



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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

(iv), 167 p.
table
graphes
diagrammes
et us.

21957

Programme de Restructuration industrielle dans le secteur Agro-alimentaire

**ETUDE DE MISE A NIVEAU DE LA
SOCIETE INDUSTRIES ALIMENTAIRES S.A.
Dite « RANDA »**

Rapport final

**Préparée par :
SMART Consult**

Février 1998

Liste des acronymes

ONU DI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
RANDA:	Société des pâtes alimentaires RANDA
SMT:	Société Meunière de Tunisie
DT:	dinar tunisien
MDT :	million(s) de dinars tunisiens
j.:	jour(s)
CA :	chiffre d'affaires

Table des matières

I. Première partie	1
I.1. Présentation générale de l'entreprise	1
I.2. Synthèse	1
II. Deuxième partie : Diagnostic de l'entreprise.....	10
II.1. Positionnement stratégique de l'entreprise.....	10
II.2. Organisation des ressources humaines.....	21
II.3. Diagnostic technique.....	32
II.4. Diagnostic commercial.....	47
II.5. Diagnostic financier.....	55
III. Troisième partie : Programme de mise à niveau.....	67
III.1. Objectifs	67
III.2. Stratégie.....	67
III.3. Plan d'action.....	69
III.4. Etude Prévisionnelle	80

Table des annexes

ANNEXE 2.1 :LAYOUT DE L'USINE	A.4
ANNEXE 2.2 :CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DES LIGNES DE FABRICATION	A.5
ANNEXE 2.3 :PRINCIPES DE BASE DE L'HACCP	A.9
ANNEXE 2.4 :MISE EN ŒUVRE DE L'HACCP.....	A.10
ANNEXE 2.5 :DIAGRAMME DE FLUX.....	A.11
ANNEXE 2.6 :SCHEMA CRITIQUE DU PROCESS ET FACTEURS DE RISQUE	A.12
ANNEXE 2.7 :CARACTERISTIQUES CHIMIQUES DE L'EAU DE FABRICATION	A.13
ANNEXE 2.8 :NORMES ITALIENNES POUR LA SEMOULE ET LES PATES ALIMENTAIRES..	A.14
ANNEXE 2.9 :FACTEURS DE RISQUE POUR LES PATES CLASSIQUES / PATES AUX ŒUFS..	A.15
ANNEXE 3.1 :GAMMES DE PRODUITS RANDA.....	A.17
ANNEXE 4.1 :BILANS & ANNEXES DE 1993 A 1996	A.19
ANNEXE 4.2 :ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS PAR RANDA 1995-96	A.20
ANNEXE 4.2 :BILANS AMENAGES DE RANDA DE 1993 A 1996	A.21
ANNEXE 4.4 :COMPTES DE RESULTATS AMENAGES DE RANDA DE 1993 A 1996.....	A.22
ANNEXE 4.5 :TABLEAU DES AMORTISSEMENTS ET IMMOBILISATIONS DE 1987 A 2000.	A.23
ANNEXE 4.6 :ECHEANCES ANNUELLES DU REGLEMENT DU PRINCIPAL ET DES INTERETS SUR TOTAL CREDITS DE 1987 A 2004.....	A.24
ANNEXE 5.1 :ETUDE DE RENTABILITE DE LA MISE A NIVEAU	A.26
ANNEXE 5.2 :FACTURES PROFORMAT	A.27

I. PREMIERE PARTIE

I.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

Raison sociale : Les industries alimentaires RANDA, société anonyme

Capital social : 4 500 000 DT

Activité : fabrication industrielle de pâtes alimentaires et de couscous

Président du conseil : M. Tijani Guermazi

Directeurs généraux : MM. Souhail Hachicha et Mehdi Khouaja

Adresse : Zone industrielle Bir Kassaa, 2013 Ben Arous

La Société RANDA, qui fait partie du Groupe fondé par M. Mohsen Hachicha, a été créée le 1^{er} octobre 1987, sous forme de société anonyme. Son capital social est en 1996 de 4 500 000 dinars.

Avec comme point de départ la minoterie semoulerie SMT, le Groupe Hachicha a créé la société RANDA comme diversification dans le domaine de l'agro-alimentaire et l'assurance d'un débouché pour la semoule produite par la SMT.

Actuellement, RANDA produit 4 gammes de produits :

1. les pâtes normales
2. les pâtes spéciales
3. les pâtes aux œufs
4. le couscous

et commercialise en outre 2 autres gammes de produits :

5. la semoule d'orge
6. la farine pâtissière en paquets de 1 kg

I.2. SYNTHESE

Sans être le précurseur de la fabrication des pâtes alimentaires en Tunisie, RANDA a réussi dès la première année de son entrée en production à être le leader sur ce marché.

La qualité de ses produits et le sérieux de son organisation ont permis à RANDA de se construire une image de marque très positive et d'être perçue comme la référence du marché.

La mutation profonde que connaît la profession depuis l'entrée en exploitation de nouvelles capacités de production dans le secteur et l'acuité d'une concurrence de plus en plus agressive, imposera à RANDA une réforme importante de ses structures et de son organisation.

Elle dispose pour cela de bon nombre d'atouts : sa bonne santé financière, sa maîtrise du processus de fabrication, la capitalisation d'un savoir faire précieux, les synergies avec la plus importante minoterie/semoulerie tunisienne (SMT), la disponibilité d'un portefeuille clients riche et présentant des potentialités d'évolution intéressantes, une bonne image de l'entreprise auprès des clients, une offre de produits segmentée, une diversification réussie vers de nouveaux marchés (couscous, farine et semoule d'orge), et une assise financière lui permettant de faire face à une forte concurrence par les prix.

I.2.1. POINTS D'APPUI ET POINTS DE PROGRES DE LA SOCIETE RANDA

Le tableau suivant présente les points d'appui et les points de progrès de RANDA.

Facteur	Points d'appui	Points de progrès
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • un faible taux d'absentéisme du personnel • un bon taux d'encadrement du personnel • l'existence d'un encadrement compétent et polyvalent • la mise en œuvre d'une politique de formation bien définie et adaptée aux besoins de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • structure composée de deux grands pôles : Direction technique et Direction administrative • organigramme et organisation inadaptés au nouvel environnement : structure beaucoup plus orientée vers la production et l'exploitation que vers les ventes et le marché. • pas de responsable de la gestion des ressources humaines • pas de contrôleur de gestion • système de motivation du personnel commercial inexistant. • Politique de recrutement axée essentiellement sur la promotion interne (manque de « sang neuf » dans l'entreprise) • pas de gestion par objectifs

Facteur	Points d'appui	Points de progrès
Ressources techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Outil de production en bon état • Niveau technologique du parc de machines • Bonne qualité des produits, proches des standards italiens • Automatisation de la production (pâtes longues et pâtes coupées classiques) • Intégration avec la semoulerie (bonne maîtrise de la qualité de la semoule) • Effort d'investissement continu depuis la création de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil de production en voie d'obsolescence, compte tenu des dernières évolutions technologiques (très haute température) • Mix industriel pâtes coupées/pâtes longues • Capacité de production de la ligne de couscous • Contrôle de la qualité : réception de la matière première, fabrication, hors fabrication, laboratoire • Ordonnancement de la production • Lay out de l'usine : flux matières, magasins et stockage • Ligne de fabrication des pâtes aux œufs : maîtrise insuffisante du process, faible capacité, faible automatisme • Coordination de la production avec les ventes • Formation au suivi et au contrôle de la qualité • Contrôle de la gestion et de la maintenance • Proximité du magasin de produits finis de l'atelier de conditionnement • Conditionnement sur la ligne pâtes courtes 1 & 2 à moderniser • Conditionnement manuel sur la ligne pâtes spéciales • Pas de ligne de secours pour le conditionnement du couscous • Alimentation électrique • Risque de perturbation dans la production en cas d'immobilisation de la chaudière principale • Thermoventilation à revoir

Facteur	Points d'appui	Points de progrès
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • leader sur le marché des pâtes • gamme étendue • offre segmentée dans les pâtes (pâtes normales, pâtes aux œufs, pâtes spéciales) et le couscous (couscous fin, moyen et gros, mesfouf) • différenciation réussie de la gamme des pâtes spéciales • notoriété de la marque • qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • organisation commerciale inadaptée à un nouvel environnement • couverture de distribution non homogène • stratégie marketing mix • absence de personne pour le marketing • connaissance du marché et de la concurrence • emballage et présentation des pâtes alimentaires normales • formation des vendeurs : ventes, marketing, positionnement • promotion et communication • capacités de production dans le couscous et les pâtes courtes insuffisantes
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur ajoutée • Importance du cash flow • Résultat net en nette amélioration • Rentabilité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure des capitaux permanents • Structure de financement • Taux d'endettement • Structure de l'endettement (66 % à court terme) • Capacité de remboursement • Liquidité de l'entreprise • Dépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques

I.2.2. MENACES ET OPPORTUNITES

Le tableau suivant présente les menaces et opportunités existant sur les marchés de RANDA.

Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Capacités de production du secteur excédentaires • Concurrence agressive • Poids des grossistes 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentation de la demande (pâtes spéciales et pâtes aux œufs) • Marchés limitrophes (Libye, Algérie, Maroc)

Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Prix des principaux intrants et des pâtes classiques homologués • Qualité de la matière première (blé dur) imposée • Prix à l'importation (CIF port de Tunis) du blé dur et de la semoule non compétitifs (par rapport à la concurrence européenne) • Concurrence internationale puissante, disposant d'un savoir faire éprouvé, d'une excellente maîtrise des technologies et fournissant un important effort dans la recherche et le développement de nouveaux produits • Les pâtes sont des produits banalisés • Segmentation de plus en plus grande de l'offre et de la demande • Libéralisation des prix des pâtes alimentaires et du couscous • Ouverture des frontières aux importations provenant d'Europe et du Maghreb 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la consommation du couscous industriel en Tunisie et dans le monde • Pour les consommateurs étrangers, le couscous est fortement associé au Maghreb • Existence d'un marché naturel sur les deux pays voisins

I.2.3. PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

I.2.3.a. Objectifs de la mise à niveau

1. maintenir le leadership de RANDA sur le marché des pâtes
2. développer la part de marché de RANDA sur le marché du couscous
3. accroître le chiffre d'affaires réalisé à l'export (Maghreb, Afrique subsaharienne, Europe, Moyen Orient)

I.2.3.b. Stratégie

Pâtes

Le leadership de RANDA pourra être maintenu à travers :

1. la mise à niveau de l'organisation commerciale et de la distribution : renforcement du service commercial, restructuration de la force de vente, formation et recyclage aux techniques de ventes et au marketing, afin d'élever les barrières à l'entrée pour tout nouveau concurrent ;
2. la mise à niveau de l'appareil de production : modernisation des lignes de fabrication et des lignes de conditionnement, restructuration du magasin de produits finis, organisation

de la production, mise en place d'un système d'information et mise en place d'un système de stockage plus performant ;

3. le développement des investissements de publicité et de promotion vers le consommateur, afin d'accroître la notoriété et surtout la fidélité de la marque et des produits ;
4. le maintien de prix compétitifs par l'amélioration de la productivité de l'usine et l'optimisation de la logistique ;
5. la segmentation du marché des pâtes, par le développement du marché des nouveaux formats et de nouveaux produits déjà timidement lancés.

Couscous

Le développement de la part de marché de RANDA sur le marché du couscous pourra se faire à travers :

- La restructuration de l'organisation commerciale et le développement du réseau de distribution ;
- l'utilisation des mass media pour la publicité spécifique sur le produit ;
- une différenciation plus marquée par rapport à la concurrence en faisant des recherches sur le produit ;
- une augmentation de sa capacité de production.

Export

Le développement des exportations (en particulier du couscous) pourra se faire à travers :

- la mise en conformité des produits (normes, présentation...) avec les exigences des pays ciblés ;
- le maintien de prix compétitifs par la maîtrise des coûts des matières premières, l'amélioration de la productivité de l'usine et l'optimisation de la logistique ;
- la mise en place d'un réseau de distribution dans les pays ciblés et/ou la recherche d'un partenariat industriel ;
- le développement des investissements de publicité et de promotion vers le consommateur, afin d'accroître la notoriété de la marque et des produits dans les pays ciblés.

I.2.3.c. Plan d'action

Le plan d'action, tel que arrêté par l'entreprise, se présente comme suit :

Le montant des investissements a été réajusté de façon à tenir compte des frais de transport et d'assurance, des droits de douane, et des frais de montage et de mise en route.

Assistance technique

Actions	Montant	Planning
Mise en place d'un système de gestion de la production et de la maintenance	20.000 DT	1999
Mise en place d'un service de contrôle qualité	10.000 DT	1997
Mise en place d'un service hygiène et sécurité	10.000 DT	1997-98
Réorganisation administrative	20.000 DT	1999
Audit informatique, logiciel	60.000 DT	1998
Total assistance technique	120.000 DT	

Assistance marketing

Actions	Montant	Planning
Réalisation d'une enquête nationale auprès d'un millier de ménagères	15.000 DT	1998
Assistance à la mise au point d'un nouveau packaging, pour la gamme de pâtes classiques	12.000 DT	1997-98
Assistance au renforcement du service commercial : restructuration de la force de vente, introduction de nouveaux outils de gestion (gestion par objectif, tableaux de bord, plans de vente, réunions de vente)	20.000 DT	1998
Assistance marketing : mise en place d'un service marketing, rationalisation de la gamme, positionnement stratégique des gammes et produits, stratégie d'introduction de nouveaux produits, stratégie de communication, de publicité et de promotion...	50.000 DT	1998-99
Total assistance marketing	97.000 DT	

Formation

Actions	Montant	Planning
Formation au marketing merchandising	20.000 DT	1998
Formation aux techniques de ventes	20.000 DT	1997-98
Formation à la gestion par objectif (DPO)	15.000 DT	1998
Formation qualité, sécurité, hygiène	20.000 DT	1998
Total formation	75.000 DT	

Recrutement

Actions	Planning
Recrutement d'un responsable de la cellule marketing	1998
Recrutement d'un ingénieur pour les lignes de conditionnement	1998
Recrutement d'un responsable Hygiène et Sécurité	1998
Recrutement d'un responsable RAQ	1998

Equipements

Actions	Montant	Planning
Modernisation de la ligne pâtes longues n° 1	200.000 DT	1999
Modernisation des lignes pâtes courtes n° 1	200.000 DT	1997-98
Modernisation des lignes pâtes courtes n° 2	200.000 DT	1998
Modernisation de la ligne de conditionnement des pâtes courtes	180.000 DT	1998
Modernisation de l'emballage des pâtes longues	350.000 DT	1999
Modernisation de la production des pâtes spéciales	250.000 DT	1999
Reconversion d'une empaqueteuse pour le couscous	30.000 DT	1998
Mise à niveau du laboratoire	100.000 DT	1998
Acquisition et installation d'un transformateur électrique spécifique à l'usine RANDA	300.000 DT	1998-99
Modernisation du système de traitement de l'air	30.000 DT	1998
Modernisation du système de refroidissement	50.000 DT	1998
Optimisation des moyens de chaufferie	200.000 DT	1999
Mise à jour du système d'information	20.000 DT	1998
Restructuration de la logistique : acquisition de chariots élévateurs, tapis de chargement, conteneurs de stockage (dépôts de Tunis, Sousse, Sfax)	100.000 DT	1997-98
Restructuration et optimisation des capacités de production	3.200.000 DT	1999-2000
Total équipements	5.410.000 DT	

I.2.3.d. Récapitulatif

Actions	Coûts	Années de réalisation				
		1997	1998	1999	2000	2001

Assistance technique	120.000 DT	15.000 DT	65.000 DT	40.000 DT	-	-
Assistance marketing	97.000 DT	6.000 DT	61.000 DT	30.000 DT	-	-
Formation	75.000 DT	10.000 DT	65.000 DT	-	-	-
Equipements	5.410.000 DT	150.000 DT	910.000 DT	1.750.000 DT	2.600.000 DT	-
Total général	5.702.000 DT	181.000 DT	1.101.000 DT	1.820.000 DT	2.600.000 DT	-

Cash flow net		2.235.000 DT	2.336.000 DT	2.069.000 DT	2.071.000 DT	2.246.000 DT
---------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

II. DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

II.1. POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

II.1.1. PATES ALIMENTAIRES

II.1.1.a. Marché

RANDA opère dans l'un des plus importants marchés mondial de l'alimentation humaine.

Les graphiques 1, 2 et 3 donnent un aperçu global de la production de pâtes dans le monde (9,8 millions de tonnes) et la consommation per capita, où on retrouve la Tunisie à la 3ème place avec 11,7 kg/an.

Selon les résultats de l'enquête réalisée en 1993 par l'Institut National de la Statistique¹, la consommation de pâtes alimentaires par personne et an a évolué comme suit :

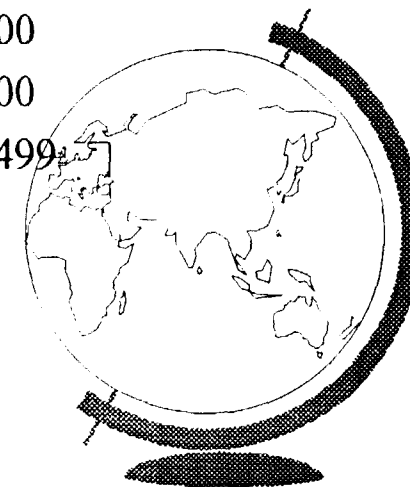
	1980	1985	1990
Ensemble du pays (en kg/hab/an)	14,6	14,6	14,0

Le marché tunisien consomme actuellement environ 125 000 tonnes, dont 50 000 tonnes en pâtes longues et 75 000 tonnes en pâtes coupées, avec une croissance moyenne d'environ 7 % par an au cours des cinq dernières années.

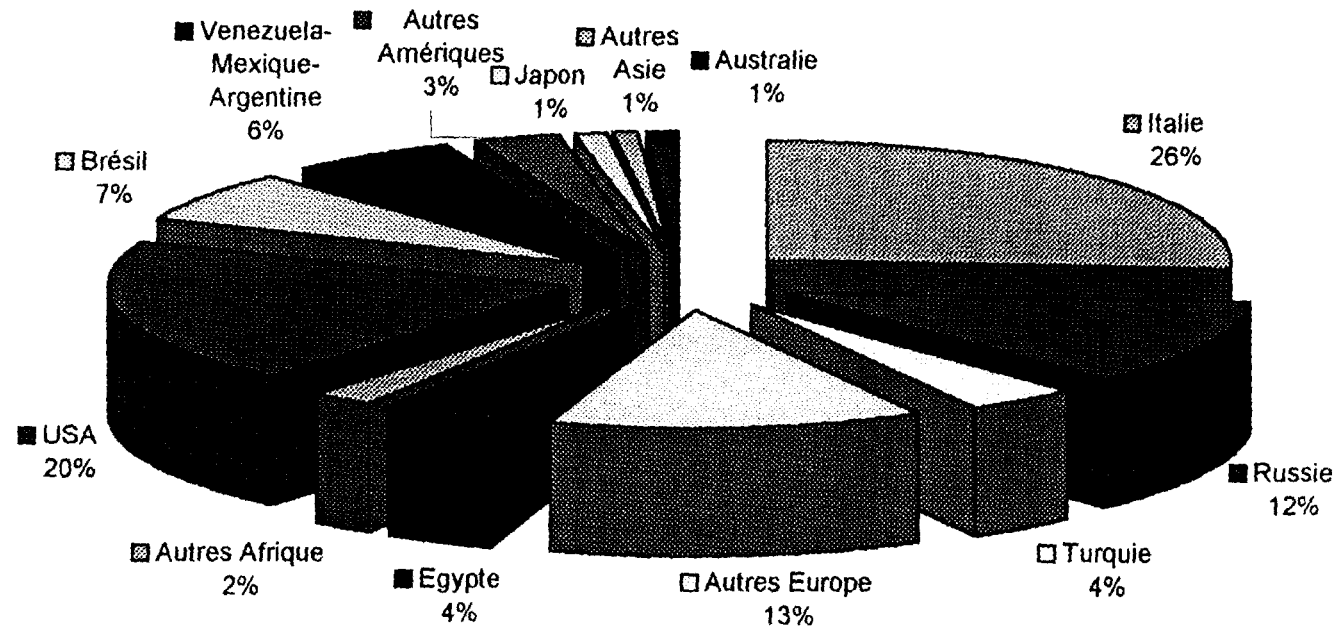
¹ Enquête nationale sur le budget et la consommation des ménages – 1990, Volume B : Résultats de l'enquête alimentaire et nutritionnelle, Institut National de la Statistique, juin 1993

Production de pâtes alimentaires dans le monde (en tonnes)

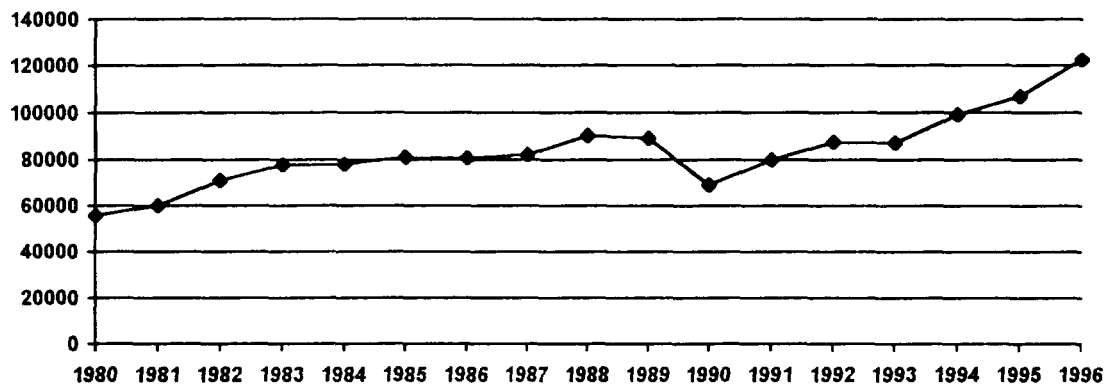
◆ Italie:	2.612.000	◆ Pologne:	150.000
◆ USA:	2.000.000	◆ Japon:	136.000
◆ Russie:	1.200.000	◆ Canada:	120.000
◆ Brésil:	700.000	◆ Tunisie:	110.000
◆ Turquie:	400.000	◆ Grèce:	102.000
◆ Egypte:	400.000	◆ Inde:	100.000
◆ Allemagne:	292.000	◆ Bénélux:	85.000
◆ France:	280.000	◆ Colombie:	70.000
◆ Venezuela:	240.000	◆ Portugal:	61.000
◆ Mexique:	175.000	◆ Suisse:	62.000
◆ Espagne:	165.000	◆ Australie:	50.000
◆ Argentine:	160.000	◆ Autres:	236.490



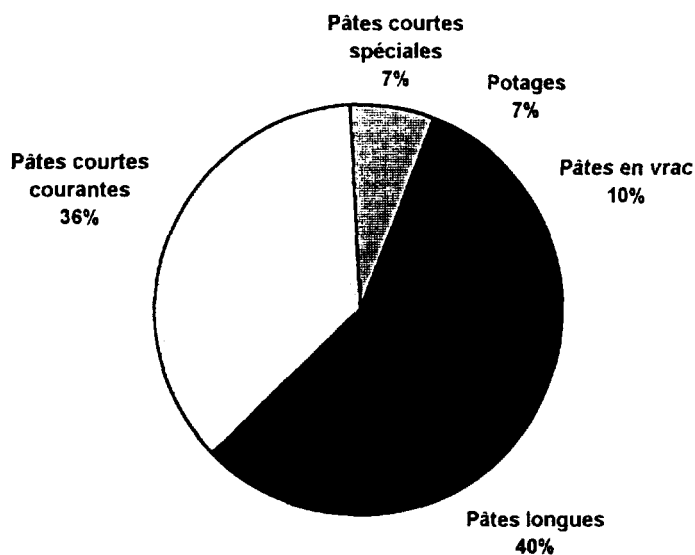
Production de pâtes alimentaires dans le monde



Evolution de la consommation en Tunisie 1980 – 1996 (en tonnes)



La consommation de pâtes se répartit de la manière suivante :



La production a évolué parallèlement avec la consommation, avec une augmentation au cours des cinq dernières années de 54 %.

Evolution des ventes en Tunisie (en tonnes)

	1992	1993	1994	1995	1996
RANDA	29 793	29 051	33 065	35 386	33 994
UNPA	27 306	30 833	33 064	34 429	33 738
CAPA	15 496	12 952	16 924	21 851	22 615
SPIGA	-	-	-	-	18 945
Autres	14 941	14 399	16 025	15 148	13 250
Marché	87 536	87 239	99 077	106 712	122 536

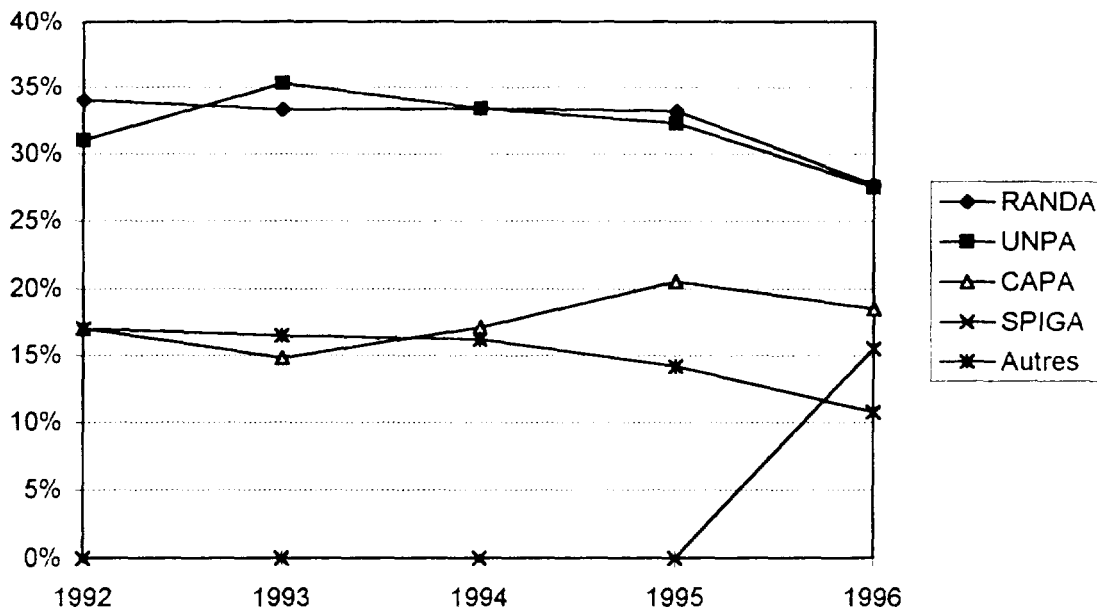
Consommation de pâtes alimentaires dans le monde (en kg par personne)

◆ Italie:	28
◆ Venezuela:	12,7
◆ Tunisie:	11,7
◆ Chili:	10
◆ Suisse:	9,6
◆ USA / Grèce:	9
◆ Portugal:	7,7
◆ France / Argentine:	6,8
◆ Canada:	6,3
◆ Turquie:	5
◆ Allemagne:	4,8
◆ Bénélux / Suède:	4,5
◆ Brésil / Espagne / Autriche:	4
◆ Finlande:	3,2
◆ Australie:	2,5
◆ Danemark / Royaume-Uni:	2
◆ Japon / Mexique:	1,8
◆ Irlande:	1



II.1.1.b. Parts de marché

Evolution des parts de marché 1992 - 1996



Le graphique précédent nous donne un aperçu très concret des phénomènes qui ont perturbé ce marché au cours des cinq dernières années ; on peut résumer les événements les plus importants comme suit :

- En dépit d'un marché engorgé et de l'existence de surcapacités dans le secteur, le groupe CDS, leader du marché du couscous, a décidé en 1995 de se lancer sur le marché des pâtes avec la marque SPIGA dans les pâtes. Grâce à un effort important sur la présentation du produit, la communication et la distribution, CDS a pris sur ses concurrents une part de marché de 15,5 %.
- RANDA a augmenté ses ventes de 18 % entre 1992 et 1995, soit à un rythme inférieur que le marché (+ 21 % au cours de la même période) ; toutefois, RANDA est resté leader du marché avec une part de marché de 33,2 % en 1995 (contre 34 % en 1992). En 1996, RANDA a perdu 5,5 points de part de marché par rapport à l'année précédente suite à l'arrivée de SPIGA. Toutefois, dans un marché en forte hausse (+14,8 % entre 1995 et 1996), RANDA n'a perdu en volume que 4 % de ses ventes.
- la société UNPA (marque Epi d'Or), coleader du marché, a souffert de façon identique de l'arrivée de SPIGA sur le marché (sa part de marché s'est réduite à 27,5 % en 1996 contre 32,3 % en 1995). Il convient de noter que UNPA a augmenté ses ventes plus rapidement que le marché (+ 26 % entre 1992 et 1995 contre + 21 % pour le marché), d'où un gain de part de marché au détriment principalement des petits producteurs.
- CAPA semble être un phénomène à part, avec une fluctuation de sa part de marché entre 15 et 20 %, et une augmentation de ses ventes en 1996, malgré SPIGA. CAPA a réussi au cours des 5 dernières années à faire mieux que le marché (augmentation de 46 % de ses ventes entre 1992 et 1996, pour un accroissement du marché de 40 %)

- les petits producteurs ont davantage souffert de l'arrivée de SPIGA, avec une part de marché réduite à 10,8 % en 1996, alors qu'en 1992, ils couvraient 17 % des besoins du marché. Bien que le marché devienne de plus en plus âpre, les petits producteurs pourront survivre tant que leur outil de production fonctionnera, que les gros producteurs n'inonderont pas le marché du vrac et que le marché des grossistes restera libre.

II.1.1.c. Positionnement stratégique

Le marché des pâtes en Tunisie connaît actuellement une importante évolution, similaire à celle qu'a vécu l'Europe il y a plusieurs années.

Le marché tunisien est passé ainsi d'un état où la demande était plus importante que l'offre à un état totalement inversé, où les investissements des différents producteurs dans de nouvelles lignes de production ont généré une offre d'environ 210 000 tonnes (110 000 tonnes dans les pâtes longues et 100 000 tonnes dans les pâtes coupées) pour une consommation de 125 000 tonnes (50 000 tonnes dans les pâtes longues et 75 000 tonnes dans les pâtes coupées). Le marché tunisien s'oriente ainsi vers une plus grande segmentation de la demande et une forte différenciation des produits.

Le positionnement stratégique de RANDA choisi au début des années 1990 et fondé sur une la préservation de la rentabilité de l'entreprise, une bonne qualité de pâtes et une distribution bien organisée n'est plus adapté au contexte concurrentiel actuel. Aujourd'hui, il ne suffit plus de produire des pâtes de qualité pour être certain de les écouler. En particulier, RANDA ne maîtrise pas tous les paramètres (produit, distribution, promotion et prix) de son marketing-mix.

Pour faire face à la situation actuelle du marché, où la concurrence est plus aguerrie, il est absolument nécessaire de redéfinir le positionnement stratégique de RANDA et de savoir mettre en pratique son nouveau marketing-mix avec efficacité et rapidité. En d'autres termes, pour chaque article de ses 6 gammes, RANDA doit définir sa politique produit (niveau de qualité intrinsèque (couleur, tenue à la cuisson, tenue à la mastication...) et apparente (emballage), nouveaux produits), sa politique de distribution (en particulier pour les pâtes spéciales et les pâtes aux œufs), sa politique de promotion (vers le client et vers le consommateur) et sa politique de prix.

