence /an en 1995 sur l'ensemble des employés soit 6 jours d'absence / personne , c'est -à-dire une semaine ouvrable de travail pour l'ensemble de l'entreprise ce qui est assez élevé.

Bien que ce taux élevé soit un indicateur de taille pour le manque de performance des employés , il reste difficile de savoir le pourquoi de cet absentéisme ,ni comment -y faire face pour le réduire .

En d'autres termes , une gestion des rémunérations avec une bonne politique incitative basée sur la productivité et la performance ne peut être envisageable qu'après la réalisation de certaines conditions à savoir.  
-La mise en place d'une comptabilité analytique aussi détaillée que possible , qui puisse déterminer d'une manière précise les différents coûts de production et des centres de profits et de performances par équipe et

par individu.-Une gestion des ressources humaines intimement liée à la production et à la performance de l'entreprise .

#### **4°) Les actions sociales :**

A partir de l'année 1994 , la Société "BELDI" a amélioré et développé le côté social de ces ressources par des actions telles que :

- \*La tenue de la journée du savoir pour les enfants des employés .
- \*La distribution des fournitures scolaires aux enfants du personnel nécessiteux .
- \*La participation aux prix du mouton de l'aïd el kébir pour le personnel nécessiteux.

Ce sont des actions sociales collectives qui rentrent dans le cadre d'une politique générale du pays et qui restent , à peu près , communes à toutes les entreprises similaires à "BELDI"

**Il serait peut être plus judicieux de lier "certaines actions sociales nouvelles" aux critères de performances et de productivité.**

L'entreprise est avant tout une cellule économique qui a besoin de vivre et d'assurer sa pérennité .

Sa fonction sociale ne peut être bénéfique que dans une atmosphère tonique et non toxique pour sa propre survie.

## B/Audit d'organisation et de gestion :

### B1 : L'organigramme :

La Société "BELDI" ne dispose pas d'organigramme ni hiérarchique , ni fonctionnel étudié , bien structuré et approuvé.

L'organigramme est le premier indicateur de l'organisation d'une entreprise. Pour qu'il soit dynamique , il devrait être complété par les attributions et les tâches de chaque direction et de chaque service ainsi que par les pouvoirs et les limites de chaque responsable.

A titre de proposition , nous suggérons la structure suivante :

-P.D.G

-Directeur général adjoint

-Directions (directeur U1, directeur U2 , directeur commerciale, directeur administratif et financier , directeur d'exploitation ( entretien , bureau de méthodes et bureau d'études)

-Services ( production , entretien électrique , entretien mécanique...)

Toutefois , la direction générale peut se réserver l'hiérarchie directe de certaines directions et services qu'elle juge nécessaire afin de leur donner plus de pouvoir pour mener à bien leurs tâches et assumer par conséquent leur responsabilité, à savoir à titre d'exemple : Audit interne , contrôle de gestion , études et développements , concepts.....

### B2 : Le système de commandement :

La participation dans le commandement avec une centralisation sur la tâche de l'entreprise "BELDI" serait préférable .

De même l'unicité de commandement au sein de "BELDI" ne peut en aucune façon être en conflit ou en contradiction avec la responsabilité et la délégation de pouvoir .

Cependant la notion de l'autorité partagée ne devrait pas être assimilée à un bicéphalisme autoritaire et ruineux .

### B3 : Les moyens de communication au sein de "BELDI" :

L'analyse critique de questionnaire élaboré pour l'entreprise "BELDI" nous révèle l'absence d'une véritable information formelle et informelle au sein de l'entreprise .

L'organisation devrait être interactive et bijective entre employeur et employés ; ce qui réduit les facteurs de non qualité , les éventuels conflits et la dislocation des relations de pouvoir au sein de l'entreprise .

Par contre une information "up down" et "down up" peut être génératrice d'une économie d'échelle et d'envergure ( Scope) pour l'entreprise .

Ceci , ne peut qu'améliorer les performances, atteindre l'excellence et équilibrer les relations de pouvoirs au sein de l'entreprise pour un véritable "Esprit de maison".

#### B4 : Le système de contrôle :

La Société "BELDI" ne dispose pas d'un système adéquat et permanent de contrôle , ni d'outils de contrôle .

\*Ainsi , aucun tableau de bord n'est établi , aucune prévision n'est élaborée ni au niveau de la trésorerie ni au niveau des frais d'exploitation .