II.1.1.d. Positionnement international

Les pâtes alimentaires sont devenues de nos jours un produit de grande consommation extrêmement banalisé : elles sont produites non seulement en Italie, mais aussi dans des pays aussi divers culturellement que les Etats-Unis, la Russie, le Brésil, la Turquie, l'Egypte ou le Venezuela. Aujourd'hui, la consommation de pâtes aux Etats-Unis est supérieure à celle de l'Italie. Dès lors, exporter un produit aussi banalisé constitue un réel challenge, puisqu'il s'agit de convaincre les consommateurs des marchés ciblés du plus apporté par cette marque par rapport à la concurrence. Il s'agit là d'une protection non tarifaire, qui limite les exportations des producteurs tunisiens vers ces marchés, mais, de façon symétrique, protège le marché tunisien de la concurrence internationale.

En outre, il convient de rappeler que les pâtes alimentaires et le couscous sont inscrits sur la liste négative de l'accord de libre échange signé avec l'Union européenne (article 12, annexe 6) et de ce fait, sont exclus du démantèlement tarifaire. Par conséquent, les produits des concurrents européens supporteront jusqu'en 2006 un droit de douane égal à 70 % de leur

valeur CIF. Toutefois, après cette date, il est probable que les produits de cette liste fassent l'objet de négociations entre la Tunisie et l'Union européenne.

En termes de qualité de ses produits et d'étendue de sa gamme, RANDA soutient globalement la comparaison avec ses concurrents étrangers (maghrébins et européens). Toutefois, la mise à niveau de RANDA doit concerner au premier chef l'emballage (qui n'est pas en rapport avec la qualité du produit) et le format (paquets de 250 et 500 g plutôt que 1 kg).

Pour exporter des pâtes alimentaires, l'alternative suivante se présente au producteur tunisien :

- soit exporter des pâtes fabriquées à partir de la matière première locale ; dans ce cas, le producteur supporte des taxes à l'exportation, fortement dissuasives ;
- soit exporter à partir de matière première importée en admission temporaire.

A titre d'illustration, le tableau suivant présente les taxes à l'exportation (ou redevance compensatrice au titre de l'exportation) pour la semoule, les pâtes et couscous et la farine en vigueur depuis le 1^{er} juillet 1997.

	Semoule PS-10	Pâtes et couscous	Farine PS	Farine PS-7
Taux redevance (DT/tonne)	273	293	170	61

Compte tenu de ces taxes, le prix départ Tunis d'une tonne de pâtes ressort à 700-800 \$, soit 50 à 60 % plus cher que les prix moyens internationaux.

Dès lors, il apparaît clairement que pour pouvoir exporter durablement sur les marchés extérieurs, RANDA devra produire à partir de matière première importée en admission temporaire.

Cependant, RANDA devra également satisfaire un certain nombre d'autres conditions :

1. être au niveau des prix moyens internationaux, soit 500 US\$ la tonne de pâtes alimentaires ; cela implique la maîtrise du coût de la matière première importée : RANDA doit être capable d'acheter la semoule à 300 US\$ la tonne au maximum ;
2. disposer d'une capacité de production suffisante en pâtes courtes pour répondre à la fois aux besoins du marché tunisien (défense de la part de marché) et des marchés étrangers ciblés ;
3. mettre en place un système de contrôle de la qualité de la matière première et des produits, en fabrication et hors fabrication ; ce système de contrôle doit être efficace et au niveau des standards européens ;
4. proposer un emballage et un format qui soient adaptés aux goûts et exigences des consommateurs des marchés ciblés.

S'agissant de la maîtrise du coût de la matière première importée, il est clair que RANDA ne pourra obtenir des prix concurrentiels de la semoule (ou de blé dur, puisque le groupe dispose d'une minoterie/semoulerie) que si l'entreprise en achète de grandes quantités (achat au

minimum d'une cargaison de 2000 tonnes de semoule ou de 7 à 8000 tonnes de blé dur). Ces quantités minimales excèdent largement, du moins à court terme, les opportunités d'exportation de l'entreprise.

Dès lors, deux solutions peuvent être également mises en œuvre :

- a) soit créer entre les principaux producteurs tunisiens intéressés par l'exportation, un groupement d'intérêt économique qui achèterait pour leur compte la semoule ou le blé dur nécessaire ;
- b) soit utiliser les compétences existantes, à savoir l'Office des Céréales, qui est l'un des principaux acheteurs de blés dans le monde, pour qu'il achète pour le compte des exportateurs tunisiens la semoule ou le blé dur nécessaire. La question reste de savoir si le gouvernement tunisien acceptera de modifier l'objet de l'Office des Céréales.

Ainsi, il apparaît clairement que l'établissement d'un flux durable d'exportations de pâtes alimentaires vers les marchés limitrophes (Algérie et Libye) et plus lointains (Moyen Orient) et la conquête d'une part de marché significative dans ces pays, impliquent la levée des préalables précédents, qui concerne tant le secteur (prix de la matière première) que l'entreprise RANDA. Par ailleurs, l'exportation constitue une opportunité de taille pour éponger l'important excédent des capacités actuelles de production.

Il apparaît que depuis deux ans le développement des exportations de produits agricoles vers les marchés de l'Algérie et de la Libye est conditionné par l'établissement de meilleures relations commerciales privées. Une fois cette condition remplie, la condition de prix (être aux environs de 500 \$/tonne de pâtes) deviendra secondaire. Si l'on garde à l'esprit que la ville de Annaba (Algérie) est plus proche de l'usine de RANDA que la ville de Sfax, le potentiel de développement des ventes sur l'Est algérien est évidemment considérable et l'établissement d'une force de vente et d'un réseau de distribution sur cette zone est tout à fait justifié.

S'agissant du marché européen, les opportunités d'exportations sur ce marché apparaissent faibles, car le marché européen est protégé par plusieurs barrières non tarifaires :

1. des prix de vente peu élevés, de l'ordre de 500 dollars la tonne, grâce à des coûts de semoule et d'emballage inférieurs à ceux des producteurs tunisiens, et à la forte concurrence des produits sans marque commercialisés par la grande distribution et les hard-discounters ;
2. la pâte alimentaire est un produit très largement banalisé ;
3. le marché européen est en faible croissance et fortement segmenté ;
4. l'importance accordée par le consommateur européen aux prix, pour les produits sans notoriété ;
5. l'importance accordée par le consommateur européen à la marque, à l'image et à la qualité perçue, d'où la nécessité d'investir en permanence d'importants budgets de promotion et de publicité ;
6. le poids de la grande distribution et des hard-discounters ;
7. un très grand nombre de producteurs, bien implantés ;

8. des producteurs très puissants, investissant d'importants budgets en recherche et développement et ayant tissé depuis longtemps des partenariats avec les fabricants des machines.

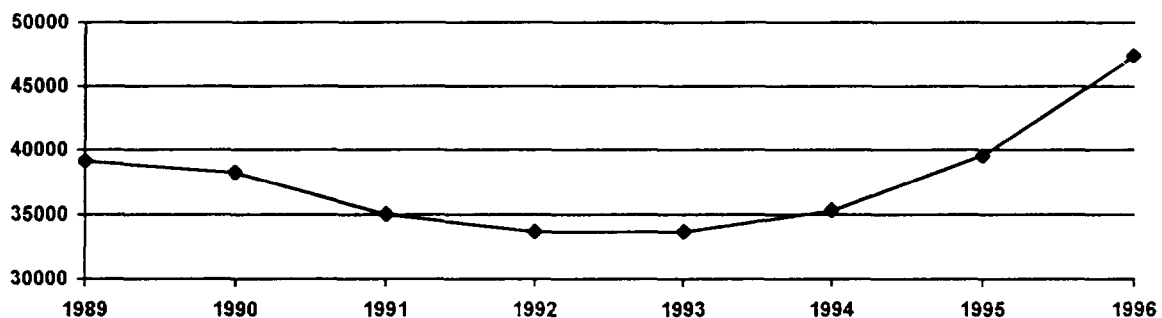
Pour toutes ces raisons, exporter directement en Europe relève pour RANDA de la gageure. En effet, cela suppose d'importants budgets dans la logistique, la communication et la promotion, et la mise en place d'une force de vente par pays et d'un réseau de distribution.

Toutefois, l'établissement d'un partenariat avec un producteur (avec partage de gamme) ou un distributeur européen pourra constituer un avantage comparatif, en permettant à la fois de pénétrer sur le marché européen et de mieux résister à la concurrence tunisienne et européenne, dans le cadre de la libéralisation des importations, en bénéficiant de transfert de know how (R&D, marketing, productique).

II.1.2. COUSCOUS

II.1.2.a. Marché

Evolution de la consommation en Tunisie 1989 – 1996 (en tonnes)



Le marché tunisien du couscous est actuellement d'environ 47 000 tonnes avec une croissance moyenne au cours des quatre dernières années d'environ 7,5 % par an. Toutefois pour 1997, il est attendu un repli du marché à environ 44 000 tonnes. Les fortes augmentations du marché en 1995 et 1996 et la chute attendue pour 1997 semblent directement liées à la pluviométrie : en effet, en année de sécheresse, la consommation des ménages ruraux se reporte sur le couscous industriel, suite à une moindre production de couscous traditionnel (la matière première locale étant alors insuffisante), alors qu'en année de forte pluviométrie, l'autoconsommation des ménages ruraux augmente et il s'ensuit une baisse de la consommation de couscous industriel. D'une façon générale, il convient de souligner l'absence de statistiques fiables sur la consommation totale de couscous (traditionnel et industriel) en Tunisie.

Le tableau suivant présente la tendance du marché global dans les dernières 4 années.

Evolution du marché (en tonnes)

	1993	1994	1995	1996
CAPA	nd	4 209	5 124	5 330
CDS	nd	22 430	23 155	22 477
SOMEK	nd	1 715	1 583	1 254
MERYEM	-	-	3 094	10 304
RANDA	-	-	-	1 358
SIAM	nd	6 663	6 612	6 600
Marché total	33 640	35 017	39 568	47 323
Croissance du marché	-	+ 4 %	+ 13 %	+ 19,6 %

Selon les résultats de l'enquête réalisée en 1993 par l'Institut National de la Statistique², la consommation de couscous par personne et par an a évolué comme suit :

	1980	1985	1990
Semoule industrielle	43,0	41,1	33,5
Semoule asmar (ou complet)	4,2	6,1	6,0
Couscous à base de semoule industrielle	13,8	12,1	12,3
Couscous asmar (ou complet)	2,1	1,2	1,7
Total	63,1	60,5	53,5

La semoule industrielle sert à fabriquer du pain de semoule, du couscous industriel, des pâtes, et du couscous traditionnel. Il convient de constater que la plus grande partie de la semoule produite par les minoteries - semouleries continue à être absorbée par les ménages, puisque seulement 27 % de la production de semoule est acheminée vers les industries de pâtes alimentaires et de couscous. En outre, la production industrielle de couscous ne représente qu'environ 35 % de la consommation totale de couscous.

D'une façon générale, il apparaît que la consommation de semoule industrielle a tendance à diminuer, tandis que la consommation de pâtes et de couscous industriel reste constante. Par conséquent, il semble clair que la consommation de couscous traditionnel diminue. Cette évolution de fond semble liée à la fois à l'urbanisation croissante des ménages et à l'élévation de leur niveau de vie. Les ménages perdent progressivement leurs « racines paysannes » d'une part, et d'autre part, recherchent de plus en plus des produits simples à acheter et à stocker, à l'image du couscous industriel (en paquets de 500 g). De ce fait, le basculement du consommateur du couscous traditionnel vers le couscous industriel aura pour conséquence une importante croissance du marché du couscous industriel, d'une part, mais aussi de

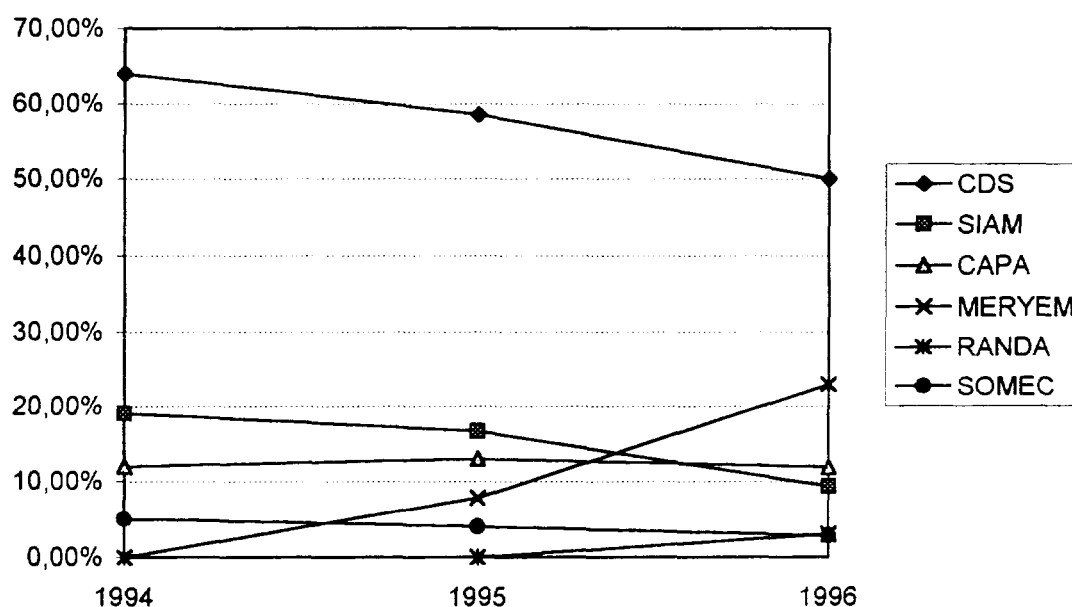
² Enquête nationale sur le budget et la consommation des ménages – 1990, Volume B : Résultats de l'enquête alimentaire et nutritionnelle, Institut National de la Statistique, juin 1993

développement de nouveaux produits dérivés (couscous à cuisson rapide, plats préparés à base de couscous...) à plus long terme.

De ce fait, les potentialités de développement des couscous industriels sont considérables et la présence de RANDA sur ce marché à un niveau important est largement justifiée.

II.1.2.b. Parts de marché

Evolution des parts de marché 1994 - 1996



Comme on peut le constater dans le graphique précédent, au cours des deux dernières années trois phénomènes importants ont eu lieu :

- entrée en force sur le marché de la Société Meryem qui, deux ans après son lancement, est parvenue à une part de marché de 23 %
- CDS (marque DIARI) en tant que leader du marché a été le premier à souffrir de cette agressivité et a perdu 14 points de part de marché entre 1994 et 1996. Il est probable que le lancement des pâtes SPIGA a accaparé l'attention et les efforts du département commercial de CDS qui a négligé le couscous.
- dans ce tableau, la part de marché de RANDA n'est pas significative, étant donné qu'elle a lancé son couscous en octobre 96. Toutefois, sur les huit mois d'activité, avec l'important effort publicitaire réalisé et grâce à sa force de vente, RANDA a pris entre 12 et 14 % de part de marché, ce qui signifierait, si cela devait se confirmer au cours des mois prochains, un taux d'utilisation de ses capacités d'environ 80%. Ce dernier chiffre montre également qu'en regard de sa position concurrentielle sur le marché, RANDA dispose d'une capacité de production insuffisante, pour à la fois, devenir le challenger de CDS, mais aussi pouvoir dégager des quantités substantielles pour l'exportation.

II.1.2.c. Positionnement stratégique

Il est important de relever une tendance lourde du marché du couscous : conséquence de l'urbanisation croissante des Tunisiens, et de l'augmentation de leur pouvoir d'achat, la consommation de couscous traditionnel est en train de décroître lentement au profit du couscous industriel. Parallèlement (mais en l'absence de statistiques fiables, cela reste une hypothèse à confirmer), il semblerait que la consommation de couscous par habitant diminue, et donc, compte tenu de l'accroissement démographique, que la consommation totale augmente désormais à des taux plus modérés.

Toujours est-il que la majorité des minoteries/semouleries considère le marché du couscous industriel comme devant connaître un important développement au cours des prochaines années.

En 1996, RANDA a décidé de pénétrer le marché du couscous industriel en acquérant une nouvelle ligne de production d'une capacité de 7 000 tonnes par an. Le couscous RANDA pendant les premiers mois de son lancement n'a pas eu la réussite escomptée par les dirigeants de l'entreprise, la raison pouvant être le manque d'agressivité commerciale, mais aussi un marché global en baisse, suite à une forte augmentation de l'autoconsommation (bonne année agricole). Toutefois, au cours des 4 premiers mois de 1997, il y a eu une amélioration des ventes que RANDA souhaite maintenir d'ici la fin de l'année.

Les ventes moyennes s'élèvent à 400 tonnes par mois, et sont réalisées principalement dans le Grand Tunis, qui est le centre de consommation le plus important. Cependant, il y a lieu de souligner que RANDA couvre bien le territoire tunisien, avec une bonne répartition de ses ventes, proportionnelles aux tailles des régions.

Actuellement, RANDA considère le couscous comme un complément de gamme de ses pâtes. Le positionnement stratégique du couscous de RANDA est surtout basé sur une bonne qualité du produit, une bonne présentation, une gamme étendue, et l'utilisation du même réseau de distribution que pour les pâtes.

Cependant, il serait souhaitable que RANDA remette à plat sa stratégie dans le couscous, de façon à faire de ce produit un produit à part entière, ayant un important potentiel de croissance. Ceci a pour conséquence pour RANDA de définir et mettre en œuvre une stratégie de développement du couscous (optimisation de la capacité de production et stratégie adéquate de marketing mix).

II.1.2.d. Positionnement international

A l'inverse des pâtes alimentaires, le couscous a conservé, aux yeux des consommateurs du monde entier, son ancrage géographique : il s'agit clairement d'une spécialité du Maghreb, et à ce titre, est un produit « exotique ». En d'autres termes, il s'agit à la fois d'un produit à forte valeur ajoutée, mais aussi de consommation exceptionnelle. Cependant, en relation avec la phénomène culturel « new age », le couscous est en train de connaître un grand succès auprès des consommateurs américains (image de produit diététique). Les producteurs tunisiens ont donc un atout important au niveau de l'exportation du couscous, même si les exportateurs marocains ont pris une longueur d'avance en l'imposant aux Etats-Unis sous le générique de « moroccan semolina ». Sa consommation en Europe est liée à la présence d'une communauté immigrée originaire du Maghreb, mais aussi, pour la France, aux rapatriés français d'Algérie (« pieds noirs »).

En termes de qualité de ses produits et d'étendue de sa gamme, RANDA soutient globalement la comparaison avec ses concurrents étrangers (maghrébins et européens). Toutefois, pour pouvoir vendre à l'étranger, il est important de conditionner le couscous dans des paquets de petite contenance (paquets de 250 g plutôt que 1 kg), d'une part, et, d'autre part, d'élargir sa gamme au taboulé (en conserve ou déshydraté) et au couscous prêt à consommer (chaque paquet contient 1 sachet de semoule et un sachet de condiments).

D'une façon similaire aux pâtes alimentaires, pour pouvoir exporter durablement sur les marchés extérieurs, RANDA devra produire à partir de matière première importée en admission temporaire. Plus encore pour le couscous que pour les pâtes, le potentiel de développement des marchés algérien et libyen est considérable.

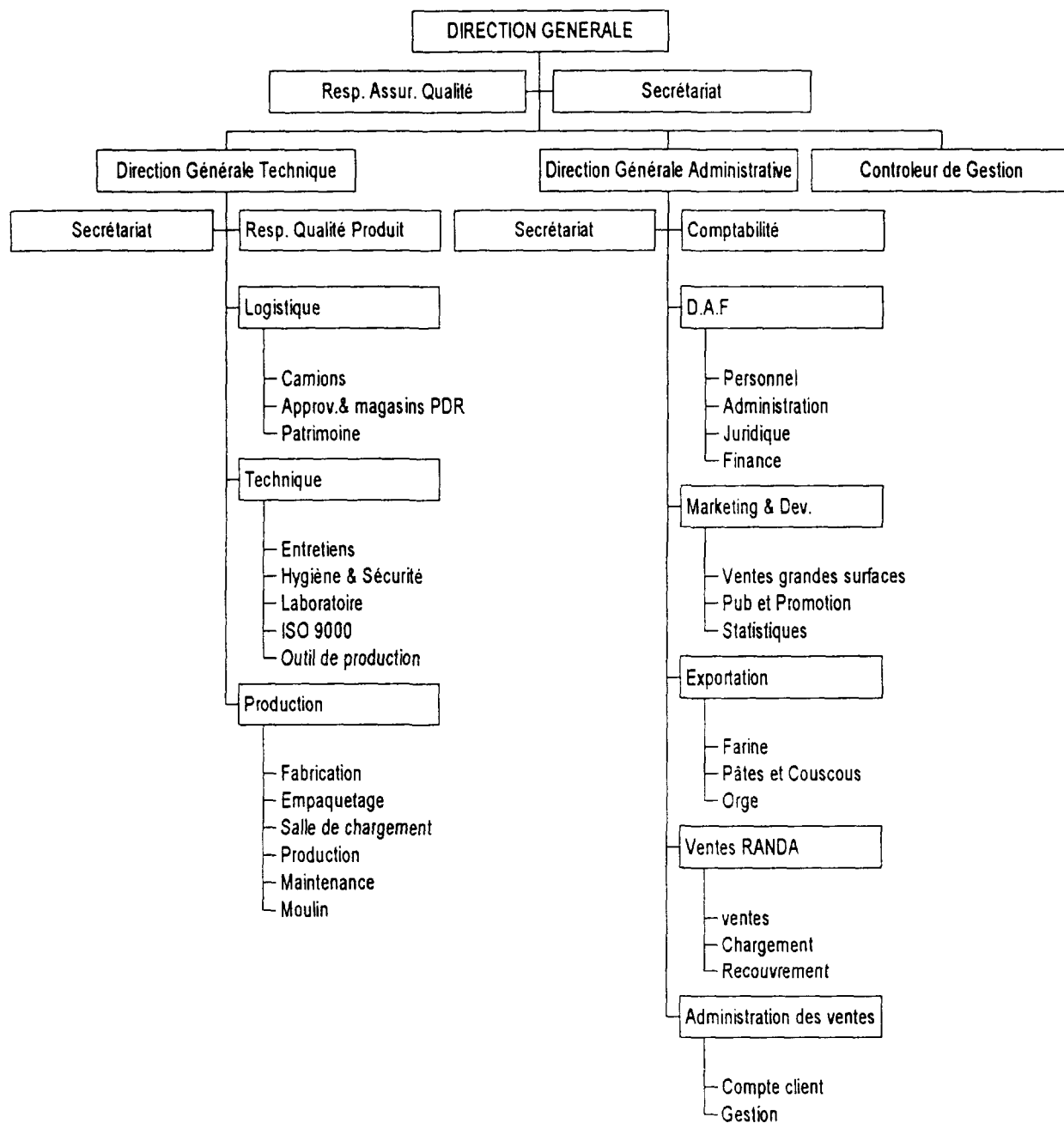
Cependant, RANDA devra également satisfaire un certain nombre d'autres conditions :

1. mettre en place un système de contrôle de la qualité de la matière première et des produits, en fabrication et hors fabrication ; ce système de contrôle doit être efficace et au niveau des standards européens ;
2. proposer un emballage et un format qui soient adaptés aux goûts et exigences des consommateurs des marchés ciblés ;
3. augmenter sa capacité de production, pour satisfaire à la fois les besoins des marchés tunisien et étrangers ;
4. développer une stratégie de communication et de promotion de façon à imposer le couscous RANDA sur les marchés étrangers.

Là encore, l'établissement d'un partenariat avec un producteur (avec partage de gamme) ou un distributeur européen pourra constituer un avantage comparatif, en permettant à la fois de pénétrer sur le marché européen et de mieux résister à la concurrence tunisienne et européenne, dans le cadre de la libéralisation des importations, en bénéficiant de transfert de know how (R&D, marketing, productique).

II.2. ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

II.2.1. ORGANIGRAMME



Le présent organigramme appelle les commentaires suivants :

- Le poste de contrôleur de gestion n'est actuellement pas pourvu
- Il n'existe pas de responsable de la gestion des ressources humaines

- Le service Technique est chargé de mettre à la disposition du service Production un outil de production en état de fonctionnement : ce service est donc chargé en particulier de son entretien, de l'hygiène, de la sécurité et du contrôle en fabrication (laboratoire). Toutefois, la séparation des rôles entre ces 2 services n'est pas aussi nette : ainsi, le service Production compte parmi ses responsabilités la maintenance et le service Production se limite de constater a posteriori la bonne exécution du programme de maintenance. De façon inverse, en cas de non qualité, qui est responsable ? le service Production, chargé de produire des pâtes et du couscous conformes aux spécifications, ou le service Technique, en tant que responsable du contrôle qualité ?
- Il existe en outre des comités de coordination et de décision pour les fonctions technique, commerciale et générale, qui réunit la direction générale, la direction générale technique, et la direction générale administrative. Ces comités sont chargés de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise et de prendre les principales décisions liées à l'exploitation courante et à la stratégie.

II.2.2. EFFECTIFS ET QUALIFICATIONS

La structure du personnel durant les quatre dernières années est la suivante :

Nature du Personnel	1993	1994	1995	1996
Cadres supérieurs	11	11	11	13
Cadres moyens	7	7	7	12
Agents de Maîtrise	13	17	18	27
Agents d'exécution	109	125	144	141
Total	140	160	180	193

Il ressort que l'effectif global de l'entreprise, en 1996, est de 193 employés. En 1996 l'entreprise a procédé au recrutement d'un nombre important de cadres (7 cadres, soit +39% par rapport à 1995) et d'agents de maîtrise (9 agents, soit +50% par rapport à 1995) du fait de l'entrée en production de la ligne de couscous.

La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle est la suivante :

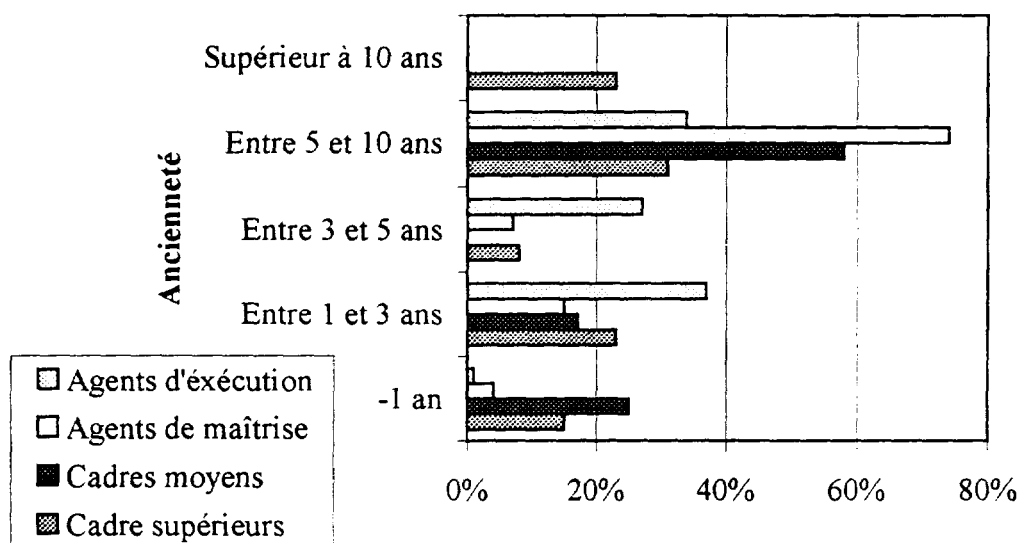
cadres :	13%
maîtrise :	14%
exécution :	73%

II.2.3. ABSENTEISME

L'absentéisme, les congés payés et les accidents de travail par catégorie de personnel et pour 1996 sont les suivants :

Désignation	Absentéisme	Congé annuel	Accident de travail
Cadres supérieurs	0,8 %	5,0 %	0,2 %
Cadres moyens	1,0 %	4,0 %	0,3 %
Agents de Maîtrise	1,5 %	6,0 %	0,9 %
Agents d'exécution	3,4 %	7,0 %	1,6 %

II.2.4. ANCIENNETE DU PERSONNEL



Le personnel a été principalement embauché lors de deux vagues de recrutement correspondant à l'entrée en production de RANDA et à son développement. Une troisième vague de recrutement, plus limitée, a eu lieu lors de l'introduction du couscous dans la gamme de production. D'une façon générale, le personnel de RANDA est fidèle à son entreprise, avec un turn over limité.

II.2.5. ENCADREMENT

Le taux d'encadrement rapporte le nombre de cadres sur le total du personnel. Ceux relatifs aux quatre dernières années sont les suivants :

	1993	1994	1995	1996
Taux d'encadrement	13 %	11 %	10 %	13 %

II.2.6. MOTIVATION DU PERSONNEL

La motivation du personnel repose sur les critères suivants :

- Rendement et Finalités
- Compétence (qualité et connaissance)
- Initiative créative (résolution des problèmes)

Compte tenu de ces critères, la société RANDA utilise toute une série de primes et d'avantages permettant de motiver son personnel. Ils se présentent comme suit :

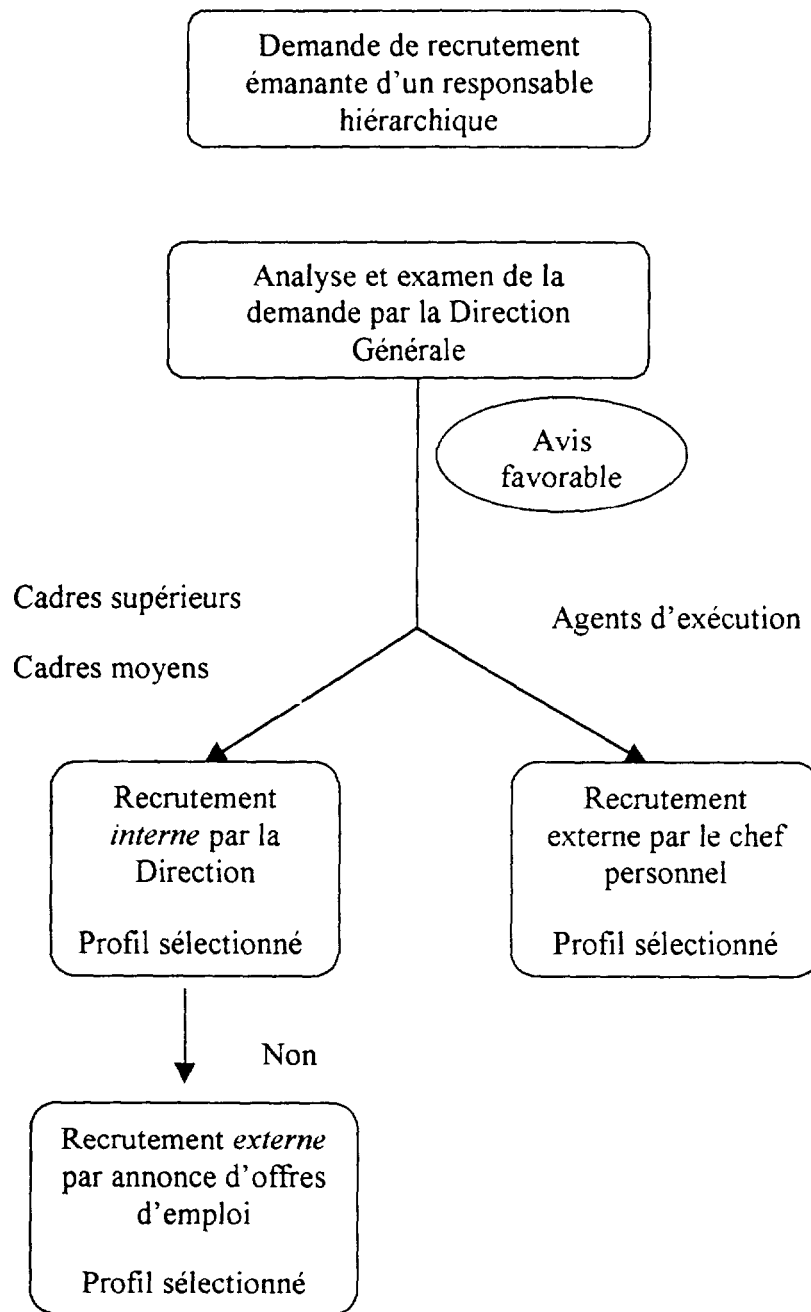
- la prime de rendement de fin d'année basée sur une note d'appréciation du supérieur hiérarchique ;
- la prime d'économie d'eau et d'énergie et la prime de maintenance du matériel ;
- les prêts de logement, de voiture, de soins médicaux, de mariage, etc. ;
- le remboursement total des frais de déplacement du personnel commercial ;
- les primes d'ancienneté ;
- la formation professionnelle (stages et séminaires) ;
- divers avantages sociaux.

II.2.7. POLITIQUE DE RECRUTEMENT

La société RANDA suit, en général, une politique structurée pour le recrutement de son personnel. Cette politique privilégie le recrutement interne par rapport au recrutement externe.

La société RANDA cherche tout d'abord le profil demandé parmi le personnel existant dans la société en consultant les responsables hiérarchiques des différents services. Cette recherche entre dans le cadre de la politique de promotion donnant ainsi la possibilité à une certaine catégorie de personnel de pouvoir faire carrière à RANDA. A défaut de recrutement interne, la société RANDA fait appel au recrutement externe par le biais des annonces d'offres d'emploi.

Les étapes de recrutement sont les suivantes :



II.2.8. SALAIRES

La société RANDA classe son personnel par catégorie de qualification conformément à la convention collective nationale des pâtes alimentaires et de Couscous.

Elle offre à son personnel des rémunérations supérieures à celles proposées par la convention collective.

Les fourchettes de rémunération applicable pour la fixation des salaires à l'embauche sont les suivantes :

Niveau d'études	Fourchette de rémunération (salaire net)
Inférieure au bac	SMIG
BAC ou TEG	Entre 200 et 250 DT
1 ^{ère} année supérieure	Entre 250 et 300 DT
2 ^{ème} année supérieure	Entre 300 et 350 DT
3 ^{ème} année supérieure	Entre 350 et 400 DT
4 ^{ème} année supérieure	Entre 400 et 500 DT
5 ^{ème} année supérieure	Entre 500 et 600 DT
6 ^{ème} année supérieure	Entre 600 et 700 DT

Ces fourchettes de rémunération sont ajustables par la Direction Générale pour les recrues expérimentées.

En 1996, le salaire moyen brut par qualification dans la société RANDA se présente ainsi :

Qualification	Salaire brut moyen
Cadre supérieur	1234 DT
Cadre moyen	601 DT
Agent de maîtrise	460 DT
Agent d'exécution	391 DT

II.2.9. FORMATION

La politique de formation de la société RANDA repose sur deux volets de formation :

- la formation budgétisée (prévue dans le budget)
- la formation instantanée (non prévue dans le budget)

Cette politique précise les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation des actions de formation.

Au début de chaque année, une commission de la société réunissant les responsables de la société identifie les besoins de formation du personnel.

Ces besoins sont basés sur la stratégie de développement et d'extension de la société, de la promotion et du recyclage continue du personnel.

Les actions de formation sont choisies à partir des programmes émis par des organismes de formation professionnelle et sont enregistrées dans un budget de formation.

Le plan annuel de formation rassemble les informations prévisionnelles concernant :

- la liste des actions proposées par la commission ;
- les organismes formateurs ;
- les conditions d'organisation des formations ;
- les effectifs envisagés ;
- les conditions financières d'exécution des formations.

Le service du personnel est chargé d'engager à temps les actions de formation en collaboration avec les chefs hiérarchiques.

Le suivi et l'évaluation des actions de formation sont assurés par les supérieures hiérarchiques qui apprécient et analysent l'évolution du rendement des personnes formées avant et après leur formation.

II.2.10. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Pour développer la stratégie de la société, impliquant l'exploitation optimale de toutes les compétences et le développement du capital humain, il est vivement recommandé que RANDA réétudie la structure organisationnelle de l'entreprise, et notamment de sa force commerciale, et mette en place une gestion des ressources humaines plus rationnelle, sur la base d'un suivi par objectifs.

II.2.10.a. Situation actuelle

L'analyse de la situation actuelle a permis de mettre en évidence les points d'appui et points de progrès suivantes :

Points d'appui	Points de progrès
1. faible taux d'absentéisme du personnel	1. structure composée de deux grands pôles : Direction technique et Direction administrative
2. bon taux d'encadrement du personnel	2. organigramme et organisation inadaptés au nouvel environnement : structure beaucoup plus orientée vers la production et l'exploitation que vers les ventes et le marché.
3. existence d'un encadrement compétent et polyvalent	3. pas de responsable de la gestion des
4. mise en œuvre d'une politique de formation bien définie et adaptée aux besoins de l'entreprise	

Points d'appui	Points de progrès
	<p>ressources humaines</p> <p>4. pas de contrôleur de gestion</p> <p>5. système de motivation du personnel commercial inexistant.</p> <p>6. Politique de recrutement axée essentiellement sur la promotion interne (manque de « sang neuf » dans l'entreprise)</p> <p>7. pas de gestion par objectifs</p>

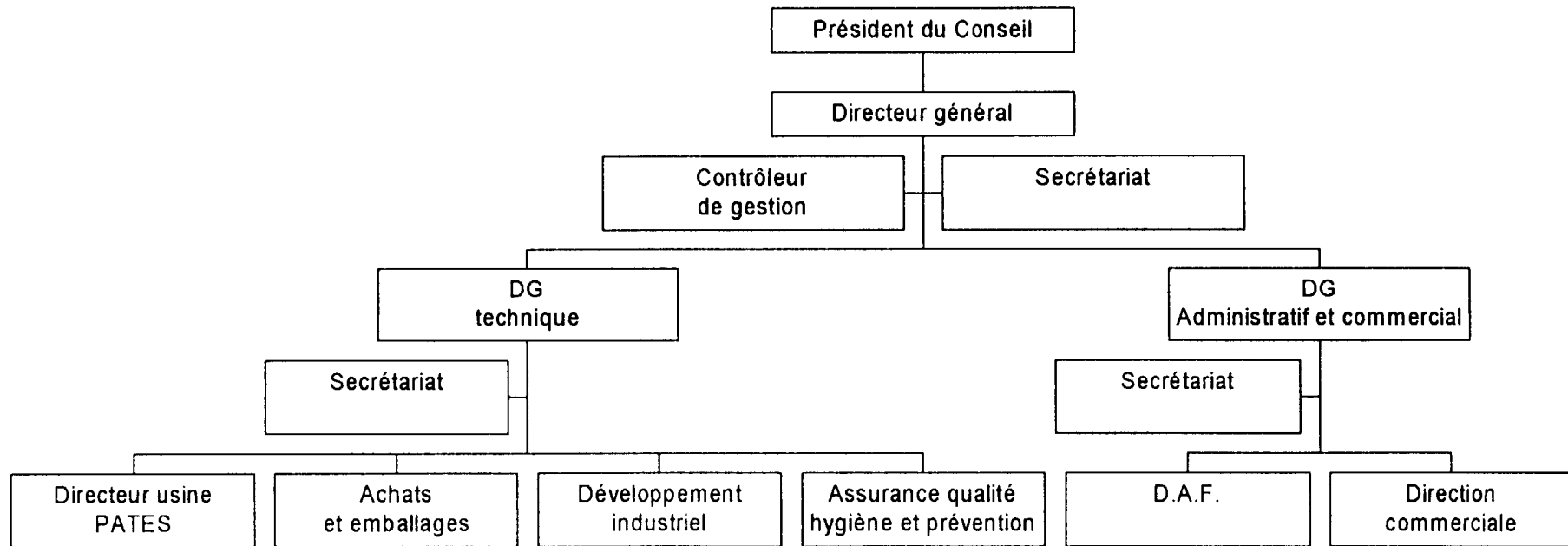
II.2.10.b. Proposition d'organigramme

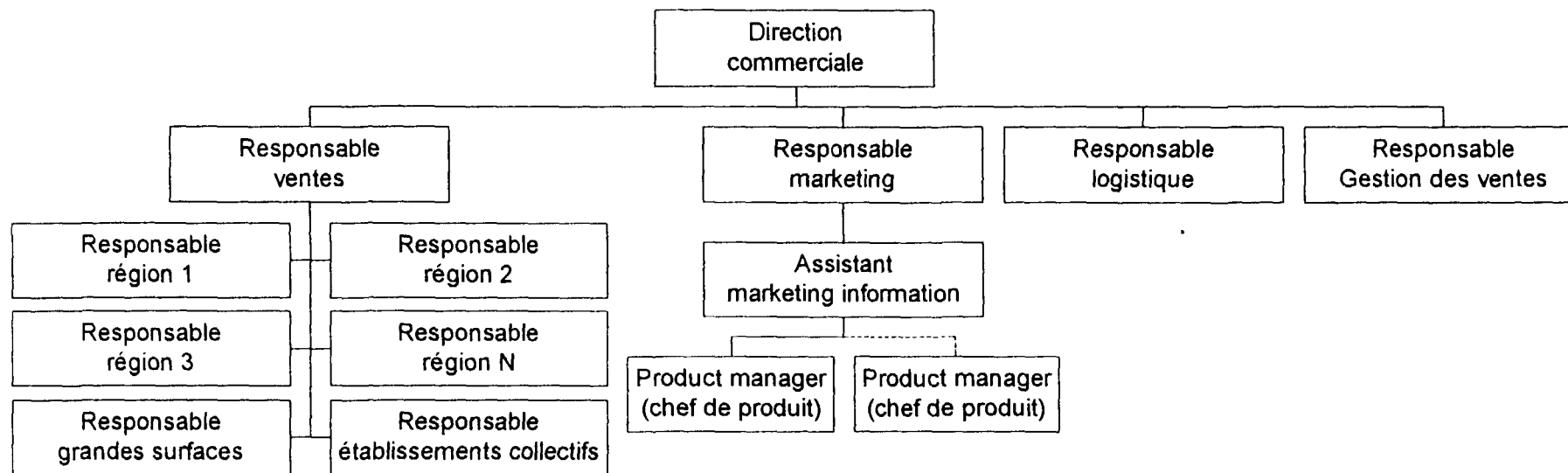
Le marché des pâtes et du couscous s'est en deux ans complètement modifié : nous sommes passés ainsi d'un marché de demande à un marché d'offre, où l'offre excède la demande. Dès lors, il est important que la structure de l'entreprise reflète cette évolution profonde et durable. En particulier, la fonction marketing et ventes devient plus importante que la fonction production, et il est absolument nécessaire que le département commercial soit singulièrement renforcé par des cadres ayant une très bonne expérience commerciale.

Il est donc recommandé que l'organigramme actuel soit réétudié.

Le premier organigramme proposé ci-dessous intègre la nouvelle donne du secteur des pâtes alimentaires, et peut constituer une base de réflexion pour la Direction générale de RANDA.

S'agissant de l'organisation commerciale, il est recommandé de réaliser au plus tôt une étude destinée à évaluer les compétences et les qualifications des cadres existants, de proposer, sur la base de cette évaluation, une organisation adéquate, et de définir les procédures et règles à suivre. Le second organigramme présente une organisation type d'une direction commerciale dans le secteur des pâtes alimentaires.





La responsabilisation doit être à tous les niveaux : depuis le PDG sur la réalisation des ventes et la rentabilité de la société, jusqu'au dernier vendeur sur les ventes de sa zone, le développement de sa clientèle etc.

Il est temps de fixer formellement un budget pour le marketing et les ventes et qu'il soit respecté par tout le monde.

Pour atteindre rapidement de bons résultats, les vendeurs « sur terrain » devront être rémunérés avec une part fixe limitée et une part variable importante, indexée sur les résultats obtenus.

II.2.10.c. Recommandations

Nous recommandons que RANDA adopte et mette en place une gestion des ressources humaines plus rationnelle sur la base d'un suivi par objectifs (ou DPO, direction par objectif) à travers des **plans** et des **primes**, de la manière suivante :

- | | |
|--------|--|
| Plans | <ol style="list-style-type: none">1. Définition des finalités et des objectifs des fonctions ;2. Définition du système d'évaluation des résultats ;3. Vérification successives avec les fonctions ;4. Raisons de la réalisation / ou non. |
| Primes | <ol style="list-style-type: none">1. Définition des primes qui se réfèrent à la réalisation des objectifs ;2. Méthodes d'évaluation ;3. Méthodes d'attribution ;4. Estimation jointe aux fonctions |

II.3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

II.3.1. LES EQUIPEMENTS ET LE NIVEAU TECHNOLOGIQUE DU MATERIEL

II.3.1.a. Lignes de production

La production des pâtes dans l'établissement de la Société RANDA s'effectue en employant les lignes suivantes :

Ligne pâtes longues n° 1 a été acquise auprès de la société BUHLER en 1987. Ses caractéristiques techniques sont présentées en annexe 2.2. La capacité de la ligne est de 1700 kg/heure calculée sur la production d'un spaghetti d'un diamètre de 1,7 mm sec non coupé.

Ligne pâtes longues n° 2 a été acquise auprès de la Société BUHLER en 1993. Ses caractéristiques techniques sont présentées en annexe 2.2. La capacité de la ligne est de 2000 kg/heure calculée sur la production d'un spaghetti d'un diamètre de 1,7 mm non coupé.

Lignes pâtes courtes n° 1 a été acquise auprès de la Société BUHLER en 1987, avec un système de réglage automatique de type TKRF. Ses caractéristiques sont présentées en annexe 2.2. La capacité de cette ligne est de 1500 kg/heure calculée sur la production de pâtes courtes sèches d'une densité de 400 kg/m³.

Lignes pâtes courtes n° 2 a été acquise auprès de la Société BUHLER en 1989, avec un système de réglage automatique de type TKRE. Ses caractéristiques sont présentées en annexe 2.2. La capacité de cette ligne est de 1500 kg/heure calculée sur la production de pâtes courtes sèches d'une densité de 400 kg/m³.

Ligne pâtes spéciales : celle-ci a été achetée en 1996 et donc a été installée récemment. Elle est du type semi-automatique, avec dessiccation dans des cellules statiques. La capacité de production varie entre 140 et 300 kg/heure selon le type de pâte produite.

Ligne couscous : celle-ci a été achetée en 1996 chez la société BUHLER. Elle a été installée récemment et a une capacité de production d'environ 1100 kg/heure. Elle représente la dernière évolution technologique faite par la société BUHLER dans ce secteur.

II.3.1.b. Niveau technologique des lignes de production des pâtes

Ligne pâtes longues n° 1

La technologie de la ligne pâtes longues n° 1 a été introduite par la société BUHLER à la fin des années 70. Elle est basée sur le principe de la « haute température » de dessiccation, qui était à cette époque, l'état le plus avancé de la technologie. Les caractéristiques de cette ligne sont donc celles de pouvoir conduire des diagrammes de dessiccation avec des températures maximales de 80 °C. Ceci dit, cette ligne, dont le domaine d'emploi est à considérer comme excellent, devrait produire selon les standards technologiques de la haute température.

D'un point de vue technologique, le choix des cycles de dessiccation étant limité, on peut améliorer les performances de la ligne en faisant sur l'installation les interventions suivantes :

- 1) installer le nouveau dosage standard BUHLER et la centrifugeuse afin d'améliorer le pré-mélange de la semoule avec l'eau;
- 2) remplacer l'ancien contrôle automatique du climat type TKRF avec le nouveau système TKRE avec programmation automatique du changement recette.

Ligne pâtes longues n° 2

La ligne pour la production des pâtes longues n° 2 est une TURBOTHERMATIK avec possibilité de sécher les pâtes à très haute température. Le principe de dessiccation des pâtes à très haute température s'est maintenant affirmé comme la dernière évolution technologique d'un procédé qui a été développé dans les années 70 et 80. C'est durant cette période que la technologie de fabrication des pâtes a connu une évolution très rapide.

Avec le lancement des nouvelles lignes type TURBOTHERMATIK de la BUHLER, il a été dès lors possible de produire selon les diagrammes que la technologie de fabrication de pâtes nous suggère sans limitations techniques imposées par les installations.

Ce faisant, nous pouvons utiliser des matières premières moins coûteuses pour obtenir de bonnes pâtes ou augmenter la qualité des pâtes en utilisant des matières premières de qualité et avoir des pâtes vraiment excellentes par leur aspect, leur couleur, leur tenue à la cuisson et à leur mastication.

Il convient de rappeler que la ligne des pâtes longues n° 2 acquise en 1993 était l'une des premières lignes TURBOTHERMATIK produites par la BUHLER. Au cours de ces dernières années, l'expérience nous a suggéré certaines modifications à apporter pour une meilleure mise au point et une facilité de gestion de la ligne TURBOTHERMATIK qui sont :

- 1) Introduction d'une section de réhumidification entre la dessiccation finale et le refroidissement dénommée TDED 1/2 contenant 141 cannes avec le but d'une meilleure stabilisation des pâtes séchées;
- 2) Amélioration de la ventilation des cannes en entrée au pré-séchage;
- 3) Augmentation de la ventilation des 6 premières zones de pré-séchage avec remplacement des ventilateurs de 600 mm de diamètre avec couples de ventilateurs de 400 mm de diamètre munis de moteurs électriques de 2800 tours/mn
- 4) Modification des passages sur les tôles de répartition d'écoulement pour acheminer les quantités majeures d'air vers l'extrémité des cannes et avoir des pâtes bien sèches et droites.

Après avoir effectué les mises à jour indiquées et avoir contrôlé la tenue et l'élasticité des garnitures des panneaux, avec éventuellement leur remplacement, la ligne TURBOTHERMATIK peut être considérée une ligne excellente pour la production des pâtes longues.

Enfin, il est recommandé d'étudier la faisabilité du remplacement des cannes actuelles des deux lignes pâtes longues par des cannes traitées en Rislan ® afin de ne plus utiliser de paraffine. Les avantages attendus du remplacement de ces cannes sont :

1. Amélioration de la qualité du produit en limitant l'incorporation de pâtes broyées dans la semoule ;
2. Valorisation des sous-produits par la récupération des coudes et leur vente sur le marché (pâtes pour potage), à l'instar de ce qui se fait en Italie.

Lignes pâtes courtes n° 1 & 2

Les lignes pour pâtes courtes n° 1 et 2 sont des lignes de très bonne qualité mécanique qui assèchent avec la technologie de la « haute température » qui permet de fabriquer des pâtes alimentaires avec des matières premières de qualité. **Il convient de noter que les presses actuelles des lignes pâtes courtes n° 1 & 2 ont une capacité théorique de 2250 kg/h. Cependant, cette capacité est plafonnée à 1500 kg/h par le séchage. Il y a donc lieu de moderniser les séchoirs.**

Pour améliorer les performances ces lignes, il est nécessaire de lancer un programme de maintenance extraordinaire et d'amélioration de l'installation. Cette intervention d'amélioration à court terme consistera à :

- 1) remplacer le système de réglage automatique TKRF par le TKRE sur la ligne pâtes courtes n° 1
- 2) installer sur les deux lignes le système de dosage standard BUHLER et la centrifugeuse, comme proposé pour la ligne des pâtes longues n° 1
- 3) remettre en état les séchoirs (étanchéité et tapis).

En outre, une intervention à moyen terme peut être faite, lorsque le marché fera ressortir la nécessité d'améliorer les capacités technologiques, en transformant les lignes en TURBOTHERMATIK, en récupérant la presse et en remplaçant l'installation de séchage.

Dans ce cas, la configuration avec fourniture BUHLER deviendrait :

Dosage	STANDARD
Presse	TPBD 175/520
Trabatto	2 x TPFC 8/4
Séchoir tournant	TROA 15/8
Séchoir final	TTHA 5/9
Refroidisseur	TRVK

Le séchoir tournant TROA 15/8 peut être remplacé par un séchoir à tapis TTHA 7/9 en fonction du prix et d'éventuels formats futurs incompatibles avec le séchage par un moyen tournant.

Avec cette configuration, nous aurons une ligne de séchage à très haute température qui permettra d'optimiser les qualités des matières premières, en obtenant des produits excellents par leur couleur, leur tenue à la cuisson, leur mastication, etc.

Il ne faut pas en outre oublier que cette nouvelle génération de séchoir a été projetée pour améliorer l'hygiène de production, faciliter l'entretien, augmenter les économies énergétiques et réduire les espaces d'installation.

Ligne pâtes spéciales

La ligne pâtes spéciales doit être considérée comme étant une installation pilote permettant à la société RANDA de tester le marché avec la mise au point des produits à lancer. Lorsque les réponses du marché seront positives et les prévisions de vente exprimeront un volume intéressant, on devra alors acquérir une installation avec un système de séchage en continu, de façon à améliorer les niveaux actuels de qualité, d'hygiène et de productivité. Cette modification n'est pas prise en compte à ce stade de la mise à niveau.

Dans un prochain avenir, il sera nécessaire d'effectuer les interventions suivantes :

- 1) Revoir l'emploi de l'oeuf qui peut être frais, surgelé ou en poudre;
- 2) Revoir l'installation du processus en fonction du type d'oeuf choisi, en rappelant que l'oeuf frais offre la possibilité d'avoir la meilleure qualité sur le produit, tandis que l'oeuf en poudre en offre la minimum;
- 3) Améliorer le fonctionnement des cellules statiques de façon à pouvoir assécher les produits avec des températures supérieures à 65 °C sans avoir de problèmes techniques et/ou technologique. Dans ces conditions le produit se pasteurise avec abattement de la pollution bactérienne et pathogènes
- 4) Acheter et installer la machine d'emballage pour éliminer un goulot d'étranglement actuel au niveau de la production des pâtes spéciales, d'une part, et, d'autre part, améliorer l'efficacité et l'hygiène en supprimant l'emballage manuel.

Ligne couscous

Pour la ligne de fabrication de couscous, comme déjà dit, celle-ci étant la dernière née de la société BUHLER, nous pensons qu'elle soit au niveau. Néanmoins, le système de nettoyage des cuiseurs pourrait être amélioré, en comparaison avec d'autres cuiseurs.

II.3.1.c. Lignes de conditionnement

Le parc des machines d'emballage est constitué de :

Pâtes longues

Machine	Nombre	Date d'acquisition
Empaqueuse Flow pack SO	1	1987
Empaqueuse Flow pack + fardeuse	1+1	1987
Empaqueuse Flow pack + fardeuse	1+1	1993

Empaqueuse Flow pack + fardeuse	1+1	1993
---------------------------------	-----	------

Pâtes courtes

Machine	Nombre	Date d'acquisition
Empaqueuse Flow pack verticale à 4 balances	1	1987
Empaqueuse Flow pack verticale à 4 balances + fardeuse	1+1	1987
Empaqueuse Flow pack verticale multitêtes + fardeuse	1+1	1991
Empaqueuse Flow pack verticale multitêtes + fardeuse	1+1	1991
Empaqueuse Flow pack verticale multitêtes + fardeuse	1+1	1993

Couscous

Machine	Nombre	Date d'acquisition
Empaqueuse Flow pack verticale volumétrique + fardeuse	1+1	1996

Les machines d'emballage précitées sont aptes à produire des emballages dits « à coussin ».

Depuis quelques années, les consommateurs montrent une préférence marquée pour les emballages à base « carrée » qui ont l'avantage, pour les pâtes courtes, de pouvoir présenter le paquet verticalement.

Ce nouveau packaging implique le renouvellement du parc de machines pâtes courtes avec un investissement important.

Faire ou ne pas faire cet investissement est une décision qui relève davantage du marketing que de la technique. Les machines existantes dans la division emballage de la société RANDA sont aptes pour emballer les pâtes « à coussin ».

Pour rationaliser le service conditionnement existant, il est nécessaire d'effectuer ce qui suit :

- 1) Recruter un ingénieur qualifié pour diriger ce service ;
- 2) Améliorer le contrôle des machines en vue d'augmenter le rendement productif, c'est à dire plus de production et moins de déchets par roulement de travail.

Pour obtenir ce résultat, il est nécessaire que les opérateurs élaborent un document de production où soient indiqués tous les arrêts de machine avec les causes qui les ont générées. De l'analyse des arrêts, rechercher les conditions opérationnelles des machines ainsi que la vitesse optimale, qui offrent les meilleures prestations dans le temps ;

- 3) Améliorer la maintenance préventive afin de réduire les arrêts pour causes mécaniques ou électriques ;
- 4) Rationaliser le système de transport et d'alimentation des pâtes à la machine d'emballage ;

- 5) Insérer une ligne entre l'emballageuse et la fardeuse, le contrôle du poids et le détecteur de métaux ;
- 6) il est recommandé de remplacer l'actuelle emballageuse à quatre balances des lignes pâtes courtes par une emballageuse multitête avec fardeuse. L'emballageuse à 4 balances pourra être transférée sur la ligne couscous, à titre de système de conditionnement de secours lorsque l'emballageuse volumétrique est immobilisée ;
- 7) Après avoir fait ce qui est cité aux points 1 à 4, reconstruire le rendement des machines et en fonction des volumes produits, augmenter le parc machines en cas de besoin, en remplaçant les machines achetées en 1987 par des machines actuelles plus sûres et plus rapides ;
- 8) Séparer la salle de conditionnement du magasin de produits finis par un mur muni de porte coupe feu REI 180 afin de protéger la salle de conditionnement des infestations et des éventuels incendies ;
- 9) Repeindre la salle avec des peintures claires et lavables.

II.3.1.d. Magasin produits finis

Le magasin des produits finis est constitué de deux locaux ayant une capacité de stockage totale d'environ 800 tonnes, soit 4 à 5 jours de production. Cependant, il est important de souligner que 85 % de la production de RANDA concerne 5 produits qui ont une rotation élevée, pour lesquels les besoins de stockage sont donc limités. Par conséquent, la capacité de stockage est essentiellement dévolue aux 28 autres produits commercialisés par RANDA et est actuellement utilisée à 40 %.

Cette capacité de stockage implique un flux de vente très régulier grâce à un réseau de distribution très efficace, composé de dépôts satellites répartis dans les différents centres de vente du pays.

Si il est remarquable que RANDA puisse gérer des flux tendus sur 85% de sa production, il n'en demeure pas moins qu'une souplesse manque et les risques de pannes sur les pâtes courtes pourraient être graves commercialement. Par la suite une étude intégrant tout le système logistique et distribution devra faire apparaître de meilleures solutions.

Une attention particulière devra être portée au « retour marchandises ». On doit trouver un local séparé du magasin produits finis dans lequel on entreposerait les marchandises qui retournent de l'extérieur de façon à pouvoir les contrôler du point de vue qualité, hygiène, infestation, etc., sans interférer avec le produit du magasin produits finis. Si une révision de la logistique d'expédition ne comprendra pas le chargement du camion à palettes entières, il sera nécessaire d'augmenter les équipements de chargement camions afin de réduire les prix et les délais d'emploi des bouches de chargement.

Il semblerait que les trois dépôts de stockage nécessitent l'utilisation de chariots élévateurs, de tapis roulant et de conteneurs de stockage. Une étude sur la logistique permettra de préciser les caractéristiques techniques de ces équipements.

II.3.1.e. Installations auxiliaires

Centrale thermique

La centrale thermique est composée de :

- 1 chaudière pour eau surchauffée de 2.500.000 kcal/h
- 1 chaudière pour eau surchauffée de 1.500.000 kcal/h
- 1 chaudière pour eau surchauffée XR3 de 100.000 kcal/h

La pression de service du circuit relevée en aval de la pompe de circulation est de 6 bars.

1 chaudière BIASI pour la production de vapeur de 1500/1800 kg/h de vapeur à 6 - 8 bar.

Les circuits ont été réalisés par la TERMOCOND.

Il convient de constater qu'il n'existe pas de chaudière de secours : si la chaudière de 2.500 Mcal/h devait être immobilisée, cela se traduirait immédiatement par l'arrêt de l'une ligne de production de pâtes. Dans ces conditions, il est recommandé de remplacer l'actuelle chaudière de 1 500 Mcal/h par une chaudière de 2 500 Mcal/h.

Centrale eau

La centrale eau est équipée pour effectuer les opérations suivantes sur l'eau en entrée :

- déchloration à charbons actifs
- adoucissement
- osmose inverse pour alimenter la chaudière à vapeur.

L'eau est stockée dans deux citernes souterraines. Ces deux citernes font l'objet actuellement d'une réfection des parois intérieures avec de la résine alimentaire. Les citernes sont dépourvues de couvercle. Les choses les plus importantes à faire dans la centrale hydrique étant donné que l'installation est récente et par conséquent fonctionnelle, sont :

- munir de couvercles les bouches d'entrées des citernes enterrées.
- remettre en état l'environnement en améliorant le carrelage, le crépi et les cadres;

Centrale d'air comprimé

La centrale d'air comprimé est composé des équipements suivants :

- 4 compresseurs GA 37
- 1 compresseur GA 122
- 3 sécheurs FD 120
- 1 sécheur FD 100

- 1 sécheur FD 122
- 1 citerne de 2000 l.

Les installations pour la production d'air comprimé sont à considérer comme efficaces.

Installation de thermoventilation

L'installation de ventilation qui intéresse fondamentalement la zone de production de pâtes est composée de centrales de filtrage, d'humidification, de chauffage et de canalisations qui distribuent l'air dans les différentes zones du service production.

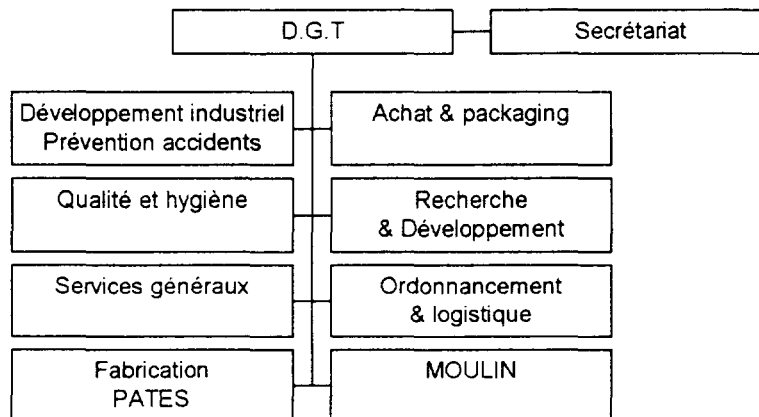
L'installation est adaptée au but pour lequel elle fut mise en place. Toutefois, pour maintenir la qualité des pâtes à son niveau actuel, il est nécessaire d'améliorer le système d'humidification, le nettoyage des canaux de distribution de l'air et effectuer la maintenance extraordinaire des centrales. En outre, l'une des centrales est vétuste et doit être reprise.