\*La Société "BELDI" ne dispose pas :

- d'un service d'audit interne
- d'un comptabilité analytique
- d'un contrôle budgétaire
- d'un service informatique

Elle a un service de contrôle de gestion qui ne peut pas faire ses tâches faute de moyens humains , matériels et d'outils de travail visés plus haut.

\*Quelques procédures ont été élaborées ( approvisionnements , maintenance , affaires en instance , circuits des documents comptables et financiers , commissions des achats , contrôle des outils) . Les procédures des autres fonctions restent à faire pour former le manuel complet des procédures .

## CONCLUSIONS

La bonne réputation de l'entreprise "BELDI" dans son secteur est incontestable . Son expérience dans le domaine du yaourt et du lait et sa recherche continue de l'amélioration de la qualité de ses produits lui ont donné une notoriété certaine . Son avance technologique , la bonne qualité de ses produits et la part de marché honorable qu'elle a pu occuper ses dernières années lui ont permis d'entreprendre des activités complémentaires dans le cadre d'une diversification lui permettant ainsi de contrôler son produit en amont et en aval , de se spécialiser davantage et d'assurer une intégration verticale génératrice d'une économie d'échelle.

La politique de croissance basée sur une intégration verticale et sur une différenciation des produits (yaourt avec tous ses dérivés , lait UHT , beurre , fromage) donne à l'entreprise "BELDI" l'envergure nécessaire pour affronter la libéralisation du commerce et l'ouverture des frontières d'une part et la concurrence de plus en plus rude des concurrents locaux d'autre part .

En effet la fabrication d'emballages , et la constitution d'une Société de collecte de lait frais qui sont intégrées au sein de la nouvelle structure de "BELDI" cadrent bien dans le schéma de développement stratégique recherché par l'entreprise "BELDI" depuis des années cependant, ces activités gagneraient à être individualisées pour apporter plus de transparence à la gestion et éventuellement plus d'espace au niveau de l'exploitation de la nouvelle unité.

Le nouveau projet d'extension avec de nouveaux produits (lait UHT, tétra-pack, beurre , fromage ..) ne fait que confirmer cette stratégie de développement. Cependant la réussite et la pérennité de cette stratégie dépend de plus en plus du positionnement stratégique de l'entreprise "BELDI" dans son secteur.

Ce positionnement stratégique ne peut se réaliser et se confirmer qu'en respectant un ensemble de recommandations que nous développerons en guise de conclusion à ce rapport de synthèse .

L'entreprise "BELDI" s'est fixée un slogan , image de marque de ses produits le "Naturellement Frais" .

A notre avis toute la réussite du programme de positionnement stratégique et de mise à niveau du "BELDI" , dépend du respect miculeux de ce slogan .C'est le "Naturellement Frais" qui fera la différence pour l'image de marque de "BELDI" . Ce slogan permettrait , toutes choses étant égales par ailleurs , de gagner progressivement mais sûrement les parts de marchés escomptées par "BELDI" . La tâche sera , certainement , rude , face aux solutions de facilités (lait en poudre ,lait régénéré ) et à la concurrence, mais la qualité finirait par gagner.

De même qu'il y a lieu de développer une culture d'entreprise qui lui permettrait de résister à la surenchère des concurrents de motiver et garder ses meilleurs éléments et d' améliorer la gestion d'autre part et ce à tous les niveaux ( gestion des matières premières et des produits finis , gestion des stocks de pièces de rechange et des consommables...) afin de comprimer les coûts et soulager la trésorerie.

La mise en place d'une politique de distribution à la fois plus rigoureuse et efficiente par la maîtrise de toute la chaîne jusqu'au client outre qu'elle permettrait de rentabiliser et de ne pas ruiner tous les efforts faits à l'amont (modernisation / extension de l'usine) et elle permettrait la réalisation des objectifs en matières de gain de parts de marché et de compression de coûts en préservant la qualité du produit de bout en bout de la chaîne.

Enfin nous ne saurions trop insister sur la nécessité d'un assainissement financier préalable du bilan de l'entreprise par l'augmentation des capitaux permanents, la restructuration de la dette et la réalisation d'actifs non nécessaires à l'exploitation . L'entreprise "BELDI" dispose de beaucoup d'atouts , un savoir-faire certain et une notoriété de marque très bonne qui lui permettront de relever ces défis moyennant les ajustements préconisés .