II.3.2. ORGANISATION DE LA PRODUCTION

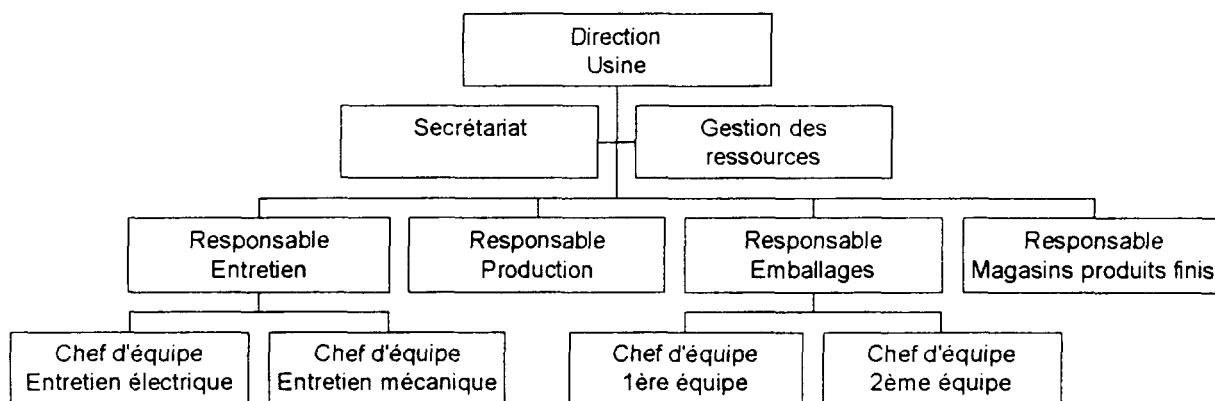
II.3.2.a. Organigramme et organisation

La production doit être organisée de manière à produire au meilleur prix pour une qualité optimale, par des méthodes efficaces et appropriées.

En ce qui concerne la société RANDA, nous suggérons de créer une structure au niveau central, comprenant les fonctions pouvant être centralisées et une structure de fabrication légère et efficace qui comprenne les fonctions opérationnelles. La structure centrale devrait être articulée ainsi :



Tandis que pour la structure de fabrication de pâtes, en tenant compte du contexte dans lequel l'on opère, nous suggérons une première phase d'organisation du type indiqué ci-après :



II.3.2.b. Procédures de production

Pour l'organisation de la production, il est nécessaire de préciser et de mettre en œuvre les actions et les procédures de production qui ont une influence directe sur la qualité et la rentabilité des produits RANDA.

Le programme général de production doit être élaboré par le service programmation et logistique au sein de la Direction Générale Technique (DGT) sur la base d'analyses effectuées en croisant les données de vente avec leur déroulement historique et éventuellement en utilisant un système d'information de type DSL - Dynamic Lot System, qui fournit en output une prévision sur deux semaines.

La cellule « gestion ressources » de la direction de l'établissement reçoit le programme général, l'élabore hebdomadairement avec le responsable en mettant en évidence :

pour la production :

- horaire
- ligne
- format
- quantité de pâtes à produire
- observations
- signature

pour l'emballage :

- film
- ligne de conditionnement
- format
- quantité de pâtes à confectionner
- code
- observations
- signature

Sur la base des informations contenues dans le document, le préposé au nettoyage filière note la filière à utiliser. Le Chef d'équipe avec le conducteur de ligne, établit le programme des machines.

Tandis que pour le service emballage, le préposé prédispose le prélèvement des matériaux en magasin et le chef d'équipe coordonne l'activité des opérateurs de ligne.

Pour la documentation, il sera élaboré les rapports de machines qui devront contenir au moins les données suivantes :

- équipe
- machine ou ligne
- format
- charge
- arrêt machine
- signature de l'opérateur.

Pour les quantités produites sur les lignes de production, l'on enregistre les heures de production. A l'emballage, les quantités peuvent être comptabilisées par le document de livraison au magasin produits finis et dans le futur par le système informatique. Ces documents sont :

Documents émis par l'usine

- procédures opérationnelles
- instructions opérationnelles

Documents émis par la DGT

- recettes
- livre formats
- spécifications de packaging
- listes des compositions
- livre des paramètres de processus
- cahiers des charges techniques d'achats
- quality monitoring schemes (QMS)

Le processus productif sera planifié à travers le QMS qui sera préparé en groupe par le contrôle qualité et par la direction de l'établissement avec ses fonctions de production, emballage et maintenance.

II.3.3. FONCTION QUALITE

Le contrôle de la qualité est une fonction très importante. Chez la société RANDA, elle est à créer pratiquement en totalité. En partant de ce que l'on est en train de faire maintenant de manière dispersée, il est nécessaire de réunir les différentes activités exercées dans cet environnement en une fonction qui organise, élabore la documentation nécessaire, planifie et contrôle les actions aptes à garantir la qualité.

La Société RANDA est en train de s'organiser pour être certifiée ISO 9002. A cette occasion, l'on fera le point sur la « politique de la qualité » et donc sur toutes les actions à entreprendre pour atteindre l'objectif prévu.

II.3.3.a. Fonction assurance qualité (AQ)

De la fonction assurance qualité (AQ) dépendront :

- laboratoire
- contrôles de ligne

La fonction comprend principalement les activités suivantes :

- élaborer une relation préliminaire qui permette au directeur de l'établissement le réexamen du système qualité
- élaborer le manuel de la qualité et les plans de la qualité;
- élaborer avec la participation de la direction de l'établissement et ses fonctions (production, emballage et maintenance) le QSM;
- rédiger les méthodes d'analyses;
- documenter la non conformité ;
- définir celui qui exercera la fonction de superviseur;
- programmer les inspections périodiques pour vérifier les conditions de magasinage des matières premières;
- rédiger et distribuer le programme des visites d'inspection relatives au système qualité;
- élaborer les programmes de formation du personnel engagé dans la fonction assurance qualité

II.3.3.b. Laboratoires

La Société RANDA doit augmenter les moyens de son laboratoire de façon à :

- effectuer les contrôles prévus en émettant le P.V. approprié, au moment de la réception des matières premières et matérielles;
- effectuer le contrôle des productions en soumettant le produit aux analyses prévues dans le QMS afférent;
- gérer les appareillages de laboratoire;
- identifier les tolérances sur les mesures et sélectionner l'appareillage approprié;
- effectuer la programmation tarages des instruments servis pour les analyses;
- conserver les appareillages standards dans des locaux appropriés.

Les analyses qui devraient être faites pour le contrôle de la production sont :

analyse

- couleur
- humidité
- cendres

- protéines
- fibre
- filth test
- tendreté
- métaux lourds
- pH
- bactériologie
- extraction graisses
- centrifugation

A notre avis, le laboratoire RANDA devrait être équipé pour faire la série d'analyses précédentes, à l'exclusion des :

- analyses de métaux lourds
- analyses bactériologiques

Ces analyses pourraient être faites à l'extérieur, ou, si cela est justifié financièrement, d'équiper le laboratoire en conséquence.

Nous joignons en annexe une série de tableaux où sont indiqués les paramètres à respecter selon la loi italienne.

II.3.3.c. Essais contrôles et tests

La société RANDA doit planifier les activités d'essais, de contrôles et de tests au moyen des documents suivants :

- quality monitoring schémas (QMS)
- laboratory instructions (LI)
- méthodes d'analyses (MA)
- méthodes officielles (MU)

Le QMS comportera au moins les données suivantes :

- Usine
- groupe
- produit
- service
- objet du contrôle
- but
- fréquence de l'échantillonnage
- points où effectuer l'échantillonnage
- nombre d'échantillons
- fonction ou entreprise responsable de l'échantillonnage
- typologie des contrôle
- méthodes d'essai
- limites d'acceptation
- fonction responsable du contrôle
- actions en cas de déviation
- notes

Les laboratory Instructions (LI) sont rédigées par la DGT et décrivent les méthodes selon lesquelles doivent être conduites les analyses de laboratoire déterminées, si elles doivent être effectuées à l'intérieur.

Les méthodes d'analyses (MA) sont rédigées par le personnel dépendant du contrôle qualité et décrivent les modalités des tests ainsi que les procédures qui servent à vérifier leur réalisation positive. Elles comporteront entre autres :

- les éléments d'identification du produit
- l'activité et les modalités d'analyses
- les éventuels documents de référence
- les éventuelles modalités d'échantillonnages

Les méthodes officielles sont celles reconnues comme telles par la législation tunisienne.

II.3.3.d. Essais contrôles tests à la réception

A l'arrivée les matériaux sont divisés en deux groupes :

- matières premières
- emballages

Les matières premières sont contrôlées selon les procédures et la documentation de laboratoire. Les emballages sont contrôlés selon ce qui est indiqué sur les procédures du QMS par le préposé au ravitaillement matériaux qui prélève également d'éventuels échantillons destinés à des analyses faites à l'extérieur. Les matériaux entreposés dans des endroits appropriés seront clairement identifiables jusqu'à la fin des contrôles et à l'émission des documents afférents.

II.3.3.e. Essais contrôles tests en production

Le personnel du service qualité, du laboratoire, du contrôle de ligne et le personnel opérationnel, selon ce qui est fixé sur le QMS afférent, effectue le contrôle des productions en soumettant le produit aux essais codifiés pour en vérifier la conformité.

Celui qui effectue les contrôles signale les éventuelles « non conformités » qui pourraient apparaître. A la fin de chaque essai prévu, l'exécuter rédige et signe les documents selon ce qui est prévu par le QMS. A la fin de la phase de production, le personnel chargé soumet le produit aux essais finaux selon ce qui est spécifié sur le QMS.

II.3.3.f. Hygiène

Dans l'industrie agro-alimentaire, l'hygiène a une grande importance.

Selon les productions et les process technologiques, les normes du comportement sont plus ou moins sévères. Dans le cas de production de pâtes sèches, grâce au procédé de dessiccation à haute température et encore plus, à très haute température, l'hygiène en cours de fabrication n'est pas critique. En effet, avec les températures atteintes et le temps relativement long de

séchage, le produit sort des lignes suffisamment pasteurisé. Le problème, dans ce cas, devient celui de le protéger d'une nouvelle pollution.

Pour cette raison, les règles de comportement du personnel, les structures des services hygiéniques, la gestion des déchets de production sont très importantes.

Une attention particulière doit être portée à tous les services de fabrication de façon à ce qu'ils aient les pavements, les parois, les cadres et les installations en ordre et facilement nettoyables.

Une grande attention doit être portée dans la rédaction des instructions de nettoyage des installations et des empaqueteuses, en gardant à l'esprit que l'utilisation de l'air comprimé comporte un risque de diffusion de la flore bactérienne. Il est donc préférable d'aspirer en se munissant d'appareillages appropriés. La règle générale qui est valable pour la manutention des viandes et des fromages, est celle de ne pas croiser les flux de lavage. Dans le cas de fabrication de pâtes, cet avertissement n'est pas très important.

Un aspect critique est celui de la poussière. La poussière dans l'établissement de la société RANDA doit être considérée comme l'ennemi n° 1.

Pour résoudre ce problème, il est nécessaire d'agir sur l'environnement en goudronnant les voies autour de l'usine, et planter et jardiner les aires nues. Aérer les pièces dans les limites des investissements possibles par des installations qui prévoient la filtration de l'air. Un approfondissement des actions à faire est celui de donner vie à la HACCP.

Chez la société RANDA il a été constitué un groupe HACCP. Ce groupe devra opérer de façon à concrétiser le respect pour l'hygiène dans l'établissement.

Pour faciliter l'action du groupe, nous joignons en annexe :

- les points avec les principes de base ;
- les points avec l'application ;
- un diagramme des flux ;
- une indication des points critiques du processus

II.3.4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'analyse de la situation actuelle a permis de mettre en évidence les points d'appui et points de progrès suivantes :

Points d'appui	Points de progrès
1. Outil de production en bon état	1. Outil de production en voie d'obsolescence, compte tenu des dernières évolutions technologiques (très haute température)
2. Niveau technologique du parc de machines	2. Mix industriel pâtes coupées/pâtes longues
3. Bonne qualité des produits, proches des standards italiens	3. Capacité de production de la ligne de couscous
4. Automatisation de la production (pâtes longues et pâtes coupées classiques)	4. Contrôle de la qualité : réception de la matière première, fabrication, hors
5. Intégration avec la semoulerie (bonne maîtrise de la qualité de la semoule)	

Points d'appui	Points de progrès
6. Effort d'investissement continu depuis la création de l'entreprise	<p>fabrication, laboratoire</p> <p>5. Ordonnancement de la production</p> <p>6. Lay out de l'usine : flux matières, magasins et stockage</p> <p>7. Ligne de fabrication des pâtes aux œufs : maîtrise insuffisante du process, faible capacité, faible automatisme</p> <p>8. Coordination de la production avec les ventes</p> <p>9. Formation au suivi et au contrôle de la qualité</p> <p>10. Contrôle de la gestion et de la maintenance</p> <p>11. Proximité du magasin de produits finis de l'atelier de conditionnement</p> <p>12. Conditionnement sur la ligne pâtes courtes 1 & 2 à moderniser</p> <p>13. Conditionnement manuel sur la ligne pâtes spéciales</p> <p>14. Pas de ligne de secours pour le conditionnement du couscous</p> <p>15. Alimentation électrique</p> <p>16. Risque de perturbation dans la production en cas d'immobilisation de la chaudière principale</p> <p>17. Thermoventilation à revoir</p>

II.4. DIAGNOSTIC COMMERCIAL

II.4.1. LES PRODUITS DE L'ENTREPRISE

RANDA offre une gamme étendue de produits de façon à bien couvrir le marché actuel et potentiel et assurer par conséquent un volume de vente important.

La société RANDA commercialise ainsi sur le marché national une gamme très vaste de pâtes, couscous, farine et semoule d'orge pour potage, couscous et pain artisanal.

II.4.1.a. Pâtes alimentaires

Pour ce qui concerne les pâtes, la gamme est vraiment très complète et plus précisément :

- | | |
|-----------------------------|---|
| Pâtes de semoule de blé dur | <ul style="list-style-type: none">• 8 formats de pâtes longues• 23 formats de pâtes courtes• 5 formats de pâtes spéciales |
| Pâtes aux oeufs | <ul style="list-style-type: none">• 10 formats de pâtes normales• 5 formats de pâtes spéciales |

RANDA commercialise ainsi une gamme étendue, très semblable à celle de certains producteurs européens, qui lui permet ainsi de développer ses ventes et de segmenter le marché en offrant au consommateur des produits bien adaptés à ses besoins spécifiques.

RANDA différencie son offre également en termes de format, en commercialisant, pour les pâtes de semoule, outre le paquet standard de 500 grammes, un paquet de 1 kg pour 7 variétés de pâtes longues et courtes.

La qualité des pâtes RANDA est d'un bon niveau, très semblable à la qualité moyenne des pâtes européennes. Elles sont fabriquées à partir de la pure semoule de blé dur PS-10.

Ainsi, d'après une enquête de marché réalisée en octobre 1995 sur un échantillon représentatif de 300 ménagères habitant le district de Tunis, 70 % des interviewées considèrent RANDA comme la meilleure marque de pâtes alimentaires. Les caractéristiques qui lui sont reconnues sont : « ne colle pas », « couleur claire », « cuisson rapide ». Cependant, le même échantillon de ménagères n'apprécie pas l'emballage de RANDA. 76 % des ménagères considèrent l'emballage RANDA comme ordinaire, la plupart l'aurait voulu plus gai, plus attirant, plus distingué.

Il serait intéressant d'élargir ce sondage à un échantillon plus important, couvrant l'ensemble de la Tunisie, de façon à dégager les caractéristiques propres de chaque région, et pouvoir ainsi définir une segmentation plus fine.

Le conditionnement et l'emballage de certains produits (pâtes classiques) est à revoir, tant en termes de matières utilisées que d'image que l'emballage doit transmettre au consommateur. Il faut toujours se rappeler que la première et généralement la plus importante des publicités d'un produit est son conditionnement, qui doit être original en termes de design, avec de

belles couleurs qui doivent caractériser la marque, et contenir une information complète sur le produit.

L'an dernier, RANDA a introduit sur le marché 2 gammes de pâtes aux oeufs :

- 10 formats de pâtes longues et courtes
- 5 formats de pâtes spéciales : papillon 1 et 2, lasagne, cannelloni, lasagne aux épinards.

Pour le lancement de ces spécialités, un emballage plus luxueux a été élaboré : les pâtes spéciales sont ainsi commercialisées dans un étui cartonné en quadrichromie.

II.4.1.b. Couscous

RANDA a décidé de mettre sur le marché quatre types de couscous : fin, moyen, gros et mesfouf (couscous pour dessert).

Cette gamme est étendue et permet de segmenter le marché.

Pour le lancement de ces articles, RANDA a mis au point un emballage de qualité.

II.4.2. MARKETING MIX

Le marketing mix des pâtes alimentaires et du couscous se base sur deux principes fondamentaux :

- le produit ;
- la distribution.

D'une façon générale, les éléments de marketing mix sont plus dirigés vers la vente que vers les consommateurs. Ainsi, actuellement, il est important de constater que :

1. La publicité est effectuée plus pour accroître la notoriété des marques que pour promouvoir les produits ;
2. La promotion de la consommation est peu développée ;
3. Le packaging est peu différencié d'un producteur à l'autre. Les producteurs utilisent des emballages souples transparents. SPIGA a lancé un emballage dont le fond est rigidifié, de façon que le produit puisse être présenté verticalement ;
4. Enfin, la promotion est peu développée, tant sur le lieu de vente que vers le consommateur

RANDA avec le lancement des pâtes spéciales et des pâtes aux œufs a commencé à segmenter le marché. De ce fait, elle dispose d'un important avantage concurrentiel, en se plaçant d'emblée de manière à recueillir de façon avantageuse toutes les opportunités de développement que la Tunisie offre de ce point de vue.

S'agissant des pâtes normales, le packaging est important pour la différenciation des articles. Cependant, l'accent devrait être également mis sur la présentation des produits sur les lieux de vente, de façon à identifier clairement, de façon personnelle et agréable, la marque RANDA.

La qualité des produits est généralement bonne : RANDA, tant pour ses pâtes normales que pour ses produits spéciaux, propose des produits très proches en termes de goût aux standards européens en général et italiens en particulier.

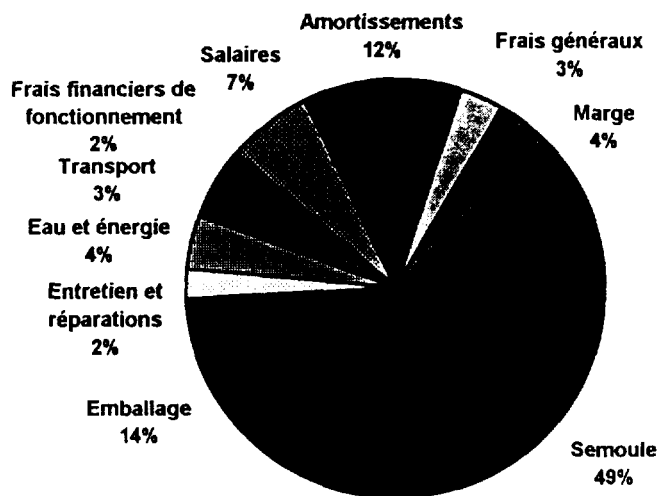
II.4.3. LA POLITIQUE DE PRIX

Les prix de la semoule (matière première), des pâtes et du couscous étant homologués par l'Etat, l'industrie des pâtes alimentaires est en Tunisie une industrie de volumes, car pour couvrir les charges fixes et dégager des cash flows substantiels, il faut produire le plus possible. Il est clair que dans ces conditions, le leader a nécessairement un avantage considérable sur ses concurrents : en effet, grâce au volume de ses ventes, il dégage suffisamment de cash flow pour moderniser régulièrement son outil de production, de façon à suivre les tendances du marché, mais aussi pour avoir les moyens d'une politique commerciale agressive (promotion, communication et publicité), si besoin est, face à une concurrence rapidement dépassée.

Pour dégager une rentabilité satisfaisante, les producteurs de pâtes tunisiens sont ainsi obligés à produire le plus possible et à être très efficaces dans la fabrication de leurs produits (maîtrise du coût des emballages et de la logistique).

Dans ces conditions, parler de politique de prix est un nonsense : il est plus juste de parler de politique de volumes. RANDA, en tant que leader, est donc aujourd'hui avantagé. L'objectif principal de la mise à niveau de RANDA est donc de donner les moyens (techniques et commerciaux) pour maintenir, voire augmenter le volume de ses ventes, et conserver son leadership sur le marché tunisien.

Le graphique ci-après donne la structure du prix de revient d'un kilogramme de pâte alimentaire :



II.4.4. DISTRIBUTION ET ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

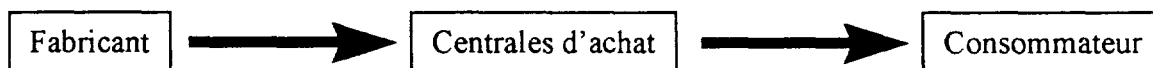
La distribution des pâtes et du couscous est structurée comme suit :

1. Distribution traditionnelle :



A l'heure actuelle, la distribution classique, avec environ 700 grossistes, réalise presque 90 % des ventes globales.

2. Distribution grandes surfaces :



Cette distribution ne représente que 10 % des ventes totales, et est limitée aux grandes villes. Toutefois, elle est en train de se développer par rapport à la distribution traditionnelle.

La vente des pâtes alimentaires et du couscous se fait essentiellement par téléphone. Elle se fait aussi par l'intermédiaire des représentants de RANDA responsables des ventes et du recouvrement.

La force de vente RANDA est constituée par :

- 7 représentants
- 4 merchandising grandes surfaces
- 3 vendeurs par téléphone

Etant donné que l'essentiel des ventes se fait à travers les grossistes, soit environ 40 000 tonnes de pâtes et couscous, une quinzaine de vendeurs peut être suffisant, à condition que chacun ait des objectifs précis et soit rémunéré principalement sur les résultats réalisés.

La force de vente apparaît mal organisée, sans objectifs de vente précis, et sans suivi régulier des résultats. Il est donc souhaitable de réorganiser la force de vente et de mettre en place un réel service commercial. En outre, il est nécessaire de renforcer les compétences des vendeurs par une formation appropriée. Cette formation pourrait avoir pour objet de présenter aux vendeurs les caractéristiques de la société qu'ils représentent et l'image de marque qu'ils doivent transmettre aux grossistes et aux consommateurs, d'une part, et, d'autre part, de leur enseigner l'art et les techniques de vente. Enfin, il serait bon de mettre en place, outre une rémunération fondée essentiellement sur les résultats, un système de gratification (soit en argent, soit en nature (TV, voyage...)) des vendeurs qui ont réalisé les meilleurs résultats (meilleur service, meilleur chiffre d'affaires...). Cette action est généralement considérée comme une motivation supplémentaire pour les vendeurs et un stimulus pour augmenter leurs résultats.

II.4.5. POLITIQUE DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION

Au cours des 4 dernières années, les investissements publicitaires dans le marché des pâtes ont été toujours plus importants que dans d'autres secteurs. Le tableau suivant présente les cinq premiers annonceurs selon le nombre de spots.

Famille de produits	Nombre de spots publicitaires
Alimentation	2 354
dont RANDA	339
CDS	283
Boissons	1 186
Habillement	440
Hygiène et beauté	311
Electroménager	309

En 1996, le groupe CDS (couscous DIARI et pâtes SPIGA) a réalisé un effort publicitaire très important à l'occasion du lancement des pâtes SPIGA. La part la plus importante de ce budget a été consacrée à des campagnes télévisées (330 000 DT en passage TV pour les pâtes et 120 000 DT pour le couscous et le mesfouf).

Le leader du marché RANDA a répondu avec un investissement global de 580 000 DT, somme importante mais répartie sur trois lignes de produits : le couscous pour 200 000 DT

environ, les pâtes spéciales pour 100 000 DT et seulement 280 000 DT pour les pâtes de semoule.

Cette campagne a probablement accru la notoriété de la marque, déjà très élevée (taux de notoriété spontanée en 1995 : 71 %). Mais, dans les pâtes de semoule, où RANDA a subi le l'attaque la plus forte, sa réponse a été faible et on peut penser (il faudrait le mesurer avec une enquête) que la fréquence de spot a été trop insuffisante pour être réellement efficace, par rapport au matraquage publicitaire de SPIGA.

En outre, CDS a probablement mis à la disposition de sa force de vente un budget promotionnel important.

Il faut se rappeler dans un marché à prix contrôlés, le paramètre "promotion" joue un rôle beaucoup plus important que le prix, de façon à offrir soit aux grossistes, soit au consommateur des promotions originales et efficaces.

RANDA, pour ne pas se lancer dans une guerre de prix, a décidé d'accorder seulement des remises à ses grossistes, ainsi que des conditions de vente avantageuses pour les clients les plus fiables et ayant des taux de rotation importants.

Au cours de l'année précédente, en l'absence d'informations plus précises, il semblerait que le niveau de remise de RANDA accordé aux grossistes ait été l'un des plus bas du marché.

II.4.6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'analyse de la situation actuelle a permis de mettre en évidence les points d'appui et points de progrès suivantes :

Points d'appui	Points de progrès
<ul style="list-style-type: none"> • leader sur le marché des pâtes • gamme étendue • offre segmentée dans les pâtes (pâtes normales, pâtes aux œufs, pâtes spéciales) et le couscous (couscous fin, moyen et gros, mesfouf) • différenciation réussie de la gamme des pâtes spéciales • notoriété de la marque • qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • organisation commerciale inadaptée à un nouvel environnement • couverture de distribution non homogène • stratégie marketing mix • absence de personne pour le marketing • connaissance du marché et de la concurrence • emballage et présentation des pâtes alimentaires normales • formation des vendeurs : ventes, marketing, positionnement • promotion et communication • capacités de production dans le couscous et les pâtes courtes insuffisantes

Le marché tunisien de la pâte alimentaire a connu au cours des deux dernières années une situation très similaire à ce qui s'est passé en Europe et en particulier en Italie et en Espagne, il y a 20 ou 25 ans.

En effet, plusieurs industriels tunisiens du secteur pâtes et couscous se sont rendus compte, dont CDS, il y a 3 ou 4 ans, que la consommation de pâtes augmentait à un taux supérieur du 10% par an et que le couscous industriel prenait une part de plus en plus grande au détriment du couscous artisanal.

CDS disposant d'une bonne capacité financière et d'un réseau de distribution bien développé, a ainsi pris la décision de se lancer sur le marché des pâtes en acquérant de nouvelles lignes de production de pâtes. CDS avait le choix entre :

- a. soit acquérir des lignes de production très modernes, à très haute température, très automatisées et avec une capacité de production annuelle de 25-30 000 tonnes.
- b. soit investir dans des lignes de production à haute température, moins automatisées pour une capacité de production de 12-15 000 tonnes.

Pour des raisons qui tiennent à la fois aux fortes pressions des fabricants des machines (qui poussent à l'achat des machines les plus onéreuses), à la surestimation du marché tunisien, et au prestige, et en l'absence de toute étude de marché et de faisabilité technico-financière, CDS a opté pour l'alternative (a). Cette décision a eu pour conséquence d'engorger le marché, d'où le laminage des marges de l'ensemble des producteurs, au bénéfice exclusif des grossistes.

Le tableau suivant présente les ventes, la capacité installée des principaux producteurs et le taux moyen d'utilisation des machines pour les trois dernières années.

Evolution des ventes de pâtes et des capacités installées (en tonnes)

	1994			1995			1996		
	capacité	ventes	%	capacité	ventes	%	capacité	ventes	%
RANDA	47 000	33 065	70,4 %	47 000	35 386	75,3 %	47 000	33 994	72,3 %
UNPA	55 000	33 064	60,1 %	55 000	34 429	62,4 %	55 000	33 738	61,3 %
CAPA	35 000	16 924	48,4 %	35 000	21 851	62,4 %	35 000	22 615	64,6 %
SPIGA	-	-	-	-	-	-	32 000	18 945	59,2 %
Autres	35 000	16 025	45,8 %	35 000	15 148	43,3 %	41 000	13 250	32,3 %
Total	172 000	99 077	57,6 %	172 000	106 712	62,0 %	210 000	122 536	58,4 %

Cette situation déjà difficile s'aggraverait en 1997 avec l'introduction d'une nouvelle marque : "La rose blanche" de Sousse. La capacité installée sera alors de 210 000 tonnes par an, dont 100 000 tonnes pour les pâtes longues et 110 000 tonnes pour les pâtes coupées, pour une consommation voisine de 125 000 tonnes (50 000 tonnes en pâtes longues et 75 000 tonnes en pâtes coupées).

Le tableau suivant présente les ventes et la capacité installée des principaux producteurs de couscous en 1996.

Evolution des ventes de couscous industriel et des capacités installées (en tonnes)

	capacité	ventes			Taux moyen d'utilisation
		1994	1995	1996	
CDS	24 000	22 430	23 155	22 477	94,5 %
SIAM	10 000	6 663	6 612	6 600	66,3 %
CAPA	5 000	4 209	5 124	5 330	97,8 %
SOMEK	3 500	1 715	1 583	1 254	43,4 %
MERIEK	7 000	-	3 094	10 304	95,7 %
RANDA	8 200	-	-	1 358	19,4 %*
Total	56 500	35 017	39 568	47 323	71,9 %

* Sur trois mois, un taux d'utilisation de 70%

En 1996, RANDA n'a vendu du couscous que sur les trois derniers mois de l'année. si l'on prend en compte les huit premiers d'activité, le taux moyen d'utilisation des capacités de RANDA se situe à 70 %.

D'une façon générale, l'existence d'excédent de production ne pourra qu'encourager les producteurs à développer le marché du couscous industriel, tant en Tunisie qu'à l'export.

II.5. DIAGNOSTIC FINANCIER

II.5.1. PREAMBULE

La présente étude a été établie sur la base d'informations fournies et préparées par les services de la société.

Elle a été préparée exclusivement à des fins d'information et de diagnostic de la société dans le but de permettre l'appréciation de l'opportunité de sa mise à niveau.

Nous avons procédé aux investigations liées à l'objet de notre mission conformément aux normes et approches généralement acceptées. Ces investigations ont été facilitées par l'existence au sein de l'entreprise d'une comptabilité analytique d'exploitation.

Les informations contenues dans ce document ont été rassemblées en vue d'évaluer la structure financière de la société dans le contexte décrit ci-dessus.

Le diagnostic financier de la société a été réalisé à partir du mois de mars 1997. Les analyses ayant trait à la rentabilité ou à la structure financière de l'affaire sont établies à partir de paramètres susceptibles d'être modifiés à court terme en fonction des réalisations de l'année en cours.

Par conséquent, les commentaires consignés dans le présent document doivent être considérés en date du 31/12/1996 et une mise à jour ultérieure pourrait s'avérer nécessaire le cas échéant.

II.5.2. SITUATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

RANDA ne figure pas sur la liste des sociétés en difficulté et ne peut pas être considérée en tant que telle pour les raisons suivantes:

- RANDA dégage un résultat brut d'exploitation confortable montrant que tous les frais fixes et variables de production sont couverts.
- RANDA dégage un cash flow positif.
- La valeur ajoutée est élevée, supérieure à 25 % environ de la valeur de la production.
- RANDA présente une structure de bilan équilibrée : un endettement mesuré à moyen et long terme, et d'importants fonds propres.

II.5.3. LES BANQUES DE L'ENTREPRISE

Les engagements bancaires que possèdent RANDA sont les suivants :

Engagements bancaires de RANDA

Banque	Description de ligne de crédit	Montant autorisé
BIAT	Facilité de caisse	1 200 000 DT
	Escompte	1 500 000 DT
	Financement stocks	500 000 DT

Banque	Description de ligne de crédit	Montant autorisé
BIAT	Encaissement chèques	1 000 000 DT
	Engagement par signature	500 000 DT
CITIBANK	Facilité de caisse	100 000 DT
	Escompte	400 000 DT
	Financement stocks	500 000 DT
	Encaissement chèques	100 000 DT
	Engagements par signature	100 000 DT

Pour l'année 1997, les autorisations des crédits de gestion seront portées à 7 000 000 dinars. En outre, l'entreprise est en négociation avec deux autres banques, Amen Bank et UBCI, pour ouvrir d'autres lignes de financement.

II.5.4. ANALYSE FINANCIERE

II.5.4.a. Approche méthodologique

Les états financiers de RANDA allant du 31/12/93 au 31/12/96 présentés en annexe 4.1 sont légèrement différents sur le plan de la présentation, et ce, afin de permettre une lecture plus synthétique des documents de l'entreprise et une meilleure lisibilité des principaux indicateurs de rentabilité et de solvabilité de l'affaire. A ce stade de l'analyse, aucun retraitement, autre que de présentation, n'a été effectué. Les résultats présentés sont donc rigoureusement identiques à ceux qui nous ont été fournis par l'entreprise.

II.5.4.b. Evolution du bilan

La décomposition et l'évolution de 93 à 96 des emplois et des ressources, dont la confrontation permet d'étudier l'équilibre financier de la société se présente comme suit. Seuls sont présentés ci-dessous les principaux comptes du bilan, le détail étant présenté en annexe 4.2 et 4.3.

Evolution des principaux comptes de bilan

DESIGNATION	1993	1994	1995	1996
Fonds propres nets	3 436 044	4 915 397	5 513 590	5 911 205
Dettes à moyen et long termes	6 340 943	5 919 193	4 641 343	6 075 800
Capitaux permanents	9 776 988	10 834 590	10 154 933	11 987 005
Valeurs immobilisées	8 661 271	7 144 953	6 845 392	9 879 589
Autres valeurs immobilisées	3 045 232	4 090 032	4 140 032	4 190 032
Total actif immobilisé	11 706 503	11 234 985	10 985 424	14 069 621
Fonds de roulement	-1 929 515	-400 395	-830 491	-2 082 616
Fonds de roulement (hors titres de participation)	1 102 205	2 975 785	3 296 229	2 094 104

DESIGNATION	1993	1994	1995	1996
Valeurs d'exploitation	753 445	1 116 548	1 252 705	1 340 164
Valeurs réalisables à court terme	2 408 496	3 762 037	3 478 380	4 528 383
Dettes à court terme/ tiers	859 100	492 340	722 931	2 248 669
Besoin en fonds de roulement	2 302 841	4 386 245	4 008 153	3 619 877
Solde de trésorerie	-4 232 356	-4 786 640	-4 838 645	-5 702 493
Solde de trésorerie (hors titres de participation)	-1 200 636	-709 920	-711 925	-1 525 773
Valeurs disponibles	258 734	1 299 172	1 321 411	1 361 101
Dettes à court terme/ financières	4 491 090	6 085 812	6 160 056	7 063 594

La structure du bilan est une structure qui présente un besoin en fonds de roulement positif et un fonds de roulement négatif sur les quatre années de l'étude. Toutefois, il est à signaler que les titres de participation constituent une importante immobilisation de l'actif de l'entreprise (près de 4 000 000 DT en moyenne sur les quatre exercices) qui dégrade son fonds de roulement.

Ainsi, les ressources permanentes dont dispose l'entreprise ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé et leur insuffisance est comblée par les fournisseurs, les avances à la clientèle, les crédits bancaires de fonctionnement essentiellement sous forme d'escompte d'effets et de découvert.

La dépendance financière externe de l'entreprise est plus ou moins importante et la structure de financement est à corriger.

II.5.4.c. Capitaux permanents

Au cours de la période d'analyse, les fonds propres nets de la société ont considérablement augmenté, passant de 3,5 à 5,9 millions de dinars entre 1993 et 1996. Il est à préciser que les frais financiers sur acquisitions d'immobilisations, les provisions pour risques et charges, et les échéances des intérêts sur crédits à long et moyen terme concernant les acquisitions d'immobilisations ont été retraités du bilan afin qu'il reflète réellement la situation de l'entreprise. En 1996, les fonds propres nets ont représenté à peu près 50 % des capitaux permanents de l'entreprise. L'amélioration des fonds propres nets est essentiellement due à l'augmentation du capital social qui a eu lieu à trois reprises en 1993 (+750 000 DT), en 1994 (+ 900 000 DT) et en 1996 (+ 250 000 DT).

Parallèlement, les dettes à moyen et long termes ne représentent plus en 1996 que 50 % des capitaux permanents contre 65 % en 1993. Toutefois, la réduction de l'endettement à moyen et long termes a été stoppée net en 1996, avec une augmentation de 31 % par rapport à 1995, conséquence de la réalisation d'importants investissements.

On constate ainsi une amélioration de la structure des capitaux permanents résultant d'une diminution des dettes à long terme, jusqu'en 1995, et d'une augmentation des fonds propres.

II.5.4.d. Immobilisations

Les immobilisations ont connu une baisse progressive en valeur nette de 1993 à 1995 en raison de l'application de l'amortissement accéléré (5 ans) de l'outil industriel. Cela est surtout le cas pour le poste « Matériels et Outillages » (-22 % de 1993 à 1994 et -10 % de 1994 à 1995) et le poste « Matériels de transports » (-55 % de 1993 à 1996). Cependant, les immobilisations ont enregistré en 1996 une forte croissance, reflétant l'investissement pour la nouvelle ligne de couscous et l'acquisition de divers matériels et outillage en 1996, permettant d'augmenter les immobilisations de 28 % entre 1995 et 1996.

Le poste « matériels et outillages » a représenté, en 1996, 73,3 % de l'actif total immobilisé.

L'acquisition d'immobilisations en 1996 montre que l'entreprise investit dans son outil de production afin d'être toujours compétitive vis à vis d'une concurrence de plus en plus agressive.

Il est à signaler que la trésorerie est demeurée stable de 1993 à 1995, avec un léger creusement en 1996, mais reste tout de même négative durant les quatre années, en raison de l'importance des dettes à court terme (dettes financières), dont une partie finance le BFR. Les dettes à court terme financières sont constituées en grande partie par les effets à payer fournisseurs (50 %) et les crédits bancaires à moins d'un an (26 %). En 1996, les dettes à court terme (dettes auprès des tiers + dettes financières) totalisent près de 11 550 000 DT (65,5% du total des dettes), à comparer aux fonds propres de 6 000 000 DT, ce qui rend le risque bancaire courant un peu élevé.

II.5.4.e. Ratios de structure

L'évolution des principaux ratios de structure de 1993 à 1996 se présente comme suit :

Evolution des ratios de structure

DESIGNATION	1993	1994	1995	1996
Immobilisation de l'actif	77 %	65 %	64 %	66 %
Couverture des valeurs immobilisées	84 %	96 %	92 %	85 %
Structure des capitaux permanents	35 %	45 %	54 %	49 %
Taux d'endettement global	340 %	254 %	209 %	260 %
Rotation de l'actif	0,82	0,71	0,96	0,79
Liquidité générale	64 %	94 %	88 %	78 %
Liquidité réduite	50 %	77 %	70 %	63 %
Liquidité immédiate	5 %	20 %	19 %	15 %
Effet de levier à long terme	1,85	1,2	0,84	1,03

Cette évolution fait ressortir les remarques suivantes :

- la liquidité de la société RANDA est insuffisante, malgré une amélioration constante durant ces quatre années de l'étude. La faible liquidité immédiate dénote une structure financière déséquilibrée et une dépendance financière externe plus ou moins importante.

- La structure des capitaux permanents reflète une autonomie insuffisante de la société RANDA qui dispose de peu de capacités propres de financement à long terme d'importance, et ce, malgré une amélioration constante durant les quatre années de l'étude.
- Le fonds de roulement, négatif, se dégrade depuis 1993, avec une accélération à partir de 1994 due à une augmentation des immobilisations dont seulement une partie (47 %) a été financée par des dettes à long terme.
- Le niveau du taux d'endettement global est relativement élevé. Toutefois, le taux d'endettement est en très nette amélioration depuis 1993, et demeure, en 1996, inférieur à la moyenne nationale du secteur qui dépasse souvent 400 %. Il est à remarquer que plus des deux tiers des dettes sont des crédits bancaires.
- La rotation de l'actif est moyenne et montre que les actifs de l'entreprise gagneraient à être mieux utilisés.
- L'immobilisation de l'actif voit sa part baisser de 1993 à 1995. Cela est essentiellement dû d'une part, à un vieillissement des immobilisations et d'autre part, à l'absence de nouvelles acquisitions d'immobilisations durant cette même période. Cependant en 1996, l'entreprise a acquis divers matériels et outillages (+ 2 267 401 DT) et des constructions (+ 738 928 DT).
- L'effet de levier à long terme s'est amélioré durant les quatre années de l'étude (-44% de 93 à 96) mais reste tout de même important. Cela dénote une dépendance importante de l'entreprise vis à vis des banques.

L'analyse des ratios de structures montre, dans l'ensemble, une détérioration de la structure financière de l'entreprise, notamment en termes d'endettement, de liquidité, de solvabilité et de fonds de roulement.

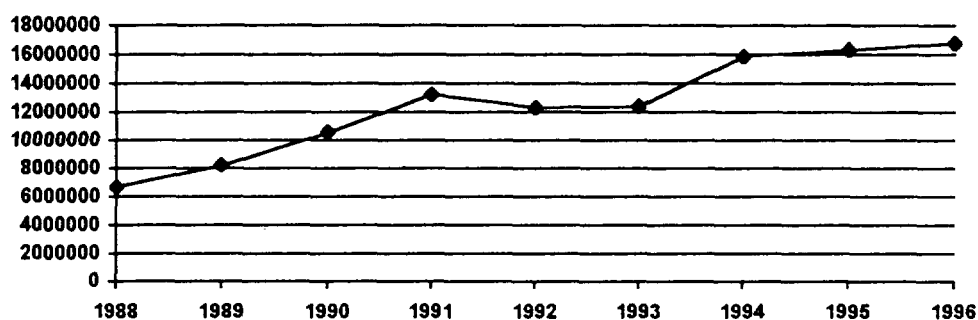
II.5.4.f. Dynamisme de l'entreprise RANDA

Afin d'apprécier le dynamisme de l'entreprise, il serait intéressant d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires et des charges d'exploitation.

Analyse du chiffre d'affaires

Après avoir connu un palier entre 1991 et 1993, consécutif à une excellente pluviométrie (qui réduit la demande pour les pâtes alimentaires au profit du couscous artisanal et autres spécialités céréalières), le chiffre d'affaires de RANDA a repris sa progression pour atteindre en 1996 16,8 millions de dinars.

Evolution du chiffre d'affaires 1988-96 (en dinars)



Entre 1988 et 1996, le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,5, soit davantage que le marché (augmentation de 33 % en volume et de 50 % en valeur). Le chiffre d'affaires a ainsi augmenté de 10,8 % par an en moyenne depuis la création de l'entreprise. Depuis 1994, le chiffre d'affaires a tendance à augmenter à un rythme inférieur, d'où l'intérêt croissant de la Direction Générale pour le développement des exportations, qui restent encore marginales dans la formation du chiffre d'affaires.

Analyse des charges d'exploitation

Il est important de constater que RANDA n'arrive pas à satisfaire l'importante demande du marché, avec des ventes pratiquement égales à la production (et non pas à la capacité).

A l'image des entreprises du secteur, le poste le plus important est, de loin, la consommation de matières, puisqu'il pèse près de 60 % de la valeur de la production. Le second poste, qui concerne les frais de personnel, est en hausse de 44 % entre 1993 et 1996 (alors que les ventes n'augmentaient dans le même temps que de 35 %), passant de 6,6 à 7,1 % de la valeur de la production entre 1993 et 1996.

Enfin, il convient de souligner que le poste « frais financiers » a quasiment doublé entre 1993 et 1996, conséquence du recours de plus en plus important au financement à court terme pour couvrir l'allongement des délais de règlements octroyés aux clients.

Evolution des charges d'exploitation (en milliers de dinars)

	1993		1994			1995			1996		
	Valeur	% production	Valeur	% production	Variation 93/94	Valeur	% production	Variation 94/95	Valeur	% production	Variation 95/96
Ventes	12 395	99,6 %	15 852	97,7 %	+ 28 %	16 298	98,6 %	+ 2,8 %	16 791	100,4 %	+ 3,0 %
Production	12 440	100 %	16 229	100 %	+ 30,5 %	16 529	100 %	+ 1,9 %	16 719	100 %	+ 1,2 %
Consommation de matières	7 487	60 %	9 767	60 %	+ 30,5 %	10 080	61 %	+ 3,2 %	10 063	60 %	- 0,17 %
Frais financiers	259	2,1 %	303	1,9 %	+ 16,9 %	301	1,8 %	- 0,6 %	500	3 %	+ 66,2 %
Frais de personnel	819	6,6 %	1 005	6,2 %	+ 22,7 %	1 117	6,8 %	+ 11,1 %	1 181	7,1 %	+ 5,7 %

Analyse des ratios de dynamisme**Evolution des ratios de dynamisme**

DESIGNATION	94/93	95/94	96/95
Taux de variation du chiffre d'affaires	28 %	3 %	3 %
Taux de variation de la valeur ajoutée	29 %	0 %	-7 %
Taux de variation du résultat brut d'exploitation	31 %	-3 %	-11 %
Taux de variation du cash flow brut	11 %	1 %	-15 %

Au regard des ratios de dynamisme de l'entreprise, on s'aperçoit que l'augmentation considérable des ventes observée en 1994 ne s'est pas rééditée les années suivantes. Toutefois, et il convient de le souligner, RANDA a su maintenir ses ventes en 1995 et 1996 à un niveau élevé malgré la concurrence agressive. Par ailleurs, on relève une dégradation de ses principaux résultats d'exploitation (valeur ajoutée, RBE et cash flow), liée à la forte augmentation des stocks de matières et des approvisionnements. Néanmoins, les résultats d'exploitation de l'entreprise restent positifs.

II.5.4.g. Gestion et exploitation**Besoin et couverture des fonds de roulement**

De 1993 à 1994, le besoin en fonds de roulement de RANDA a considérablement augmenté et est nettement supérieur au fonds de roulement de l'entreprise. Le besoin en fonds de roulement représente ainsi plus du tiers (22 %, soit 2,6 mois) du chiffre d'affaires annuel.

Cette augmentation est due essentiellement aux deux facteurs suivants:

- Une forte augmentation des stocks : le stock de produits finis a considérablement augmenté, passant de 60 000 à 437 000 dinars entre 1993 et 1994. L'augmentation des stocks est liée au rapprochement du mois de Ramadan avec la fin de l'année, qui oblige l'entreprise à surstocker en prévision de la forte consommation durant ce mois.
- Le compte client, en forte hausse, correspond à un délai de règlement moyen de 91 jours en 1996, contre 59 jours en 1993.

Toutefois entre 1994 et 1996, le besoin en fonds de roulement de RANDA a légèrement diminué du fait de l'augmentation du compte courant « sociétés du groupe », +1456 %

Liquidité de la trésorerie

RANDA se trouve en 1996 avec une trésorerie très nettement négative, d'environ 5,7 millions de dinars, son fonds de roulement n'étant que de 2,1 millions de dinars. On peut déjà en déduire un état structurellement déséquilibré. RANDA finance son exploitation principalement en recourant aux crédits bancaires à court terme, et aux comptes courants des sociétés du Groupe.

On peut conclure que le creusement considérable du solde de trésorerie de l'entreprise constitue une contrainte provisoire à l'heure actuelle. Toutefois, l'amélioration du cash flow

au cours des prochaines années, avec l'allègement progressif des charges d'amortissement en raison du régime d'amortissement accéléré choisi par l'entreprise et des charges de financement à partir de 1998, la trésorerie devrait s'améliorer fortement et redevenir positive, ainsi que le montre le tableau suivant.

Evolution des dotations aux amortissements et des remboursements crédits (en DT)

DESIGNATION	1996	1997	1998	1999	2000
Dotations annuelles d'amortissements	1 550 543	2 188 070	2 171 912	1 224 190	1 024 737
Echéances annuelles de règlements du principal et des intérêts	2 138 436	2 520 744	1 702 850	1 399 203	1 373 409

Ratios d'exploitation

Evolution des ratios d'exploitation

RATIOS D'EXPLOITATION	1993	1994	1995	1996
Rotation des stocks d'approvisionnement	29 jours	25 jours	23 jours	23 jours
Rotation des stocks produits finis	1,1 jour	5,6 jours	12,2 jours	12,2 jours
Délai de règlement clients	59 jours	73 jours	69 jours	91 jours
Délai crédit fournisseur	22 jours	0 jours	12 jours	26 jours
Importance du BFR	69 jours	110 jours	87 jours	78 jours

On peut déduire de ce tableau les remarques suivantes:

- le délai de crédits fournisseurs est faible. Afin que l'entreprise ne s'expose à des problèmes de trésorerie, il doit être constamment supérieur au délai de règlements des clients. Or, depuis 1993, il est de très loin inférieur.
- le délai de règlements clients, a pour sa part, connu un sensible allongement entre 1993 et 1996, dû à la nécessité de s'aligner sur les conditions faites aux grossistes par la concurrence ; la conséquence a été une nette détérioration de la trésorerie.
- La rotation des stocks d'approvisionnement s'est améliorée depuis 1993.
- La rotation des stocks de produits finis s'est dégradée depuis 1993 : l'origine tient essentiellement au rapprochement du mois de Ramadan avec la fin de l'année, qui oblige l'entreprise à augmenter ses stocks en prévision de l'accroissement considérable de ses ventes durant ce mois.

II.5.4.h. Rentabilité de l'entreprise RANDA**Analyse de la rentabilité de l'entreprise**

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rentabilité de l'entreprise au cours des quatre derniers exercices.

Evolution des résultats d'exploitation

DESIGNATION	1993	1994	1995	1996
Ventes HT. + autres produits	12 394 811	15 852 123	16 298 250	16 790 689
Production de l'exercice	12 440 276	16 228 615	16 528 575	16 718 817
Consommation de matières	7 487 382	9 767 260	10 079 807	10 062 330
Consommation en provenance des tiers	9 091 198	11 893 382	12 175 877	12 690 198
Valeur Ajoutée	3 349 078	4 335 234	4 352 698	4 028 619
Résultat brut d'exploitation	2 436 453	3 185 006	3 078 060	2 726 834
Résultat avant impôts	160 499	245 380	430 468	283 952
Résultat net de l'exercice	115 820	216 301	337 302	138 735
Cash flow net	1 774 886	1 972 707	1 998 675	1 699 606

Ce tableau appelle de notre part les commentaires suivants :

- La valeur ajoutée, supérieure à 26 % de la production de l'exercice jusqu'en 1995, s'est réduite de 2 points en 1996, en raison du dérapage des frais financiers de fonctionnement et des frais divers de gestion.
- Le résultat net a été multiplié pratiquement par 3 de 1993 à 1995, ce qui montre la bonne rentabilité de l'entreprise. Toutefois, en 1996, le résultat a connu une baisse assez importante (- 58,87 %) dû à l'augmentation des frais divers de gestion (+ 78,49 %) et des frais financiers de fonctionnement (+ 66,20 %).
- L'entreprise génère un cash flow annuel supérieur à 1 700 000 DT. Ce cash flow a sensiblement augmenté jusqu'en 1995 pour chuter en 1996, suite à la diminution du résultat net.

Analyse des ratios de rentabilité

Sur la base des informations fournies par l'entreprise, les ratios de rentabilité (commerciale, économique et financière) soulignent que la rentabilité de l'entreprise, bonne, pourrait être bien meilleure si l'endettement à court terme était moindre.

Evolution des ratios de rentabilité

RATIOS DE RENTABILITE	1993	1994	1995	1996
Rentabilité des ventes	1%	1%	2%	2%
Rentabilité économique	17%	20%	21%	15%
Rentabilité financière	52%	40%	36%	29%
Taux d'intérêt apparent	2%	2%	3%	3%
Capacité de remboursement	15%	16%	17%	11%

Ce tableau appelle de notre part les commentaires suivants :

- la rentabilité des ventes est quasiment nulle étant donné la part relativement faible du résultat par rapport au chiffre d'affaires. Ce résultat était prévisible, car il s'agit d'un secteur où les prix des intrants et des produits finis sont homologués, et donc les marges encadrées ;
- la rentabilité économique découlant de la comparaison entre résultat d'exploitation et capital économique est bonne (pour un taux d'actualisation de référence de 10 %) et dénote ainsi la capacité de l'entreprise à sécréter des ressources potentielles de trésorerie ;
- la rentabilité financière est restée bonne, malgré d'importantes fluctuations d'une année sur l'autre ;
- le taux d'intérêt apparent est peu élevé, ce qui montre une bonne gestion des crédits bancaires.
- la capacité de remboursement s'est stabilisée à un niveau faible pour les quatre exercices étudiés.

II.5.5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'analyse de la situation actuelle a permis de mettre en évidence les points d'appui et points de progrès suivantes :

Points d'appui	Points de progrès
1. Valeur ajoutée	1. Structure des capitaux permanents
2. Importance du cash flow	2. Structure de financement
3. Résultat net en nette amélioration	3. Taux d'endettement
4. Rentabilité de l'entreprise	4. Structure de l'endettement (66 % à court terme)
	5. Capacité de remboursement
	6. Liquidité de l'entreprise
	7. Dépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques

Les ventes ont connu en 1994 un accroissement très fort et se sont stabilisées depuis à un niveau élevé. Cette amélioration des ventes s'est traduite par un accroissement du bénéfice de l'entreprise.

L'analyse financière dans son ensemble montre la bonne santé de l'entreprise. Toutefois, l'entreprise gagnerait à corriger sa structure financière. Elle pourra, à notre avis, y parvenir par différents points :

1. D'une part, l'entreprise devrait injecter de l'argent frais afin d'équilibrer son fonds de roulement, de réduire son endettement à court terme et d'améliorer la structure de ses fonds propres. Elle pourra y parvenir de deux manières :
 - a) en cédant les titres de participations qu'elle détient (4 200 000 DT) ;
 - b) en obtenant de ses fournisseurs un allongement de ses délais de règlements.
2. D'autre part, elle devrait améliorer sa structure d'endettement en continuant à réduire ses dettes à long terme. Cela aura comme conséquence un meilleur équilibre de la structure de ses capitaux permanents

Enfin, il reste à souligner que le cash flow de l'entreprise devrait sensiblement s'améliorer à partir de 1997 du fait de la baisse, de près de 1.230.000 DT entre 1997 et 2001, des échéances annuelles de règlement des emprunts (cf. annexe 4.6) et, surtout, grâce à l'unité de couscous qui, en atteignant sa capacité de production de croisière, générera un cash flow important de fait de marges plus élevés, et de ce fait, procurera de meilleures capacités de remboursement et ainsi, une amélioration de la structure financière de l'entreprise.

III.

TROISIEME PARTIE : PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

III.1. OBJECTIFS

1. maintenir le leadership de RANDA sur le marché des pâtes
2. mettre à niveau la capacité productive de RANDA en couscous
3. accroître le chiffre d'affaires réalisé à l'export (Maghreb, Afrique subsaharienne, Europe, Moyen Orient)

III.2. STRATEGIE

III.2.1. PATES

Il s'agit pour RANDA d'abandonner sa position actuelle de suiveur de ses coleaders, en adoptant une stratégie plus conforme à son leadership, à savoir : contrer la concurrence sur le Grand Tunis et le Nord, renforcer sa présence dans le Sud, attaquer le Sahel, le Centre et l'Ouest. En particulier, il est anormal qu'un leader tel que RANDA ait une part de marché sur le Sahel et l'Ouest inférieure à 10 %.

En outre, RANDA doit se préparer à la libéralisation des importations et au choc avec la concurrence européenne.

Le leadership de RANDA pourra être maintenu à travers :

- la mise à niveau des structures commerciales et de la distribution ;
- la mise à niveau de l'appareil de production : modernisation des lignes de fabrication et des lignes de conditionnement, restructuration du magasin de produits finis, organisation de la production, mise en place d'un système d'information et mise en place d'un système de stockage dynamique ;
- le développement des investissements de publicité et de promotion vers le consommateur, afin d'accroître la notoriété et la fidélité de la marque et des produits ;
- le maintien de prix compétitifs par l'amélioration de la productivité de l'usine et l'optimisation de la logistique ;

- la segmentation du marché des pâtes, par le développement de nouveaux formats et de nouveaux produits déjà essayés.

III.2.2. COUSCOUS

Le couscous industriel offre d'importantes opportunités de croissance face au couscous artisanal, compte tenu de l'urbanisation grandissante des Tunisiens et de l'élévation de leur niveau de vie. La présence de RANDA sur ce segment est dès lors stratégique, tant sur le marché local, en proposant aux grossistes une gamme étendue en pâtes et couscous (« fournisseur universel »), que sur l'export, compte tenu de l'association dans l'imaginaire collectif des consommateurs étrangers du couscous avec le Maghreb.

Il convient de rappeler que RANDA a réussi, sur les huit derniers mois, grâce à un important effort publicitaire et à sa force de vente, à prendre entre 12 et 14 % de part de marché, ce qui signifierait, si cela devait se confirmer au cours des mois prochains, un taux d'utilisation de ses capacités d'environ 80%. Toutefois, il y a lieu de noter que le développement du couscous se heurte à la capacité insuffisante de la ligne actuelle de production, mais aussi au fait que l'outil commercial de RANDA est saturé.

Le développement du couscous pourra se faire à travers :

- le développement du réseau de distribution ;
- l'utilisation des mass media pour la publicité spécifique sur le produit ;
- une différenciation plus marquée par rapport à la concurrence par une Recherche & Développement;
- une augmentation de sa capacité de production.

III.2.3. EXPORT

Pour différentes raisons (augmentation du pouvoir d'achat, attrait pour une nourriture équilibrée et saine...), la consommation des pâtes, et plus encore du couscous industriel, devra croître considérablement ces prochaines années dans le monde, et l'exportation vers les pays du Maghreb, d'Afrique, d'Europe et/ou du Moyen Orient constitue pour RANDA une opportunité à saisir.

Ceci implique pour RANDA le choix d'un positionnement international pour les produits qu'elle souhaite vendre sur les marchés extérieurs.

Le développement des exportations pourra se faire à travers :

- la mise en conformité des produits (normes, présentation...) avec les exigences des pays ciblés ;
- le maintien de prix compétitifs par la maîtrise des coûts des matières premières, l'amélioration de la productivité de l'usine et l'optimisation de la logistique ;
- la mise en place d'un réseau de distribution dans les pays ciblés et/ou la recherche d'un partenariat industriel ;

- le développement des investissements de publicité et de promotion vers le consommateur, afin d'accroître la notoriété de la marque et des produits dans les pays ciblés.

III.3. PLAN D'ACTION

III.3.1. ACTIONS GENERALES

III.3.1.a. Modernisation des lignes de production

Les installations de production de RANDA sont aptes à produire des pâtes de bonne qualité. La matière première employée est fondamentale pour produire des pâtes d'excellente qualité. En Tunisie, le blé est fourni par l'Etat, il n'y a donc pas de possibilité de choix. Seules les pâtes destinées à l'exportation peuvent être produites avec du blé n'ayant pas été acquis par l'Etat. Compte tenu de ces éléments, il est conseillé d'étudier la transformation à terme des lignes à haute température de dessiccation. A plus court terme, il est nécessaire d'améliorer les interventions d'entretien et de contrôle des lignes de production.

La modernisation à court terme (1 à 3 ans) des lignes de production concernera en priorité :

1. Modernisation du climat de la ligne pâtes longues n° 1
2. Modernisation des lignes pâtes courtes n° 1 & 2
3. Modernisation du climat de la ligne pâtes courtes n°1

A moyen terme, la mise à niveau de l'appareil de production de RANDA (3 à 5 ans) concernera :

4. Optimisation de la capacité de la ligne couscous
5. Restructuration des lignes pâtes courtes n° 2

Nous indiquons maintenant quelques paramètres afférents à des déchets relevés dans des usines italiennes de pâtes alimentaires, utilisables comme paramètres de comparaison :

déchets de pâtes :

1 - utilisation zootechnique

* salle presses 0,1 %

* séchage 0,3 %

2 - utilisation remoulage pâtes longues

* séchage 1,2 %

* coupe 5,1 %

3 - utilisation remoulage pâtes courtes

* séchage 0,5 %

III.3.1.b. Mise à niveau des lignes de conditionnement

Dans les installations de conditionnement, les interventions plus significatives à faire sont :

- restructurer les systèmes de transport des pâtes depuis les silos jusqu'aux machines ;
- revoir le lay out des machines ;

- insérer le contrôle poids et métaux en ligne ;
- isoler la salle de conditionnement du magasin produits finis ;
- améliorer le contrôle de gestion et la maintenance des machines ;
- moderniser de la ligne de conditionnement des pâtes courtes ;
- reconverter l'empaqueteuse pâtes courtes pour la ligne couscous (secours) ;
- installer une empaqueteuse pour le couscous export.

Nous indiquons quelques paramètres relatifs aux déchets de confection observés dans des usines italiennes de pâtes alimentaires :

- déchets utilisation zootechnique 0,7 %
- déchets utilisation remoulage pâtes longues 0,7 %
- déchets utilisation remoulage pâtes courtes 0,3 %

III.3.1.c. Mise à niveau du laboratoire

Le laboratoire actuel n'est plus apte à réaliser les contrôles nécessaires à la réception et en production pour assurer une qualité égale pour tous les produits de RANDA. De ce fait, il est recommandé de compléter l'équipement existant par des appareils pouvant répondre aux exigences de qualité, du marché local et des marchés étrangers.

Les équipements pourraient être sommairement les suivants :

Appareil de mesure de la chromaticité 3 D
Tamiseurs
Broyeurs de laboratoire
Kjeldal (minéralisateur + distillateur + matras)
Hotte d'aspiration
Etudes bactériologiques
Etude réfrigérée
Bain marie
Stomacher
Autoclave
Four pasteur
Agitateur magnétique
Distillateur d'eau
Vortex
Verrerie correspondante pour analyses microbiologiques
Ensemble titrimétrie (taux de chlore, dureté de l'eau...)
pH-mètre
Verrerie de laboratoire complémentaire pour chimie simple
Balances
Appareils de détermination H₂O avec leur broyeur

III.3.1.d. Restructuration du magasin de produits finis

Le magasin produits finis doit être restructuré et doté d'équipements appropriés qui permettent le chargement rapide des camions. La capacité de stockage semble être insuffisante par rapport au tonnage produit.

Pour approfondir ce problème, il est nécessaire d'effectuer une étude exhaustive qui tienne compte des contraintes de la production, des ventes et de la logistique.

III.3.1.e. Mise à niveau des utilités

Cette mise à niveau concerne la distribution électrique, les chaudières et les centrales d'air.

Actuellement, RANDA tire son énergie électrique du transformateur de la SMT. Avec les récentes extensions des deux usines, et pour éviter toute perturbation électrique, il est recommandé d'acquérir et d'installer un transformateur électrique spécifique à l'usine RANDA.

Par ailleurs, afin de limiter les risques de perturbation des lignes de production en cas d'immobilisation de la chaudière principale, il convient de remplacer la chaudière de secours de capacité de 1500 Mcal/h par une chaudière de même capacité que la chaudière principale, soit 2500 Mcal/h.

Enfin, s'agissant des centrales d'air, l'une d'entre elles a plus de 10 ans et son remplacement, compte tenu de sa vétusté, devient nécessaire.

III.3.1.f. Organisation de la production

Dans ce secteur clé pour le rendement de l'entreprise, il est nécessaire d'améliorer l'organisation en attribuant clairement les tâches, les responsabilités et les contrôles du procédé. Il est recommandé de créer un contrôle qualité efficace en augmentant la capacité de rendement du laboratoire et le contrôle des lignes.

L'hygiène de l'établissement doit être améliorée.

Pour cela, il est intéressant de savoir que la Société RANDA est en train de s'organiser pour être certifiée ISO 9002 et pour réaliser l'HACCP. Pour conclure, nous fournissons un paramètre global d'efficacité productive pour l'entreprise RANDA qui pourra servir à la DGT en vue d'opérer de façon plus logique et efficiente.

La production spécifique calculée, en excluant la direction générale, les services administratifs, la gestion des ressources et le chargement camions, devrait osciller entre 2,2 et 2,5 tonnes par homme et par jour.

III.3.1.g. Mise en place d'un système d'information

L'information sur le marché des pâtes alimentaires existe au sein de RANDA, mais elle est parcellaire et mal exploitée. A l'heure actuelle, RANDA n'est pas assez à l'écoute de ses marchés. Il faut que RANDA abandonne son « orientation production » pour une « orientation marché ». Ce sont les informations du marché qui doivent définir et orienter la gestion de la production. Dès lors, il est important que RANDA se dote d'un système d'information

rationnel et exhaustif sur son marché, ses résultats et ses tendances, de façon à améliorer sa réactivité.

En particulier, les outputs de ce système d'information doivent permettre à RANDA de définir ses objectifs de ventes pour l'année suivante, d'estimer ses coûts prévisionnels de production et son résultat brut d'exploitation, d'élaborer un programme de production, d'utilisation et d'entretien de ses machines, de déterminer ses besoins logistiques, et de préciser les budgets relatifs aux dépenses de marketing (promotion, publicité et force de vente).

Cela implique l'adoption par RANDA d'une organisation qui intègre à la fois la gestion des achats et de la production, la gestion des ventes et de la distribution et la gestion financière (« global supply chain »). Cela impose également la mise en place d'une comptabilité analytique par ligne de production, par famille d'articles et par article.

III.3.1.h. Création d'un service marketing

Il est vivement recommandé de mettre en place une cellule marketing, intégrée au service commercial. Cette cellule, qui vivra au même rythme que le service commercial, sera placée sous la responsabilité d'une personne à plein temps. Elle aura comme objectifs :

- 1 De développer les outils d'un marketing opérationnel proche du terrain : brochure, argumentaire de vente, concours de vente,...
- 2 De développer un marketing produit classique : optimisation du mix-marketing des produits
- 3 De réaliser des tests de marché, afin d'adapter l'offre de RANDA aux besoins du marché aux niveaux national (dans ce cas, il est préférable de réaliser des tests de marché dans des gouvernorats parmi les plus représentatifs du pays, en termes de typologie d'habitat, de conditions socio-éducatifs, d'habitudes de consommation, de pouvoir d'achat) ou régional.

La mise en place de cette cellule nécessitera une assistance technique de 4 hommes-mois sur une durée de deux ans.

III.3.1.i. Suivi et évaluation de l'activité commerciale

L'objectif est de se doter de moyens de suivi de l'action commerciale dont la réalisation serait de la responsabilité du directeur commercial :

- 1 tableaux de bord

il faut pouvoir mesurer son efficacité commerciale selon au moins trois critères : les quantités vendues, le nombre de clients touchés, le coût commercial. Ces tableaux de bord doivent bien sûr être réalisés au niveau de chaque région, puis consolidés au niveau national. La fréquence dépendra de la fréquence des cycles de vente qui se mettront en place, mais ne devrait pas être supérieure à un mois.

2 plan de vente

la définition de plan de vente est indispensable pour animer les équipes de vendeurs et des technico-commerciaux. On doit y définir les produits concernés, l'action commerciale à proprement parler (lancement d'un nouveau produit par exemple), la période de l'action, des objectifs quantifiés par secteur et argumentaire de vente.

3 objectifs

il est indispensable de raisonner par objectifs dont la périodicité peut varier en fonction de l'objet concerné. Les objectifs peuvent combiner plusieurs éléments : du quantitatif cohérent avec l'objectif de l'entreprise sur la période, bien sûr, mais aussi des éléments plus qualitatifs comme la tenue d'un fichier client.

4 réunions de vente

c'est au cours de réunions périodiques avec toute l'équipe de vente que le directeur commercial doit définir avec son équipe ses objectifs futurs et décider des actions correctrices à mettre en place pour corriger les écarts des réalisations par rapports aux objectifs précédents.

III.3.2. ACTIONS SPECIFIQUES

III.3.2.a. Pâtes

Gamme de pâtes

Il est recommandé de réaliser une enquête nationale auprès d'un nombre statistiquement significatif de ménagères (environ 1000), dont les résultats permettront à RANDA de :

- **Rationaliser la gamme actuelle**, en supprimant les articles à faible volume, à faible marge et/ou à positionnement confus
- **Développer de nouveaux articles**, à plus forte valeur ajoutée, sur les marchés « mûrs » : le développement des pâtes devrait approfondir la différenciation de la gamme actuelle, en intégrant de nouveaux produits plus attractifs et plus intéressants.
- **Développer de nouveaux formats** : RANDA pourrait développer de nouveaux formats, dont un format promotionnel d'une capacité de 1 kg, et un prix au kg qui puisse inciter à augmenter la consommation per capita.

Prix

Les prix étant homologués, pour maintenir un avantage compétitif en termes de prix, par rapport à la concurrence, il faut passer par une **réduction des coût variables de production** réalisables à travers :

- la préparation des commandes à temps
- le stockage plus efficace
- l'augmentation de la productivité et la diminution des écarts de qualité

- l'augmentation de la productivité horaire des machines, par la modernisation des lignes de pâtes courtes actuelles et la réalisation d'une ligne de pâtes courtes de moyenne capacité pour faire les petites séries

Logistique

- 1) **Modernisation** (automatisation et informatisation) **des plates-formes de stockage et de distribution des articles** (Tunis, Sousse et Sfax) afin de permettre à l'usine d'anticiper les pics de consommation et de coordonner le mix produits.
- 2) **Amélioration de la logistique commerciale** par le réassort en continu des gammes dans les dépôts périphériques à travers :
 - l'augmentation de la capacité des dépôts
 - l'accroissement des fréquences de ravitaillement des produits
 - le stockage plus efficace
 - la préparation des commandes à temps

Distribution

La couverture actuelle de distribution de la gamme de pâtes devra être augmentée, en s'implantant systématiquement sur toutes les zones de consommation. En particulier, il faut prévoir un renforcement dans le Grand Tunis (avec plus de vendeurs, plus de merchandising, plus d'actions dans les grandes surfaces) et une stratégie commerciale beaucoup plus agressive à Sfax, Gabès et dans le Sahel. Cette stratégie commerciale sera accompagnée des actions suivantes :

- a. introduction de primes promotionnelles aux distributeurs (détaillants)
- b. installation de présentoirs RANDA sur les points de ventes
- c. lancement des nouveaux produits

Publicité

D'une façon générale, il s'agit d'évaluer l'impact de la publicité RANDA sur les consommateurs (notoriété, image de marque, positionnement, décision d'achat). Sur la base de cette évaluation, la politique actuelle de promotion et de communication sur les pâtes RANDA sera probablement à revoir.

III.3.2.b. Couscous

Prix et promotion

Compte tenu de la forte sensibilité du consommateur tunisien au prix de vente, RANDA pourrait utiliser cette arme pour l'élargissement de sa clientèle.

Des **offres spéciales** (concours à points, concours pour gagner des voyages, cadeaux directs offerts lorsque l'on achète plusieurs paquets à la fois de la même marque, etc.) pourraient favoriser les consommations d'essai et accroître la fidélité à la marque.

Distribution

Afin d'augmenter la part de marché du couscous, il faut exploiter au mieux les synergies en termes de distribution.

Le leadership de RANDA sur le marché des pâtes pourrait être mieux utilisé pour la distribution du couscous, en créant des intéressements (primes de fin d'année ou similaires) pour les clients qui vendent les deux produits (pâtes et couscous).

Publicité

Le développement de la gamme de couscous, pour soutenir son positionnement en termes d'image et de prix, nécessitera, dans un marché fortement concurrentiel, une **stratégie de communication proportionnée aux enjeux** (lancement de la nouvelle gamme).

Une telle stratégie de communication aura pour objet d'attirer et de fidéliser le consommateur, de façon à accroître sa part de marché.

Par conséquent, il est souhaitable de concentrer les investissements de communication sur le couscous pendant les deux premières années, pour renforcer ensuite la marque RANDA.

III.3.2.c. Exportations

Le développement des exportations repose sur les actions suivantes :

- **la maîtrise du prix de la semoule** (ou du blé dur) : par la réalisation d'économies d'échelle lors de l'achat d'une cargaison (par un organisme interprofessionnel, une centrale d'achat au niveau des exportateurs ou l'office des céréales agissant pour le compte des exportateurs)
- **la constitution de forces de vente et de réseaux de distribution dans les pays cibles** : soit en direct, par RANDA, ou par un groupement d'exportateurs (dans ce cas, les ventes de pâtes se feront sous une marque commune), soit sous forme de partenariat (sous-traitance pour vente sur un marché tiers)
- **l'identification des préférences et les habitudes de consommation des marchés cibles**, pour définir la gamme qui sera développée en priorité (pâtes classiques, pâtes spéciales, pâtes aux œufs), les articles qui seront proposés et leur présentation (packaging, format...)
- **le lancement d'une stratégie de communication et de promotion** sur la marque et les produits de façon à accroître leur notoriété.

III.3.3. INVESTISSEMENTS NECESSAIRES POUR LA MISE A NIVEAU**III.3.3.a. Actions en cours**

Actions	Montant	Planning
Formation personnel	80.000 DT	1997-98
Mise en place d'une assurance qualité et certification (ISO 9000)	30.000 DT	1997-98

III.3.3.b. Investissements et Actions

Le montant des investissements a été réajusté de façon à tenir compte des frais de transport et d'assurance, des droits de douane, et des frais de montage et de mise en route.

Assistance technique

Actions	Montant	Planning
Mise en place d'un système de gestion de la production et de la maintenance	20.000 DT	1999
Mise en place d'un service de contrôle qualité	10.000 DT	1997
Mise en place d'un service hygiène et sécurité	10.000 DT	1997-98
Réorganisation administrative	20.000 DT	1999
Audit informatique, logiciel	60.000 DT	1998
Total assistance technique	120.000 DT	

Assistance marketing

Actions	Montant	Planning
Réalisation d'une enquête nationale auprès d'un millier de ménagères	15.000 DT	1998
Assistance à la mise au point d'un nouveau packaging, pour la gamme de pâtes classiques	12.000 DT	1997-98
Assistance au renforcement du service commercial : restructuration de la force de vente, introduction de nouveaux outils de gestion (gestion par objectif, tableaux de bord, plans de vente, réunions de vente)	20.000 DT	1998
Assistance marketing : mise en place d'un service marketing, rationalisation de la gamme, positionnement stratégique des gammes et produits, stratégie d'introduction de nouveaux produits, stratégie de communication, de publicité et de promotion...	50.000 DT	1998-99
Total assistance marketing	97.000 DT	

Formation

Actions	Montant	Planning
Formation marketing/merchandising	20.000 DT	1998
Formation aux techniques de ventes	20.000 DT	1997-98
Formation à la gestion par objectif (DPO)	15.000 DT	1998
Formation qualité, sécurité, hygiène	20.000 DT	1998
Total formation	75.000 DT	

Recrutement

Actions	Planning
Recrutement d'un responsable de la cellule marketing	1998
Recrutement d'un ingénieur pour les lignes de conditionnement	1998
Recrutement d'un responsable Hygiène et Sécurité	1998
Recrutement d'un responsable RAQ	1998

Equipements

Actions	Montant	Planning
Modernisation de la ligne pâtes longues n° 1	200.000 DT	1999
Modernisation des lignes pâtes courtes n° 1	200.000 DT	1997-98
Modernisation des lignes pâtes courtes n° 2	200.000 DT	1998
Modernisation de la ligne de conditionnement des pâtes courtes	180.000 DT	1998
Modernisation de l'emballage des pâtes longues	350.000 DT	1999
Modernisation de la production des pâtes spéciales	250.000 DT	1999
Reconversion d'une empaqueteuse pour le couscous	30.000 DT	1998
Mise à niveau du laboratoire	100.000 DT	1998
Acquisition et installation d'un transformateur électrique spécifique à l'usine RANDA	300.000 DT	1998-99
Modernisation du système de traitement de l'air	30.000 DT	1998
Modernisation du système de refroidissement	50.000 DT	1998
Optimisation des moyens de chaufferie	200.000 DT	1999

Mise à jour du système d'information	20.000 DT	1998
Restructuration de la logistique : acquisition de chariots élévateurs, tapis de chargement, conteneurs de stockage (dépôts de Tunis, Sousse, Sfax)	100.000 DT	1997-98
Restructuration et optimisation des capacités de production	3.200.000 DT	1999-2000
Total équipements	5.410.000 DT	

III.3.3.c. Synthèse du plan d'action

Actions	Coûts	Années de réalisation				
		1997	1998	1999	2000	2001
Assistance technique	120.000 DT	15.000 DT	65.000 DT	40.000 DT	-	-
Assistance marketing	67.000 DT	6.000 DT	61.000 DT	30.000 DT	-	-
Formation	75.000 DT	10.000 DT	65.000 DT	-	-	-
Equipements	5.410.000 DT	150.000 DT	910.000 DT	1.750.000 DT	2.600.000 DT	-
Total général	5.702.000 DT	181.000 DT	1.101.000 DT	1.820.000 DT	2.600.000 DT	-
Cash flow net		2.235.000 DT	2.336.000 DT	2.069.000 DT	2.071.000 DT	2.246.000 DT

III.4. ETUDE PREVISIONNELLE

Il est à préciser que les résultats nets des exercices 1998 et suivantes seront améliorés du fait de la prise en compte, par l'entreprise, de l'amortissement accéléré sur 5 ans. En effet, le poste dotation aux amortissements va voir sa part diminuer de 2 188 070 dinars en 1997 à 653 077 dinars en 2002.

III.4.1. METHODOLOGIE ET HYPOTHESES

Sur la base des prévisions fournies par l'entreprise et confirmés par les données générales économiques, un modèle a été conçu pour établir des prévisions d'exploitation sur 5 ans.

Il est à signaler, au préalable, que l'étude a été réalisé en prix constants.

Ce modèle tient compte du plan de mise à niveau et des hypothèses suivantes :

III.4.2. PROGRESSION DES VENTES

Pour les pâtes et le couscous, deux variantes de production ont été pris en compte.

L'évolution en tonnes des ventes de Pâtes et du Couscous se fera comme suit :

Année	Pâtes	Couscous
1997	34 500	5 200
1998	35 000	7 000
1999	36 000	7 700
2000	36 000	10 000
2001	36 000	13 000

III.4.3. ANALYSE DE RENTABILITE

III.4.3.a. Exploitation prévisionnelle

- Les ventes, achats, matières premières et frais sur achats sont une conséquence des hypothèses de vente préalablement considérés.
- Les emballages, entretiens et réparations et transports et déplacements et frais financiers de fonctionnement ont été déterminé sur leur part du chiffre d'affaires de l'année en cours.
- Les frais du personnel ont connu des évolutions de 2% en moyenne par an relatives à de nouveaux recrutements.
- Les montants des amortissements, financements, charges de financement sont les résultants des hypothèses d'investissement et de financement pris ci-dessous.

III.4.3.b. Coût d'investissement

Action	Coût
Assistance technique	120.000 DT
Assistance marketing	97.000 DT
Formation	75.000 DT
Equipements	5.410.000 DT
Total	5.702.000 DT

III.4.3.c. Financement de l'investissement

Les hypothèses de financement pourront être les suivantes :

INVESTISSEMENT	COUT	FINANCEMENT	
		<u>Fonds Propres</u>	3.702.000
		<u>Crédits Moyen et Long Terme</u>	2.000.000
TOTAL INVESTISSEMENT	5.702.000	TOTAL FINANCEMENT	5.702.000

Il est à remarquer, à ce propos, que l'entreprise compte sur deux sources de financement pour financer les investissements décrits ci-dessus. En effet, RANDA pourrait:

- Procéder à un autofinancement de l'ordre de 3 702 000 DT (utilisation des réserves, amortissements différés, ...);
- Contracter un crédit complémentaire à moyen et long terme de 2 000 000 DT d'ici 2000 auprès d'un établissement bancaire.

III.4.3.d. Estimation des Besoins en Fonds de roulement

- les stocks représentent 10 jours de chiffre d'affaires.
- les clients représentent 90 jours de chiffre d'affaires.
- les fournisseurs représentent 70 jours des achats.

III.4.3.e. Produits d'exploitation

L'évolution de la production est d'environ 5 % pour toute la durée de la période. L'évolution des produits s'est faite à prix constant.

Année 1997	Année 1998	Année 1999	Année 2000	Année 2001
19 474 000	20 575 000	21 395 000	22 483 000	23 906 000

III.4.3.f. Charges d'exploitation

- L'évolution est une conséquence de l'évolution de la production;
- L'évolution de la consommation s'est faite également à prix constants.

Achats matières Premières en DT

Année 1997	Année 1998	Année 1999	Année 2000	Année 2001
9 459 000	10 046 000	10 453 000	11 046 000	11 824 000

III.4.3.g. Résultats de l'étude de rentabilité

L'étude de rentabilité portera sur le scénario suivant :

La durée d'analyse du projet a été prise égale à 5 ans, et les cash flows générés par le plan de mise à niveau de l'entreprise ont été déterminés pour cette période.

L'analyse de la rentabilité de l'investissement est appréciée par les trois indicateurs financiers suivants :

1. Le taux de rentabilité interne : détermination du taux de rentabilité interne sur la base des cash flows de l'entreprise
2. La valeur actuelle nette : détermination du montant des cash flows actualisés de l'entreprise pour un taux d'actualisation de 10 %.
3. Le délai de récupération de l'investissement : détermination du nombre d'années nécessaire pour que les cash flows de l'entreprise recouvrent l'investissement initial.

Toutefois, dans la mesure où certains investissements ne sont pas quantifiables en termes d'accroissement du cash flows de l'entreprise (investissements relatifs à l'amélioration de la qualité, investissement de formation, investissements d'assistance technique, d'assistance marketing...), nous ne pouvons distinguer la part dans les cash flows générés par ces investissements. Il nous est, par conséquent, impossible de présenter un tableau de rentabilité exact relatif à ces investissements à proprement parler.

Néanmoins, nous évaluerons cette rentabilité par l'appréciation de l'évolution du cash flow généré par l'entreprise durant les cinq années de l'étude.

Les cash flows prévisionnels de l'entreprise sont les suivants :

Cash flows prévisionnels en DT

Année 1997	Année 1998	Année 1999	Année 2000	Année 2001
2.235.000	2.336.000	2.069.000	2.071.000	2.246.000

Les résultats de l'étude montrent que le projet est **rentable** puisque les cash flows de l'entreprise ne cessent de s'améliorer, et ce, pendant toute la durée du projet.

En effet, RANDA compte atteindre d'ici l'an 2001 une production de pâtes, courtes et longues confondues, de 36 000 tonnes et une production de couscous de 13 000 tonnes avec une marge sur coûts matières pour le couscous sensiblement plus élevée que celle réalisée sur les pâtes. Le fort accroissement de la production, entre 1999 et 2001, du couscous, et le maintien de la production de pâtes, lié à un renforcement des ressources techniques et marketing de l'entreprise, permettra ainsi à RANDA de maintenir durant la toute la période de l'étude un cash flow moyen supérieur à 2.000.000 DT.

ANNEXES

ANNEXE 1
ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE 2
DIAGNOSTIC TECHNIQUE

ANNEXE 2.1
LAYOUT DE L'USINE RANDA

ANNEXE 2.2
CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DES LIGNES DE FABRICATION

CARACTERISTIQUES DE LA LIGNE PATES LONGUES N° 1

Dosage	TCDS
Presse	TPBD 175
Etendeur	TSBB
Pré-dessiccation	TDEC 1/6
Séchoir	TDCA 3/7
Séchoir final	TDFC 5/9
Refroidisseur	TDEK 1/2
Silos	TAG
Effileur	
Coupoir	

CARACTERISTIQUES DE LA LIGNE PATES LONGUES N° 2

Dosage	STANDARD
Presse	TPBD 175
Etendeur	TSBB/4
Pré-dessiccation	TDED 1/5
Séchoir	TDED 1/7
Séchoir final	TDHA 3/9
Refroidisseur	TDED 1/3
Silos	
Effileur	
Coupoir	

CARACTERISTIQUES DES LIGNES PATES COURTES N° 1 & 2

Dosage	TCDS
Presse	TPBD 175
TRABATTO	TPFB 6/5
Pré-dessiccation	TRNC 11/5
Séchoir final	TTNC 9/8
Refroidisseur	TPFB 10/4

ANNEXE 2.3
PRINCIPES DE BASE DE L'HACCP

Allegato 1

HACCP PRINCIPI BASE IN SETTE PUNTI

1. Identificazione dei rischi potenziali associati alla produzione di un alimento. Valutazione delle probabilità che il rischio si verifichi e definizione delle misure preventive per il suo controllo.
2. Determinazione dei punti critici (CCP) che possono essere controllati al fine di eliminare il rischio e minimizzare la loro probabilità di verificarsi.
3. Stabilizzazione dei limiti critici che devono essere osservati per assicurare che ogni CCP sia sotto controllo.
4. Stabilizzazione di un sistema di monitoraggio che permetta di assicurare il controllo del CCP tramite un test, oppure con osservazioni programmate.
5. Stabilizzazione dell'azione correttiva da attuare quando il monitoraggio indica che un particolare CCP non è sotto controllo.
6. Formalizzazione delle procedure di verifica.
7. Formalizzazione di una documentazione riguardante tutte le procedure di registrazione appropriate ai principi e loro applicazioni

ANNEXE 2.4
MISE EN ŒUVRE DE L'HACCP

Allegato n.2

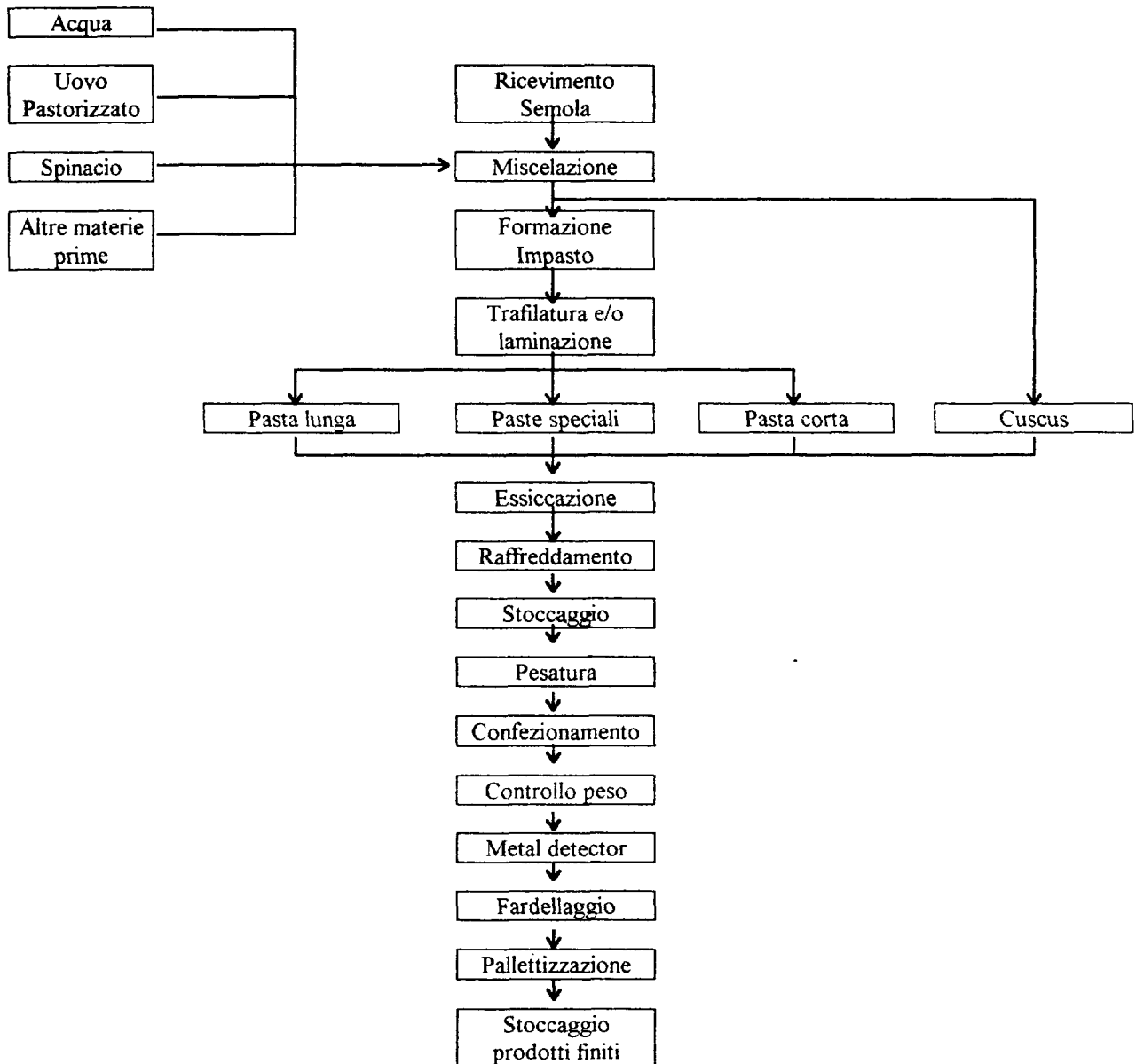
HACCP APPLICAZIONE IN 14 PUNTI

1. Definire lo scopo
2. Formare il gruppo HACCP
3. Raccogliere dati sul prodotto
4. Identificare la destinazione del prodotto
5. Costruire un diagramma di flusso
6. Confermare il diagramma di flusso
7. Elencare i rischi e le misure preventive
8. Determinare i CCP (punti critici di processo)
9. Stabilire i limiti critici per i CCP
10. Stabilire il sistema di monitoraggio CCP
11. Stabilire un piano di azione correttivo
12. Elaborare una documentazione
13. Verificare
14. Controllare/Rivedere

ANNEXE 2.5
DIAGRAMME DE FLUX

Allegato n.3

DIAGRAMMA DI FLUSSO



ANNEXE 2.6
SCHEMA CRITIQUE DU PROCESS ET FACTEURS DE RISQUE

Allegato 4

PUNTI CRITICI DI PROCESSO

1. ricevimento materie prime
2. stoccaggio
3. formazione impasto
4. Produzione pasta
5. Stoccaggio pasta sfusa
6. confezionamento pasta
7. stoccaggio magazzino prodotti finiti

FATTORI DI RISCHIO IGIENICO E CHIMICO

IGIENICO

Insetti
Acari
Roditori
Volatili
Funghi
Batteri

CHIMICO

Residui metalli pesanti
Residui micotossine
Impurità particellare
Fitofarmaci

ANNEXE 2.7
CARACTERISTIQUES CHIMIQUES DE L'EAU DE FABRICATION

Allegato 5

ACQUA DI PASTIFICAZIONE VALORI CONSIGLIATI

Ioni Ammonio	Assenti
Ioni Nitrosi	Assenti
Ioni Nitrici	Assenti
Tensioattivi Anionici	Max. 30 ppm
Residuo fisso a 100 °C	300 / 600 mg/l
Durezza Totale (CaCO ₃)	150 / 400 mg/l
Alcalinità al Metilarancio (CaCO ₃)	100 / 300 mg/l
Ioni Cl ⁻	10 / 100 mg/l
Ioni Fe ⁺⁺	Max 0,3 mg/l
Ioni Mn ⁺⁺	Max 0,1 mg/l
pH	7,3 / 7,6 mg/l

Per non avere odore sgradevole nella potabilizzazione dell'acqua dobbiamo avere :

$$\text{Cl}^- < 1,2 \text{ ppm}$$

ANNEXE 2.8
NORMES ITALIENNES POUR LA SEMOULE ET LES PATES ALIMENTAIRES

Allegato n.6

CARATTERISTICHE PER LA LEGGE ITALIANA DELLA SEMOLA E SEMOLATO DI GRANO DURO

		MATERIE PRIME		PASTA		
		SEMOLA	SEMOLATO	SEMOLA	SEMOLATO	UOVO
Umidità	min / max	14.5 (15.5)	14.5	12.5	12.5	12.5
Ceneri	min / max	0.7 / 0.9	0.9 / 1.2	0.7 / 0.9	0.9 / 1.2	0.85/1.1
Cellulosa	min / max	0.2 / 0.45	--- / 0.85	0.2 / 0.45	--- / 0.85	0.2/0.45
Sostanze Azotate	min	10.5	11.5	10.5	11.5	12.5
Acidità	max	---	---	4	5	5

ESEMPIO PRATICO STANDARD IGIENICO SEMOLA E SEMOLATO

Fattori di rischio igienici

Standard Minimo

A) Artropodi :

Esenzione totale da soggetti vivi

- Insetti
- Acari

B) Roditori :

Esenzione totale da soggetti vivi

- Topi
- Ratti

C) Funghi :

- Muffe Esclusione di funghi patogeni
- Lieviti

< 1 000 ufc / g
< 1 000 ufc / g

D) Batteri :

- Aerobi totali
- Staphilococco aureus DNAasi coag+
- Salmonella
- Escherichiacoli
- Bacillus cereus
- Solfitoriduttori

< 100 000 ufc / g
< 10 ufc / g
assente in 25 g
< 10 ufc / g
assente in 1 g
< 100 ufc / g

E) Residui di fitofarmaci

vedi art. 5 legge 283/62 e DM 6/6/85 (non allegati)

F) Residui metalli pesanti

- Piombo
- Cadmio

< 0.5 ppm
< 0.07 ppm

G) Residui micotossine

Esenzione totale Aflatossine

H) Impurità solide

< 50 frammenti in 50 g

I) Umidità intrinseca

< 14.5 %

J) Temperatura

< 20 - 25 °C

Allegato 7

FATTORI DI RISCHIO PASTA

RISCHI	PASTA DI SEMOLA	PASTA UOVO
Insetti	Esenzione totale	Esenzione totale
Acari	Esenzione totale	Esenzione totale
Roditori	Esenzione totale	Esenzione totale
Volatili	Esenzione totale	Esenzione totale
FUNGHI		
Muffe - Esclusione patogeni	< 100 ufc / g	< 100 ufc / g
Lieviti	< 10 ufc / g	< 10 ufc / g
BATTERI		
Aerobi totali	< 100 000 ufc / g	< 10 000 ufc / g 3 uc < 100 000 ufc / g 2 uc
Enterobatteri	< 10 ufc / g	< 10 ufc / g
Staph. Aureus DNAasi +coag+	< 10 ufc / g	< 100 ufc / g 3 uc < 1 000 ufc / g 2 uc
Salmonella	Assente in 25 g	Assente in 25 g
Escherichiacoli	Assente in 1 g	Assente in 1 g
Bacillus cereus	Assente in 1 g	Assente in 1 g
Solfitoriduttori	< 10 ufc / g	< 10 ufc / g
Residui fitofarmaci	Limiti di Legge (art. 5 L. 283/62)	Limiti di Legge (art. 5 L. 283/62)
Residui metalli pesanti	Pb < 0.50 ppm Cd < 0.07 ppm	Pb < 0.50 ppm Cd < 0.07 ppm
Residui micotossine	Esenzione totale	Esenzione totale
Impurità solide	< 50 frammenti in 50 g	< 50 frammenti in 50 g

ANNEXE 2.9
FACTEURS DE RISQUE POUR LES PATES CLASSIQUES / PATES AUX ŒUFS

ANNEXE 3
DIAGNOSTIC COMMERCIAL

ANNEXE 3.1
GAMME DES PRODUITS RANDA

Les Pâtes Longues

• Vermicelle دويذة

• Spaghetti 1 سباقتي 1

• Spaghetti 2 سباقتي 2

• Spaghetti 3 سباقتي 3

○ Bucatini سباقتي متقوبة

| Nouille 1 رشقة 1

| Nouille 2 رشقة 2

| Tagliatelle رشقة عريضة

RANDA

Les Pâtes Courtes

زنجرة



بلومة 1



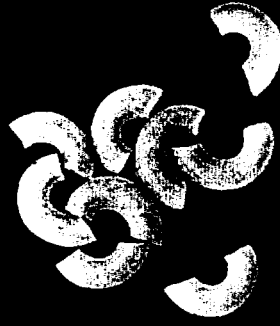
بلومة 2



تليفون 1



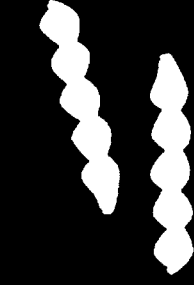
تليفون 2



تليفون 3



مكار



تويست



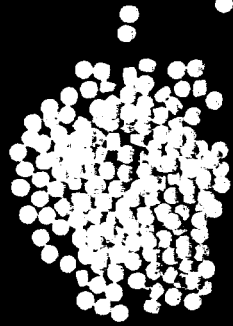
شربة شعر



شربة زوال

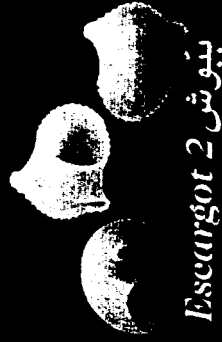
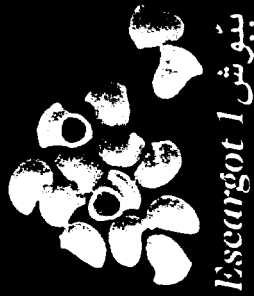
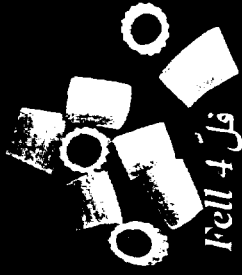
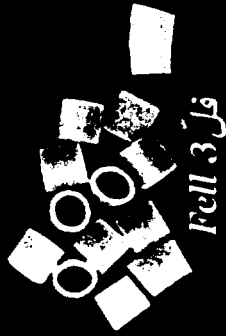
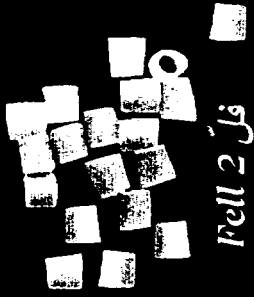
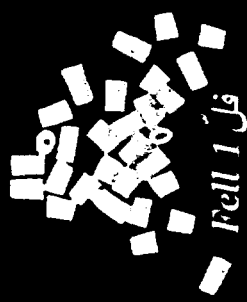


لسان عصفور

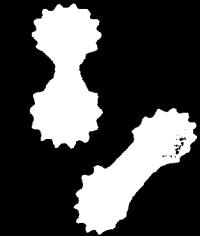


محمصة

Les Pâtes Courtes



Les Pâtes aux Œufs



قرباط 1

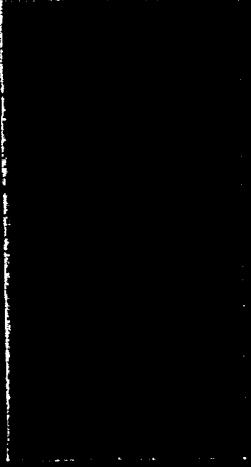


قرباط 2



لازانيا

كانيلوني



لازانيا بالسبانخ
Lasagne aux Epinards



Conditionnement des Pâtes

Les Pâtes Longues		Poids		Les Pâtes Courtes		Poids	
250g/ks	500g/ks	Dkg		250g/ks	500g/ks	1kg	1kg
Vermicelle	•	•	Fell Fin				
Spaghetti 1	•	•	Fell 1	•	•	•	•
Spaghetti 2	•	•	Fell 2	•	•	•	•
Spaghetti 3	•	•	Fell 3	•	•	•	•
Bucatini	•	•	Fell 4	•	•	•	•
Noodle 1	•	•	Cavatoni Fin	•	•	•	•
Noodle 2	•	•	Cavatoni 1	•	•	•	•
Tagliatelle	•	•	Cavatoni 2	•	•	•	•
			Cavatoni 3	•	•	•	•
			Cavatoni 4	•	•	•	•
Les Pâtes aux œufs			Escargot 1	•	•	•	•
Tagliatelle	•	•	Escargot 2	•	•	•	•
Cavatoni 2	•	•	Plume 1	•	•	•	•
Cavatoni 3	•	•	Plume 2	•	•	•	•
Cavatoni 4	•	•	Conde 1	•	•	•	•
Escargot 2	•	•	Conde 2	•	•	•	•
Plume 2	•	•	Conde 3	•	•	•	•
Conde 3	•	•	Coquillage	•	•	•	•
Coquillage	•	•	Ressort	•	•	•	•
Ressort	•	•	Cheveux d'ange	•	•	•	•
Cheveux d'ange	•	•	Millet	•	•	•	•
			Langue d'oiseau	•	•	•	•
Les Pâtes Spéciales Aux œufs			Plomb	•	•	•	•
Papillon 1	•	•					
Papillon 2	•	•					
Cannelloni	•	•					
Lasagne	•	•					
Lasagne aux Epinards	•	•					

RANDA

ANNEXE 4
ANALYSE FINANCIERE

ANNEXE 4.1
BILANS ET ANNEXES DE 1993 A 1996

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - 2013 BEN AROUS

BILAN DU 01.01.93 AU 31.12.93

ACTIF

DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	AMORTIS & PROVIS.	MONTANTS NETS	TOTAUX
FRAIS D'ETABLISSEMENT				
Intérêt intercalaires	636 785 068		636 785 068	
Frais de mod. Capital	10 579 500	7 053 000	3 526 500	
Frais d'acquis. Immobilisations	196 722 422	6 869 333	189 853 089	
TOTAL	844 086 990	13 922 333	830 164 657	
FRAIS FINAN./ACQUIS. IMMOB.				
F.F/Crédit BDET	3 929 641 258	2 052 792 012	1 876 849 244	
FF. Crédit BTKD & STUSID	1 213 489 653	422 615 700	790 873 953	
F.F/Crédit BIAT	1 961 942 265	1 605 774 927	356 167 338	
TOTAL	7 105 073 174	4 081 182 639	3 023 890 535	
IMMOBILISATIONS				
Terrain	513 826 245		513 826 245	
Construction	1 656 426 482	231 120 810	1 425 305 672	
Matériel et outillage	13 129 482 484	6 777 124 520	6 352 357 964	
Matériel de Transport	608 945 876	382 387 242	226 558 634	
Mob. & Mat. de bureau	139 417 999	69 599 775	79 818 224	
Agenc.Aménag. & Installation	74 293 518	25 234 052	49 059 466	
Immob. incorporelles	14 344 460		14 344 460	
TOTAL	16 136 737 064	7 475 466 399	8 661 270 655	
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES				
Titres de participation			3 031 720 000	
Dépôts et cautionnements			13 512 125	
TOTAL			3 045 232 125	
TOTAL				15 560 557 982
STOCKS				
SF Matières premières			28 714 000	
SF Pièces de rechange			202 736 576	
SF. Emballages Commerciaux			481 680 785	
SF. Produits finis			60 313 631	
TOTAL			783 444 992	
TOTAL				753 444 992

COMPTES DE TIERS			
Clients			2 017 921 393
Prêts au personnel			53 026 195
Rémunération dues au personnel			98 394
Etat taxes/Valeur ajoutée			2 735 689
Etat acompte provisoire			3 113 600
Actionnaire Cap. non appelé			187 500 000
Emballages à rendre			2 500 000
Débiteurs O.C. Compensation prix			194 040
Déb. Créd. divers			74 015 359
Cpte de régularisation actif			48 867 266
Compte A.T. à regulariser			1 892 199
TOTAL			2 391 864 135
COMPTES FINANCIERS			
Effets remis à l'encaissement			16 631 478
Titres de Placement			250 000 000
BTKD CPTÉ 110117			2 451 747
Caisse			6 282 549
TOTAL			275 365 774
TOTAL			2 667 229 909
TOTAL ACTIF			18 981 232 883

BILAN AU 01/01/93 AU 31/12/93

PASSIF

DESIGNATION	MONTANT NET	TOTAL
Capitaux Propres et Réserves		
Capital Social	1 850 000 000	
Augmentation capital appelé	562 500 000	
Augmentation Capital non appelé	187 500 000	
Réserves Légales	77 139 098	
Réserves pour Réinv. exon.	1 365 000 000	
Report à nouveau	108 249 988	
TOTAL	4 150 389 084	
DETTES & CREDIT A M.L.T.		
Crédit BDET à L.T.	3 559 193 215	
Crédits BTKD à L.T.	276 750 000	
Crédit BIAT à M.T.	905 000 000	
Crédit STUSID	1 000 000 000	
C.C des Actionnaires	600 000 000	
TOTAL	6 340 943 215	
INT/DEB. & CRED. A M.L.T.		
Prov. Int/Crédit BDET	1 382 454 467	
Prov.Int/Crédit BTKD	44 971 875	
Prov.Int/Crédit BIAT	81 184 867	
Prov.Int/Crédit STUSID	573 750 000	
TOTAL	2 082 361 209	
TOTAL		12 573 693 508
COMPTES TIERS		
Fournisseurs Mat. Premières	472 872 100	
Fournisseurs	842 143	
Pret CNSS	607 421	
Pret BATAM	427 000	
Prêt SNIT	288 708	
Retenues Ministère de la Défense	61 784	
Etat Impots RS	18 802 208	
Etat Taxes municipalité TCL	1 301 112	
C.C. Meunière	16 695 375	
C.N.S.S.	43 828 577	
CAVIS	1 241 993	
Ass. Groupe & Acc. Trav. & R.C.	2 204 207	
Emballages consignés	6 152 140	
Cptes de régularisation Passif	256 322 878	
Prov. pour Dép. Fin. cptes Clients	37 452 401	
TOTAL	859 100 026	

COMPTES FINANCIERS		
Ech. Princ./Cred. LMT	1 610 082 000	
Ech.IN/Crédit LMT	941 529 328	
Effets à payer fournisseurs	2 594 271 527	
Obligations cautionnées	33 598 085	
BIAT Cpte 601059378/4	252 645 849	
BDET Cpte dépôt 41720946	492 678	
TOTAL	6 432 619 465	
TOTAL		6 291 719 490
RESULTAT DE L'EXERCICE		
Résultat net de l'exercice	115 819 885	
TOTAL		115 819 885
TOTAL PASSIF		18 981 232 883

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE D'EXPLOITATION AU 31.12.93

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
FRAIS DE PERSONNEL	819 161 737	RESULTAT DE PRODUCTION	3 349 078 226
IMPOTS & TAXES	34 494 215	PRODUITS ACCESSOIRES D'EXPLOITATION	4 000 000
FRAIS DIVERS D'EXPLOITATION	62 969 301		
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 436 452 973		
	3 353 078 226		3 353 078 226

**COMPTE D'AFFECTION DU RESULTAT BRUT
D'EXPLOITATION AU 31.12.93**

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
CHARGES DE FINANCEMENT	5 022 520	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 436 452 973
DOTATION AUX COMPTES DE RESORPTION	611 864 902		
DOTATION AUX COMPTES D'AMORTISSEMENT	1 638 389 315		
DOTATIONS AUX COMPTES DE PROVISION	20 676 895		
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	160 499 341		
	2 436 452 973		2 436 452 973

COMPTE DE PRODUCTION AU 31.12.93

DEBIT	MONTANT	TOTAL	CREDIT	MONTANT	TOTAL
STOCKS INITIAUX	533 021 959		STOCKS INITIAUX	14 848 470	
Matières premières	23 936 000		Produits finis	14 848 470	
Emballages commerciaux	231 943 041				
Pièces de rechange	277 142 918				
STOCKS FINAUX	693 131 361		STOCKS FINAUX	60 313 631	
Matières premières	28 714 000		Produits finis	60 313 631	
Pièces de rechange	202 736 576				
Emballages Commerciaux	461 680 785				
VARIATION DE STOCKS		160 109 402	VARIATION DES STOCKS		45 465 161
ACHATS MATIERES PREMIERES		5 730 827 750			
ACHATS PIECES DE RECHANGE		130 077 222			
ACHATS EMBALLAGES COMMERCIAUX		1 786 586 044	VENTES DE PATES ALIMENTAIRES		12 392 087 021
T.F.S.E.		747 278 124			
TRANSPORT ET DEPLACEMENTS		399 240 198	CHARGES IMPUTABLES A DES TIERS		2 724 000
FRAIS DIVERS DE PRODUCTION		198 479 033			
FRAIS FINANCIERS DE FONCTIONNEMEN		258 818 987			
RESULTAT DE PRODUCTION		3 349 078 226			
		12 440 276 182			12 440 276 182

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE D'AFFECTATION DU RESULTAT NET D'EXPLOITATION AU 31.12.93

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
PERTES/EXERCICES ANTERIEURS	15 000		
PERTES EXCEPTIONNELLES	19 437 898	RESULTAT NET D'EXPLOITATION	160 499 341
IMPOTS SUR BENEFICE	36 970 150	PROFITS/EXERCICES ANTERIEURS	10 743 284
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	115 819 885	PROFITS EXCEPTIONNELS	1 000 308
	172 242 933		172 242 933

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - 2013 BEN AROUS

BILAN DU 01.01.94 AU 31.12.94

ACTIF

DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	AMORTIS & PROVIS.	MONTANTS NETS	TOTAUX
FRAIS D'ETABLISSEMENT				
Intérêt intercalaires	633 696 228	184 828 066	448 868 162	
Frais de mod. Capital	11 054 500	10 671 860	382 640	
Frais d'acquis. Immobilisations	199 953 222	72 443 473	127 509 749	
TOTAL	844 703 950	267 943 399	576 760 551	
FRAIS FINAN./ACQUIS. IMMOB.				
F.F./Crédit BDET	3 929 641 256	2 547 186 789	1 382 454 467	
FF. Crédit BTKD & STUSID	1 146 115 144	587 721 391	558 393 753	
F.F./Crédit BIAT	2 108 482 282	1 880 757 398	227 724 884	
TOTAL	7 184 238 682	5 015 665 578	2 168 573 104	
IMMOBILISATIONS				
Terrain	513 826 245		513 826 245	
Construction	1 681 084 080	282 441 311	1 378 642 769	
Matériel et outillage	13 271 801 982	8 332 931 073	4 938 870 889	
Matériel de Transport	602 002 891	437 170 370	164 832 521	
Mob. & Mat. de bureau	151 496 674	78 565 075	72 931 599	
Agenc.Aménag. & Installation	88 400 219	32 671 403	55 728 816	
Immob. incorporelles	20 120 270		20 120 270	
TOTAL	16 308 732 341	9 163 779 232	7 144 963 109	
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES				
Titres de participation			3 376 720 000	
Participation partie libérée			175 000 000	
Participation partie non libérée			525 000 000	
Dépôts et cautionnements			13 312 125	
TOTAL			4 090 032 125	
TOTAL				13 980 318 889
STOCKS				
SF. Emballages "A.T."			31 282 114	
SF Matières premières locales & AT			145 116 880	
SF Pièces de rechange			58 002 195	
SF. Emballages locaux			445 340 664	
SF. Produits finis locaux & AT			436 806 025	
TOTAL			1 116 547 878	
TOTAL				1 116 547 878

COMPTES DE TIERS			
Fournisseurs			2 829 067
Clients			2 585 960 332
Prêts au personnel			63 262 000
Rémunération dues au personnel			103 074
Etat taxes/Valeur ajoutée			2 735 689
Act. capital non appele			675 000 000
Etat acompte provisoire			5 538 062
Emballages à rendre			2 520 000
Débiteurs O.C. Compensation prix			122 000 000
Déb. Créd. divers			91 459 398
Cpte de régularisation actif			127 826 890
Compte A.T. à regulariser			663 608
TOTAL			3 679 898 120
COMPTES FINANCIERS			
Effets remis à l'Escompte			6 950 456
Effets remis à l'encasement			75 188 582
Titres de Placement			1 143 648 000
BDET Cte dépôt 41720946			28 311 769
BTKD CPTE 110117			2 451 747
T I B (FRF) 7003930301			14 874 000
BIAT (FRF) 605900004/5			106 311 704
Caisse			3 574 752
TOTAL			1 381 311 010
TOTAL			5 061 209 130
TOTAL ACTIF			20 158 075 897

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - 2013 BEN AROUS

BILAN AU 01/01/94 AU 31/12/94

PASSIF

DESIGNATION	MONTANT NET	TOTAL
Capitaux Propres et Réserves		
Capital Social	2 600 000 000	
Augmentation capital appelé	225 000 000	
Augmentation Capital non appelé	675 000 000	
Réserves Légales	82 930 092	
Réserves pour RéInv. exon.	1 465 000 000	
Réserves spec. de réévaluation	109 648 000	
Report à nouveau	118 278 877	
TOTAL	5 275 856 969	
DETTES & CREDIT A M.L.T.		
Crédit BDET à L.T.	2 876 693 215	
Crédits BTKD à L.T.	184 500 000	
Crédit BIAT à M.T.	778 000 000	
Crédit STUSID à M.T.	875 000 000	
C.C des Actionnaires	600 000 000	
Vres. Restants/Titres participation	605 000 000	
TOTAL	6 919 193 215	
INT/DEB. & CRED. A M.L.T.		
Prov. Int/Crédit BDET	959 989 690	
Prov.Int/Crédit BTKD	17 988 750	
Prov.Int/Crédit BIAT	64 672 651	
Prov.Int/Crédit STUSID	389 414 065	
TOTAL	1 432 065 156	
TOTAL		12 627 115 340
COMPTES TIERS		
Pret CNSS	455 922	
Pret BATAM	751 000	
Prêt SNIT	72 177	
Etat Impots RS	28 294 550	
C.C. Meunière	7 989 150	
C.N.S.S.	49 650 361	
CAVIS	1 237 476	
Ass. Groupe & Acc. Trav. & R.C.	2 306 667	
Emballages consignés	4 885 740	
Cptes de régularisation Passif	352 878 057	
Prov. pour Dép. Fin. cptes Clients	43 840 012	
TOTAL	492 340 112	

COMPTES FINANCIERS		
Ech. Princ./Cred. LMT	1 876 750 000	
Ech.Int/Crédit LMT	736 507 948	
Billets de trésorerie	350 000 000	
Effets à payer fournisseurs	3 812 302 082	
BIAT Cpte 601059378/4	256 759 605	
TOTAL	6 822 319 635	
TOTAL		7 314 659 747
RESULTAT DE L'EXERCICE		
Résultat net de l'exercice	216 300 810	
TOTAL		216 300 810
TOTAL PASSIF		20 158 075 897

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE DE PRODUCTION AU 31.12.94

DEBIT	MONTANT	TOTAL	CREDIT	MONTANT	TOTAL
STOCKS INITIAUX	693 131 361		STOCKS INITIAUX	60 313 631	
Matières premières	28 714 000		Produits finis	60 313 631	
Emballages commerciaux	481 680 785				
Pièces de rechange	202 736 578				
STOCKS FINAUX	679 741 853		STOCKS FINAUX	436 806 025	
Matières premières locales & A.T	145 116 880		Produits finis locaux et A.T.	436 806 025	
Pièces de rechange	58 002 195				
Emballages Commerciaux locaux et A.T	476 622 778				
VARIATION DE STOCKS		13 389 508	VARIATION DES STOCKS		376 492 394
ACHATS MATIERES PREMIERES		7 775 246 960			
ACHATS PIECES DE RECHANGE		90 063 332			
ACHATS EMBALLAGES COMMERCIAUX		1 853 342 506	VENTES DE PATES ALIMENTAIRES		15 850 998 974
FRAIS SUR ACHATS		35 217 405			
T.F.S.E.		916 948 728			
TRANSPORT ET DEPLACEMENTS		610 093 928	CHARGES IMPUTABLES A DES TIERS		1 124 000
FRAIS DIVERS DE PRODUCTION		296 573 397			
FRAIS FINANCIERS DE FONCTIONNEMEN		302 506 000			
RESULTAT DE PRODUCTION		4 335 233 604			
		16 228 615 368			16 228 615 368

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE D'EXPLOITATION AU 31.12.94

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
FRAIS DE PERSONNEL	1 005 015 040	RESULTAT DE PRODUCTION	4 335 233 604
IMPOTS & TAXES	35 376 891		
FRAIS DIVERS D'EXPLOITATION	109 835 533		
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	3 185 006 140		
	4 335 233 604		4 335 233 604

COMPTE D'AFFECTION DU RESULTAT BRUT
D'EXPLOITATION AU 31.12.94

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
CHARGES DE FINANCEMENT	1 171 875	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	3 185 006 140
DOTATION AUX COMPTES DE RESORPTION	1 188 504 005		
DOTATION AUX COMPTES D'AMORTISSEMENT	1 735 181 580	PRODUIT DE FINANCEMENT	6 455 783
DOTATIONS AUX COMPTES DE PROVISION	21 224 490		
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	245 379 973		
	3 191 461 923		3 191 461 923

LES INDUS. ALIM. RANDA
 Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE D'AFFECTATION DU RESULTAT NET D'EXPLOITATION AU 31.12.94

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
PERTES/EXERCICES ANTERIEURS	670 391		
PERTES EXCEPTIONNELLES	33 146 989	RESULTAT NET D'EXPLOITATION	245 379 973
IMPOTS SUR BENEFICE	27 735 073	PROFITS/EXERCICES ANTERIEURS	32 473 290
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	216 300 810		
	277 853 263		277 853 263

BILAN DU 01.01.95 AU 31.12.95

ACTIF

DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	AMORTIS & PROVIS.	MONTANTS NETS	TOTAUX
FRAIS D'ETABLISSEMENT				
Intérêt Intercalaires	649 428 868	396 060 142	253 388 724	
Frais de mod. Capital	11 054 500	10 830 193	224 307	
Frais d'acquis. Immobilisations	199 953 222	137 676 547	62 276 675	
TOTAL	860 436 688	644 666 882	315 869 706	
FRAIS FINAN./ACQUIS. IMMOB.	7 205 090 914	6 732 251 651	1 472 839 263	
IMMOBILISATIONS				
Terrain	513 826 245		513 826 245	
Construction	1 965 992 371	331 295 024	1 634 697 024	
Matériel d'équipement	14 239 288 510	9 815 515 864	4 423 772 648	
Matériel de Transport	388 509 327	282 491 712	106 017 615	
Mob. & Mat. de bureau	178 611 840	100 174 057	78 437 783	
Agenc.Aménag. & Installatlon	94 738 570	41 230 048	53 508 522	
Immob. incorporelles	37 133 950		37 133 950	
TOTAL	17 416 098 813	10 670 706 705	6 845 392 108	
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES				
Participation	4 126 720 000		4 126 720 000	
Dépôts et cautionnements	13 312 125		13 312 125	
TOTAL	4 140 032 125		4 140 032 125	
TOTAL				12 774 133 202
STOCKS				
SF. Pâtes locales	644 110 485		644 110 485	
SF. Emballages "A.T."	20 385 947		20 385 947	
SF Matières premières locales & AT	12 557 315		12 557 315	
SF Pièces de rechange	41 741 911		41 741 911	
SF. Emballages locaux	509 998 853		509 998 853	
SF. Produits finis locaux & AT	23 021 028		23 021 028	
SF. Matières premières (oeufs)	889 200		889 200	
TOTAL	1 252 704 539		1 252 704 539	
TOTAL				1 252 704 539
COMPTES DE TIERS				
Clients locaux	2 953 157 674		2 953 157 674	
Clients étrangers	141 318 155		141 318 155	
Personnel	53 724 490		53 724 490	
Emballages à rendre	6 706 000		6 706 000	
Débiteurs O.C. Compensation prix	8 000 000		8 000 000	
Déb. divers	94 691 161		94 691 161	
Cpte de régularisation actif	139 677 026		139 677 026	
Compte A.T. à régulariser	62 133 053		62 133 053	
TOTAL	3 459 407 659		3 459 407 659	

COMPTES FINANCIERS				
Effets remis à l'encaissement	18 971 976		18 971 976	
Titres de Placement	1 143 648 000		1 143 648 000	
B I A T	107 213 218		107 213 218	
Autres Banques	57 424 617		57 424 617	
Caisse	13 125 383		13 125 383	
TOTAL	1 340 383 194		1 340 383 194	
TOTAL				4 799 790 753
TOTAL ACTIF				18 826 628 494

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - 2013 BEN AROUS

BILAN AU 01/01/95 AU 31/12/95

PASSIF

DESIGNATION	MONTANT NET	TOTAL
Capitaux Propres et Réserves		
Capital Social	3 500 000 000	
Réserves courantes	93 745 132	
Réserves Régime Fiscal particulier	1 671 626 295	
Réserves à caractère économique	109 648 000	
Report à nouveau	117 138 352	
TOTAL	5 492 157 779	
DETTES & CREDIT A M.L.T.		
Crédits bancaires LMT	3 331 343 215	
C.C des Actionnaires	600 000 000	
Vers. Restants/Titres participation	250 000 000	
Autres dettes	460 000 000	
TOTAL	4 641 343 215	
INT/DEB. & CRED. A M.L.T.		
Prov.Int/Crédits LMT	912 626 855	
TOTAL	912 626 855	
TOTAL		11 046 127 849
COMPTES TIERS		
Fournisseurs locaux	129 930 052	
Fournisseurs étrangers	191 310 983	
Etat Impots RS	25 415 467	
C.C. Sociétés du Groupe	99 102 993	
Cies d'assurances	315 405	
C.N.S.S.	59 982 202	
CAVIS	1 208 963	
Emballages consignés	4 571 740	
Créditeurs divers	2 827 601	
Cptes de régularisation Passif	153 624 492	
Prov. pour Dép. Fin. cptes Clients	54 640 702	
TOTAL	722 930 600	
COMPTES FINANCIERS		
Obligations cautionnées	33 250 066	
Ech. Princ./Cred. MLT	2 032 850 000	
Ech.Int/Crédit MLT	560 212 408	
Effets à payer fournisseurs	4 093 955 985	
TOTAL	6 720 268 459	
TOTAL		7 443 199 059

RESULTAT DE L'EXERCICE		
Bénéfices de l'exercice	337 301 586	
TOTAL	337 301 586	
TOTAL		337 301 586
TOTAL PASSIF		18 826 628 494

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE DE PRODUCTION AU 31.12.95

DEBIT	MONTANT	TOTAL	CREDIT	MONTANT	TOTAL
STOCKS INITIAUX	679 741 853		STOCKS INITIAUX	436 806 025	
Matières premières	145 116 880		Produits finis	436 806 025	
Emballages commerciaux	476 622 778				
Pièces de rechange	58 002 195				
STOCKS FINAUX	585 573 026		STOCKS FINAUX	667 131 513	
Matières premières locales & A.T	13 446 515		Produits finis locaux et A.T.	667 131 513	
Pièces de rechange	41 741 911				
Emballages Commerciaux locaux et A.T	530 384 600				
VARIATION DE STOCKS		94 168 827	VARIATION DES STOCKS		230 325 488
ACHATS MATIERES PREMIERES		7 486 589 100			
ACHATS PIECES DE RECHANGE		228 155 540			
ACHATS EMBALLAGES COMMERCIAUX		2 270 893 925	VENTES DE PATES ALIMENTAIRES		16 295 514 564
FRAIS SUR ACHATS			Ventes locales		15 960 164 564
T.F.S.E.		991 530 592	Ventes à l'export		335 350 000
TRANSPORT ET DEPLACEMENTS		551 548 950			
FRAIS DIVERS DE PRODUCTION		252 205 706	CHARGES IMPUTABLES A DES TIERS		2 735 000
FRAIS FINANCIERS DE FONCTIONNEMEN		300 783 962			
RESULTAT DE PRODUCTION		4 352 698 450			
		16 528 575 052			16 528 575 052

LES INDUS. ALIM. RANDA
Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE D'EXPLOITATION AU 31.12.95

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
FRAIS DE PERSONNEL	1 116 885 375	RESULTAT DE PRODUCTION	4 352 698 450
IMPOTS & TAXES	44 723 637		
FRAIS DIVERS D'EXPLOITATION	113 029 769		
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	3 078 059 669		
	4 352 698 450		4 352 698 450

COMPTE D'AFFECTION DU RESULTAT BRUT
D'EXPLOITATION AU 31.12.95

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
CHARGES DE FINANCEMENT		RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	3 078 059 669
DOTATION AUX COMPTES DE RESORPTION	993 209 556		
DOTATION AUX COMPTES D'AMORTISSEMENT	1 621 585 668	PRODUIT DE FINANCEMENT	6 991 664
DOTATIONS AUX COMPTES DE PROVISION	39 787 637		
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	430 468 472		
	3 085 051 333		3 085 051 333

LES INDUS. ALIM. RANDA
 Z.I. BIR KASSAA - BEN AROUS

COMPTE D'AFFECTATION DU RESULTAT NET D'EXPLOITATION AU 31.12.95

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
PERTES/EXERCICES ANTERIEURS	14 323 962		
PERTES EXCEPTIONNELLES	82 648 713	RESULTAT NET D'EXPLOITATION	430 468 472
IMPOTS SUR BENEFICE	45 683 050	PROFITS/EXERCICES ANTERIEURS	37 415 767
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	337 301 586	PROFITS EXCEPTIONNELS	12 073 072
	479 957 311		479 957 311

BILAN DU 01.01.96 AU 31.12.96
A C T I F

DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	AMORTIS & PROVIS.	MONTANTS NETS	TOTAUX
<i>FRAIS D'ETABLISSEMENT</i>				
Frais de 1er établissement	206 645 978	68 881 993	137 763 985	
Frais de mod. Capital	11 769 500	11 769 500		
Intérêt intercalaires	799 942 550	618 371 285	181 571 265	
Frais d'Acquis. Immobilisations	199 953 222	198 876 287	1 076 935	
TOTAL	1 218 311 250	897 899 065	320 412 185	
<i>FRAIS FINAN./ACQUIS. IMMOB.</i>				
	8 178 636 539	6 292 464 059	1 886 172 480	
<i>IMMOBILISATIONS</i>				
Terrain	513 826 245		513 826 245	
Construction	2 764 341 721	390 716 311	2 373 625 410	
Matériel d'équipement	17 910 364 281	11 219 189 833	6 691 174 448	
Matériel de Transport	421 305 435	319 395 254	101 910 181	
Mob. & Mat. de bureau	206 759 711	124 963 167	81 796 544	
Agenc. Aménag. & Installation	129 880 618	51 429 363	78 451 255	
Immob. incorporelles	38 804 710		38 804 710	
TOTAL	21 985 282 721	12 105 693 928	9 879 588 793	
<i>AUTRES VALEURS IMMOBILISEES</i>				
Participation	4 176 720 000		4 176 720 000	
Dépôts et cautionnements	13 312 125		13 312 125	
TOTAL	4 190 032 125		4 190 032 125	
TOTAL				16 276 205 583
<i>STOCKS</i>				
SF. Pâtes locales	582 016 040		582 016 040	
SF. Emballages "A.T."	9 760 410		9 760 410	
SF Matières premières locales & AT	25 511 850		25 511 850	
SF Pièces de rechange	9 726 418		9 726 418	
SF. Emballages locaux	686 874 450		686 874 450	
SF. Produits finis locaux & AT	13 242 810		13 242 810	
SF. Matières premières (oeufs)	13 031 799		13 031 799	
TOTAL	1 340 163 777		1 340 163 777	
TOTAL				1 340 163 777
<i>COMPTES DE TIERS</i>				
Fournisseurs étrangers	4 800 000		4 800 000	
Clients locaux	3 989 139 167		3 989 139 167	
Clients étrangers	121 277 414		121 277 414	
Personnel	63 347 494		63 347 494	
Emballages à rendre	8 060 000		8 060 000	
Actionnaires Capital non appelé	750 000 000		750 000 000	
Etat, Impôts et taxes	56 195 083		56 195 083	
Déb. divers	93 845 436		93 845 436	
Cpte de régularisation actif	88 009 258		88 009 258	
Compte A.T. à regulariser	29 806 200		29 806 200	
TOTAL	5 204 480 052		5 204 480 052	
<i>COMPTES FINANCIERS</i>				
Effets à recevoir	445 034		445 034	
Effets remis à l'encaissement	73 457 869		73 457 869	
Titres de Placement	1 143 648 000		1 143 648 000	
B I A T	214 618 500		214 618 500	
Caisse	2 834 976		2 834 976	
TOTAL	1 435 004 379		1 435 004 379	
TOTAL				6 639 484 431
TOTAL ACTIF				24 255 853 791

BILAN AU 01/01/96 AU 31/12/96

PASSIF

DESIGNATION	MONTANT NET	TOTAL
<i>Capitaux Propres et Réserves</i>		
Capital Social	4 500 000 000	
Réserves courantes	110 610 211	
Réserves Régime Fiscal particulier	1 946 626 295	
Réserves à caractère économique	109 648 000	
Report à nouveau	162 574 859	
TOTAL	6 829 459 365	
<i>DETTES & CREDIT A M.L.T.</i>		
Crédits bancaires LMT	5 450 800 000	
C.C des Actionnaires	525 000 000	
Vers. Restants/Titres participation	100 000 000	
TOTAL	6 075 800 000	
<i>INT/DEB. & CRED. A M.L.T.</i>		
Prov.Int/Crédits LMT	1 230 305 983	
TOTAL	1 230 305 983	
TOTAL		14 135 565 348
<i>COMPTES TIERS</i>		
Fournisseurs locaux	734 408 811	
C.C. Sociétés du Groupe	1 171 401 316	
Cies d'assurances	251 429	
C.N.S.S.	59 500 554	
CAVIS	953 530	
Emballages consignés	5 186 240	
O.C. Rf. Diverses	14 455 200	
Créditeurs divers	7 121 338	
Cptes de régularisation Passif	210 561 256	
Prov. pour Dép. Fin. cptes Clients	44 829 793	
TOTAL.	2 248 669 467	
<i>COMPTES FINANCIERS</i>		
Obligations cautionnées	9 763 511	
Cpte Préfinancement stock	500 000 000	
Ech. Princ./Cred. MLT	1 760 543 215	
Ech.Int/Crédit MLT	669 289 674	
Effets à payer fournisseurs	4 676 049 692	
Effets à payer/Crédits	11 453 993	
Autres banques	2 085 866	
Banque: CITIBANK	103 697 767	
TOTAL.	7 732 883 718	
TOTAL		9 981 553 185
<i>RESULTAT DE L'EXERCICE</i>		
Bénéfices de l'exercice	138 735 258	
TOTAL	138 735 258	
TOTAL		138 735 258
TOTAL PASSIF		24 255 853 791

LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES
 PATES RANDA
 ZLBIR KASSAA -BEN AROUS

COMPTE DE PRODUCTION AU 31-12-96

STOCKS INITIAUX	585 573 026		STOCKS INITIAUX	667 131 513	
Matières premières	12 557 315		Produits finis	667 131 513	
Pièces de rechange	41 741 911				
Emballages commerciaux	530 384 600		STOCKS FINAUX	595 258 850	
Matières Consommables	889 200		Produits finis	595 258 850	
STOCKS FINAUX	744 904 927				
Matières premières locales et A.T	25 511 850		VARIATION DES STOCKS		-71 872 663
Pièces de rechange	9 726 418		VENTES DE PATES ALIMENTAIRES		16 789 049 443
Emballages commerciaux locaux et A.T	696 634 860		Ventes de pâtes alimentaires local	16 583 557 467	
Matières consommables	13 031 799		Ventes de pâtes alimentaires export	205 491 976	
VARIATION DE STOCKS		-159 331 901			
ACHATS MATIERES PREMIERES		7 773 295 976	TRAVEAUX ET CHARGES /TIERS		1 640 000
ACHAT PIECES DE RECHANGE		74 267 562			
ACHAT EMBALLAGES COMMERCIAUX		2 257 974 743			
ACHAT MATIERES CONSOMMABLES		110 257 716			
FRAIS SUR ACHAT		6 416 108			
T.F.S.E.		1 083 857 423			
TRANSPORT &DEPLACEMENT		593 390 384			
FRAIS DIVERS DE PRODUCTION		450 164 762			
FRAIS FINANCIERS DE FONCTIONNEME		499 905 237			
RESULTAT DE PRODUCTION		4 028 618 770			
		16 718 816 780			16 718 816 780

LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES
PATES RANDA
Z.I. BIR KASSAA- BEN AROUS

COMPTE D'EXPLOITATION AU 31.12.96

FRAIS DE PERSONNEL	1 180 989 383	RESULTAT DE PRODUCTION	4 028 618 770
IMPOTS ET TAXES	46 415 004		
FRAIS DIVERS D'EXPLOITATION	74 380 661		
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 726 833 722		
	4 028 618 770		4 028 618 770

LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES
PATES RANDA
Z.I. BIR KASSAA- BEN AROUS

COMPTE D'AFFECTION DU RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION AU 31.12.96

CHARGES DE FINANCEMENT		RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 726 833 722
DOTATION AUX COMPTES DE RESORPTION	913 544 591	PRODUIT DE FINANCEMENT	31 533 677
DOTATION AUX COMPTES D'AMORTISSEMENTS	1 550 544 713		
DOTATIONS AUX COMPTES DE PROVISION	10 326 456		
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	283 951 639		
	2 758 367 399		2 758 367 399

LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES
 PATES RANDA
 Z.LBIR KASSAA- BEN AROUS

COMPTE D'AFFECTATION DU RESULTAT NET D'EXPLOITATION AU 31.12.96

PERTES/EXERCICES ANTERIEURS	804 667	RESULTAT NET D'EXPLOITATION	283 951 639
PERTES EXCEPTIONNELLES	127 830 320	PROFITS/EXERCICES ANTERIEURS	9 089 893
AMENDES ET PENALITES	2 610 124		
IMPOT/BENEFICE	28 689 500	PROFITS EXCEPTIONNELS	5 628 337
RESULTAT NET DE L'EXERCICE (bénéfice net)	138 735 258		
	298 669 869		298 669 869

ANNEXE 4.2
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS PAR RANDA EN 1995-96

LISTE DES ACQUISITIONS 1996 (PATES SPECIALES)

DESIGNATION	MONTANT
Equipements étrangers	155 286,005
STORCI	
Factures	97 001,598
Transitaire	6 787,434
Droits de douane	2 982,607
Commissions bancaires	60,120
Frais de montage	12 760,000
Total	119 591,759
CMFV	
Factures	20 527,231
Transitaire	5 007,992
Droits de douane	4 276,405
Total	29 811,628
BUHLER	
Factures	4 635,883
Transitaire	1 246,735
Total	5 882,618
Equipements locaux	64 775,405
GENERAL METAL	3 539,748
EDF Electricité	2 510,319
COGEFO	16 564,092
DAGARS MAGHREB	14 720,342
SAMETAL	155,200
GES	106,819
SOCOMIA	1 229,894
HAFEDH BOUGHRIOU	750,000
STE LE PROGRES TECHNIQUE	32,400
EGB	670,000
ETS EL BEZ	61,164
MODE SANI CHAU	4 137,460
RIZEL	2 929,000
TMS	1 141,144
SOCODEGAZ	3 083,100
Divers fournisseurs	13 144,723
TOTAL	220 061,410

LISTE DES REALISATIONS 1996 (PATES SPECIALES)

DESIGNATION	MONTANT
SOAMATEC	7 026,411
MODE SANI CHAU	60,000
MOHAMED CHALLAKH	4 733,730
MARBRERIE DE L'OUEST	139,923
EGB	933,301
DIVERS FOURNISSEURS	5 549,671
SALAH BEN HAMIDA	23 648,300
ETS ABDELNADHER	1 538,460
FETHI OUALI	1 403,000
RISEL	23 020,000
SOCIETE DE CONSTRUCTION METALLIQUE	661,500
FAOUZI CHALLAKHI	7 128,472
TOTAL	75 842,768

MATERIEL D'EQUIPEMENT 1996 (LIGNE DE COUSCOUS)

DESIGNATION	MONTANT
Unité de fabrication	3 240 146,949
Matériel importé "BUHLER"	2 382 918,415
Frais bancaire	45 736,768
Droits de douane	233 804,385
Transit	45 307,198
Assurance	10 650,417
Montage	66 435,423
Matériel local (électrique + mécanique)	448 539,498
Autre matériel importé (CMFV)	6 754,845
Unité de séchage (chaudière)	197 611,488
Matériel importé "Termocond"	159 145,021
Frais bancaire	334,328
Droits de douane	31 855,681
Transit	5 371,483
Assurance	822,675
Matériel local	82,300
Unité de conditionnement	342 170,510
Matériel importé	298 833,079
Frais bancaire	355,816
Droits de douane	31 025,284
Transit	5 941,890
Assurance	1 526,941
Montage	2 176,200
Matériel local	2 311,300

COUT DES CONSTRUCTIONS DE L'UNITE DE COUSCOUS

DESIGNATION	MONTANT
VERITAS	8 886,000
SIKA	18 768,554
SMGPZ	14 060,835
SALAH BEN HAMIDA	29 639,350
MOHAMED CHALLAKH	13 936,340
SOMATEC	14 658,529
EGB	10 750,078
ASTRAL	16 253,671
FETHI OUALI	7 409,520
CHABOUNI KHALED	15 390,500
NEJIB FAKHFAKH	638 764,545
FAOUZI CHALLAKHI	12 815,840
STUCOM	8 744,580
ISOETANCHE	3 111,732
SAMI	9 304,329
TAOUFIK OUALHA	9 000,000
AFRIQUE TRAVAUX	8 750,814
EMB (MONDHER BEN JANNET)	17 000,000
RISEL	24 224,850
DIVERS	37 863,668
TOTAL	919 333,735

ANNEXE 4.3
BILANS AMENAGES DE RANDA DE 1993 A 1996

AMENAGEMENTS DES COMPTES DU BILAN DES ANNEES 93 A 96

DESIGNATION	+/	1 993	1 994	1 995	1 996
FONDS PROPRES NETS	+	3 436 044	4 915 397	5 513 590	5 911 205
Capital social	+	1 850 000	2 600 000	3 500 000	3 500 000
Capital appelé	+	562 500	225 000	0	250 000
Capital non appelé	+	187 500	675 000	0	0
Reserves Legales	+	77 139	82 930		
Reserves diverses	+			1 875 019	2 166 885
Reserves pour reinvestissements exonérés	+	1 365 000	1 465 000		
Reserves speciales de réévaluation	+		109 648		
Report à nouveau	+	108 250	118 279	117 138	162 575
Non valeurs (F. Etabl. Int. Intercalaires)	-	3 854 055	2 745 334	1 788 709	2 206 585
Provisions pour risques et charges	+	3 023 891	2 168 573	1 472 839	1 899 595
Résultats antérieurs non affectés	+				
Resultat de l'exercice	+	115 820	216 301	337 302	138 735
DETTES A MOYEN & LONG TERME	+	6 340 943	5 919 193	4 641 343	6 075 800
Crédits bancaires à plus d'1 an	+	5 740 943	4 714 193	3 331 343	5 450 800
Autres dettes à plus d'1 an	+		605 000	710 000	100 000
Comptes Courants Actionnaires à LT	+	600 000	600 000	600 000	525 000
CAPITAUX PERMANENTS	+	9 776 988	10 834 590	10 154 933	11 987 005
VALEURS IMMOBILISEES	+	8 661 271	7 144 953	6 845 392	9 879 589
Terrains	+	513 826	513 826	513 826	513 826
Constructions	+	1 425 306	1 378 643	1 634 697	2 373 625
Matériel & Outillage	+	6 352 358	4 938 871	4 423 773	6 691 174
Matériel de Transport	+	226 559	164 833	106 018	101 910
Matériel & Mobilier de Bureaux	+	79 818	72 932	76 438	81 797
Agencements Aménagements Installations	+	49 059	55 729	53 507	78 451
Autres (Immobilisations Incorporelles)	+	14 344	20 120	37 134	38 805
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	+	3 045 232	4 090 032	4 140 032	4 190 032
Depôts & Cautionnements	-	13 512	13 312	13 312	13 312
Participations	+	3 031 720	3 376 720	4 126 720	
Participations libérées	+		175 000		4 076 720
Participations non libérées	+		525 000		100 000
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	+	11 706 503	11 234 985	10 985 424	14 069 621
FONDS DE ROULEMENT	+	-1 929 515	-400 395	-830 491	-2 082 616
VALEURS D'EXPLOITATION	+	753 445	1 116 548	1 252 705	1 340 164
Stock de produits finis	+	60 314	436 806	667 132	595 259
Stock de matières premières	+	28 714	145 117	13 447	25 512
Stock de matières consommables	+				22 758
Stocks pièces de rechanges	+	202 737	58 002	41 742	
Stock d'emballages commerciaux	+	461 681	476 623	530 385	696 635
VALEURS REALISABLES A COURT TERME	+	2 408 496	3 762 037	3 478 380	4 528 383
Four. avances sur commandes	+	0	2 829	0	4 800
Clients (net des provisions)	+	2 017 921	2 585 960	3 094 476	4 110 417
Prêts aux Personnels	+	53 026	63 262	53 724	63 347
Avances aux Personnels	+	98	103	0	0
Etat & Collectivités publiques	+	5 849	8 274		56 195
Actionnaires cap. non appele	-	187 500	675 000		0
Compte d'Attente	+	1 892	664	62 133	29 806
Débiteurs divers	+	74 015	91 459	94 691	93 845
Compte de régularisation-Actif	+	48 867	127 827	139 677	88 009
Office des Céréales	+	194	122 000	8 000	
Emballages à rendre	+	2 500	2 520	6 706	8 060
Effets remis à l'escompte	+	16 631	82 139	18 972	73 903
DETTES A COURT TERME /TIERS	-	859 100	492 340	722 931	2 248 669
Fournisseurs locaux et étrangers -RG	+	473 714	0	321 241	734 409
Etat impôts & taxes	+	20 103	28 295	25 415	0
Prov. pour dep. compte clients	+	37 452	43 840	54 641	44 830
Prêts divers	+	1 323	1 279		
Créditeurs divers	+	47 336	53 194	64 334	82 282
Compte de régularisation-Passif	+	256 323	352 878	153 624	210 561
Emballages consignés	+	6 152	4 866	4 572	5 186
Comptes courant Sociétés du Groupe	+	16 695	7 989	99 103	1 171 401
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	+	2 302 841	4 386 245	4 008 153	3 619 877
SOLDE DE TRESORERIE	+	-4 232 356	-4 786 640	-4 838 645	-5 702 493
VALEURS DISPONIBLES	+	258 734	1 299 172	1 321 411	1 361 101
Titres de placement (Billet de trésorerie)	+	250 000	1 143 648	1 143 648	1 143 648
Banques & C.C.P	+	2 452	151 949	164 638	214 619
Caisse	+	6 283	3 575	13 125	2 835
DETTES A COURT TERME /FINANCIERE	-	4 491 090	6 085 812	6 160 056	7 063 594
Effets à payer fournisseurs	+	2 594 272	3 802 302	4 093 956	4 687 504
Billets de tresoreire	+	0	350 000		
Obligations cautionnées	+	33 598	0	33 250	9 764
Crédits de gestion	+				500 000
Echéance à moins d'un an crédits bancaire	+	1 610 082	1 676 750	2 032 850	1 760 543
Banques (en découverts)	+	253 139	256 760		105 784
SOLDE DE TRESORERIE	+	-4 232 356	-4 786 640	-4 838 645	-5 702 493

ANNEXE 4.4
COMPTES D'EXPLOITATION AMENAGES DE RANDA DE 1993 A 1996

AMENAGEMENTS DES RESULTATS DE 1993 A 1996

DESIGNATION	1 993	%	1 994	%	VAR°	1 995	%	VAR°	1 996	%	VAR°
VENTES (IIT) + AUTRES PRODUITS	12 394 811	99,63%	15 852 123	97,68%	27,89%	16 298 250	98,61%	2,81%	16 790 689	100,43%	3,02%
Ventes Locales	12 392 087	99,61%	15 850 999	97,67%	27,91%	15 960 165	96,56%	0,69%	16 583 557	99,19%	3,91%
Ventes Export		0,00%		0,00%	NA	335 350	2,03%	NA	205 492	1,23%	-38,72%
Transports	2 124	0,02%	1 124	0,01%	-28,74%	2 132	0,02%	144,33%	1 490	0,01%	-40,04%
- S.I. DE PRODUITS FINIS & EN COURS	14 348	0,12%	60 314	0,37%	306,19%	436 806	2,64%	624,22%	667 132	3,99%	52,73%
Produits finis	14 848	0,12%	60 314	0,37%	306,19%	436 806	2,64%	624,22%	667 132	3,99%	52,73%
+ S.F. DE PRODUITS FINIS & EN COURS	60 314	0,48%	436 806	2,69%	624,22%	667 132	4,04%	52,73%	595 259	3,56%	-10,77%
Produits finis	60 314	0,48%	436 806	2,69%	624,22%	667 132	4,04%	52,73%	595 259	3,56%	-10,77%
Produits ou travaux en cours	0	0,00%	0	0,00%	NA	0	0,00%	NA	0	0,00%	NA
= PRODUCTION DE L'EXERCICE / A LA VENTE	12 440 276	100,00%	16 228 615	100,00%	30,45%	16 528 575	100,00%	1,85%	16 718 817	100,00%	1,15%
PRODUITS FINANCIERS DE FONCTIONNEMENT		0,00%		0,00%	NA	0	0,00%	NA	0	0,00%	NA
= PRODUCTION DE L'EXERCICE (1)	12 440 276	100,00%	16 228 615	100,00%	30,45%	16 528 575	100,00%	1,85%	16 718 817	100,00%	1,15%
ACHATS (H. T.)	7 647 491	61,47%	9 753 870	60,10%	27,54%	9 985 639	60,41%	2,38%	10 222 212	61,14%	2,37%
Achats de matières premières	5 730 828	46,07%	7 775 247	47,91%	35,67%	7 486 589	45,29%	-3,71%	7 773 296	46,49%	3,83%
Achats de matières consommables		0,00%		0,00%	NA		0,00%	NA	110 258	0,66%	NA
Achats d'emball. commerciaux	1 786 586	14,36%	1 853 343	11,42%	3,74%	2 270 894	13,74%	22,53%	2 257 975	13,51%	-0,57%
Achats de pièces de rechanges	130 077	1,05%	90 063	0,55%	-30,76%	228 156	1,38%	153,33%	74 268	0,44%	-67,45%
Frais sur achats		0,00%	35 217	0,22%	NA	0	0,00%	-100,00%	6 416	0,04%	NA
+ S.I. DE MATIERES & APPROVISIONNEMENTS	533 022	4,28%	693 131	4,27%	30,04%	679 742	4,11%	-1,93%	585 573	3,50%	-13,85%
Matières premières	21 936	0,19%	28 714	0,18%	19,96%	145 117	0,88%	405,39%	12 557	0,08%	-91,35%
Matières consommables	0	0,00%	0	0,00%	NA	0	0,00%	NA	889	0,01%	NA
Pièces de rechanges	277 143	2,23%	202 737	1,25%	-26,85%	58 002	0,35%	-71,39%	41 742	0,25%	-28,03%
Emballages commerciaux	231 943	1,86%	461 681	2,84%	99,05%	476 623	2,88%	3,24%	530 385	3,17%	11,28%
- S.F. DE MATIERES & APPROVISIONNEMENTS	693 131	5,57%	679 742	4,19%	-1,93%	585 573	3,54%	-13,85%	744 905	4,46%	27,21%
Matières premières	28 714	0,23%	145 117	0,89%	405,39%	13 447	0,08%	-90,73%	25 512	0,15%	89,73%
Matières consommables	0	0,00%	0	0,00%	NA	0	0,00%	NA	13 032	0,08%	NA
Pièces de rechanges	202 737	1,63%	58 002	0,36%	-71,39%	41 742	0,25%	-28,03%	9 726	0,06%	-76,70%
Emballages commerciaux	461 681	3,71%	476 623	2,94%	3,24%	530 385	3,21%	11,28%	696 635	4,17%	31,35%
CONSUMMATION DE MATIERES	7 487 382	60,19%	9 767 260	60,19%	30,45%	10 079 807	60,98%	3,20%	10 062 880	60,19%	-0,17%
+ T. F. S. E.	747 278	6,01%	916 949	5,65%	22,71%	991 531	6,00%	8,13%	1 083 857	6,48%	9,31%
+ TRANSPORTS & DEPLACEMENTS	399 240	3,21%	610 094	3,76%	52,81%	551 549	3,34%	-9,60%	593 390	3,55%	7,59%
+ FRAIS DIVERS DE GESTION	198 479	1,60%	296 573	1,83%	49,42%	252 206	1,53%	-14,96%	450 165	2,69%	78,49%
+ FRAIS FINANCIERS DE FONCTIONNEMENT	258 819	2,08%	302 506	1,86%	16,88%	300 784	1,82%	-0,57%	499 905	2,99%	66,20%
= Consommation en Provenance des I/3 (2)	9 091 198	73,08%	11 893 382	73,29%	30,82%	12 175 877	73,67%	2,38%	12 690 198	75,90%	4,22%
PRODUCTION DE L'EXERCICE	12 440 276	100,00%	16 228 615	100,00%	30,45%	16 528 575	100,00%	1,85%	16 718 817	100,00%	1,15%
- CONSOMMATION EN PROV. DES TIERS	9 091 198	73,08%	11 893 382	73,29%	30,82%	12 175 877	73,67%	2,38%	12 690 198	75,90%	4,22%
= VALEUR AJOUTEE (1) - (2)	3 349 078	26,92%	4 335 234	26,71%	29,45%	4 352 698	26,33%	0,40%	4 028 619	24,10%	-7,45%
- FRAIS DE PERSONNEL	819 162	6,58%	1 005 015	6,19%	22,69%	1 116 885	6,76%	11,13%	1 180 989	7,06%	5,74%
- IMPOTS ET TAXES	34 494	0,28%	35 377	0,22%	2,56%	44 724	0,27%	26,42%	46 415	0,28%	3,78%
- FRAIS DIVERS D'EXPLOITATION	62 969	0,51%	109 836	0,68%	74,43%	113 030	0,68%	2,91%	74 381	0,44%	-34,19%
= RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 436 453	19,59%	3 185 006	19,63%	30,72%	3 078 060	18,62%	-3,36%	2 726 834	16,31%	-11,41%
- DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	1 638 389	13,17%	1 735 182	10,69%	5,91%	1 621 586	9,81%	-6,55%	1 550 545	9,27%	-4,38%
- DOTATIONS AUX RESORTIONS	611 865	4,92%	1 188 504	7,32%	94,24%	993 210	6,01%	-16,43%	913 545	5,46%	-8,02%
- DOTATIONS AUX PROVISIONS	20 677	0,17%	21 224	0,13%	2,65%	39 788	0,24%	87,46%	10 326	0,06%	-74,05%
= EARNING BEFORE INTEREST & TAX	165 522	1,33%	240 096	1,48%	45,05%	423 477	2,56%	76,38%	252 418	1,51%	-40,39%
+ PRODUITS FINANCIERS		0,00%	6 456	0,04%	NA	6 992	0,04%	8,30%	31 534	0,19%	351,02%
- CHARGES FINANCIERES	5 023	0,04%	1 172	0,01%	-76,67%	0	0,00%	-100,00%	0	0,00%	NA
= RESULTAT AVANT IMPOTS	160 499	1,29%	245 380	1,51%	52,89%	430 469	2,60%	75,43%	283 952	1,70%	-34,04%
+ PROFITS SUR EX. ANTERIEURS	10 743	0,09%	32 473	0,20%	202,27%	37 416	0,23%	15,22%	9 090	0,05%	-75,71%
+ PROFITS EXCEPTIONNELS	1 000	0,01%		0,00%	-100,00%	12 073	0,07%	NA	5 628	0,03%	-53,38%
- PERTES SUR EXC. ANTERIEURS	15	0,00%	670	0,00%	4369,27%	14 324	0,09%	2036,66%	805	0,00%	-94,38%
- PERTES EXCEPTIONNELLES	19 438	0,16%	33 147	0,20%	70,53%	82 649	0,50%	149,34%	127 830	0,76%	54,67%
- IMPOTS SUR LES SOCIETES	36 970	0,30%	27 735	0,17%	-24,98%	45 683	0,28%	64,71%	28 690	0,17%	-37,20%
= RESULTAT NET DE L'EXERCICE	115 820	0,93%	216 301	1,33%	86,76%	337 302	2,04%	55,94%	138 735	0,83%	-58,87%
CASH FLOW NET	1 774 886	14,27%	1 972 707	12,16%	11,15%	1 998 675	12,09%	1,32%	1 699 606	10,17%	-14,96%

ANNEXE 4.5

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS ET IMMOBILISATIONS DE 1987 A 2000

RANDA

AMORTISSEMENT & IMMOBILISATION S.I.A.

31/12/06

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
CONSTRUCTION														
Valeur brute début d'année	961 011	961 011	1 082 079	1 189 504	1 238 770	1 426 991	1 518 652	1 656 426	1 661 084	1 965 992	2 784 341	2 764 341	2 764 341	2 764 341
Acquisitions de l'année		121 068	107 425	49 266	188 221	91 661	137 774	4 658	304 908	798 349		83 042	83 042	83 042
Dotation aux amortissements de l'année	4 805	22 247	21 132	24 543	24 777	60 145	73 472	51 320	48 854	-59 421	83 042	83 042	83 042	83 042
Cumul amortissement fin d'année	4 805	27 052	48 184	72 727	97 504	157 649	231 121	282 441	331 295	390 716	473 758	556 800	639 842	722 884
Valeur nette comptable fin d'année	956 206	1 066 027	1 141 320	1 166 043	1 329 487	1 361 004	1 426 306	1 378 643	1 834 097	2 373 026	2 290 683	2 207 641	2 124 499	2 041 467
MATERIEL & OUTILLAGE														
Valeur brute début d'année	4 717 680	4 717 680	4 697 307	7 122 767	7 688 712	7 761 957	11 550 419	13 129 482	13 271 802	14 239 288	17 910 363	17 910 363	17 910 363	17 910 363
Acquisitions de l'année		20 373	2 425 460	565 945	73 245	3 788 462	1 579 063	142 320	967 486	3 671 075				
Dotation aux amortissements de l'année	117 942	475 138	462 762	1 188 285	1 545 273	1 552 392	1 435 222	1 555 807	1 482 584	1 403 673	2 029 681	2 029 681	1 087 593	909 711
Cumul amortissements fin d'année	117 942	593 080	1 055 842	2 244 237	3 789 510	5 341 902	6 777 124	8 332 931	8 815 515	11 219 189	13 248 870	15 278 551	16 366 144	17 275 855
Valeur nette comptable fin d'année	4 699 738	4 104 227	6 068 926	6 444 476	3 972 417	8 208 617	8 362 367	4 938 871	4 423 773	6 691 174	4 661 493	2 631 811	1 644 218	634 607
MATERIEL DE TRANSPORT														
Valeur brute début d'année	84 424	84 424	86 983	135 653	433 383	587 402	595 183	608 946	602 003	388 509	421 305	421 305	421 305	421 305
Acquisitions de l'année et cession		2 559	48 670	297 730	154 019	7 781	13 763	6 943	-213 493	32 796				
Dotation aux amortissements de l'année	1 856	15 436	20 682	67 826	92 429	122 982	102 754	101 652	59 828	52 461	38 518	27 005	22 931	9 670
Cumul amortissement fin d'année	2 224	17 660	38 342	106 168	192 457	315 439	385 537	484 039	496 998	319 395	357 913	384 918	407 850	417 520
Apurement Amortissement sur cession						32 656	3 150	46 869	214 506	15 557				
Valeur nette comptable fin d'année	82 200	69 323	97 311	327 216	394 946	312 400	228 669	164 833	108 018	101 910	63 891	36 388	13 466	3 786
MOBILIER & MATERIEL DE BUREAU														
Valeur brute début d'année	3 314	3 314	17 348	23 746	70 222	101 172	115 162	139 418	151 496	176 611	206 758	206 758	206 758	206 758
Acquisition de l'année		14 034	6 398	46 476	30 950	13 990	24 256	12 078	25 115	30 147				
Dotation aux amortissements de l'année	91	688	1 713	9 259	11 020	17 287	19 512	18 965	21 760	24 789	23 841	19 196	17 636	13 529
Cumul amortissement fin d'année	121	809	2 522	11 781	22 801	40 088	59 600	78 565	100 325	124 963	148 804	168 000	185 636	199 165
Apurement amortissement sur cession									152					
Valeur nette comptable fin d'année	3 193	16 639	21 224	68 441	78 371	78 074	79 818	72 931	78 438	81 796	67 964	38 768	21 122	7 693
AGENCEMENT AMENAGEMENT & INSTALLATION														
Valeur brute début d'année			31 245	31 245	63 424	69 549	74 143	74 293	88 400	94 736	129 880	129 880	129 880	129 880
Acquisitions de l'année				32 179	6 125	4 594	150	14 107	6 336	35 144				
Dotation aux amortissements de l'année				4 385	6 342	7 077	7 430	7 437	8 558	10 199	12 988	12 988	12 988	12 988
Cumul amortissement fin d'année				4 385	10 727	17 804	25 234	32 671	41 229	51 428	64 417	77 405	90 393	103 381
Valeur Nette comptable fin d'année			31 245	63 039	68 727	68 339	49 059	66 729	63 807	78 481	68 403	62 476	39 487	30 701
DOTATION DE L'ANNEE	124 604	513 509	506 289	1 294 308	1 679 841	1 759 883	1 638 390	1 735 181	1 621 584	1 550 543	2 180 070	2 171 912	1 221 190	1 024 737

ANNEXE 4.6
ECHEANCES ANNUELLES DU REGLEMENT DU PRINCIPAL ET DES INTERETS
SUR TOTAL CREDITS DE 1987 A 2004

STE 'PATES RANDA

Echéances annuelles de règlement du principal et des intérêts sur total crédits (mise à jour au 31/12/96).

			1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
BTND	738000	P			0	92250	92250	92250	92250	92250	92250	92250	92250									
	588680	I		132967	95940	86948	74953	62960	50968	38975	26983	14990	2998									
TL BTND	1326680			132967	95940	179198	167203	155210	143218	131225	119233	107240	95248									
BOBT	891893	P				110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000									
	819256	I		284710	111460	101149	87329	73649	59899	46149	32339	18549	3803									
BOBT	2090000	P			130000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	260000	135000									
	1954387	I	538937	302782	253125	220625	188125	155625	123125	90625	58125	25312										
BOBT	370000	P											130000	240000								
	419733	I			47175	47175	47175	47175	47175	47175	47175	47175	38887	3506								
BOBT	2500000	P								312500	312500	312500	312500	312500	312500	312500	312500					
	1744673	I						90517	382772	311818	233672	221484	179297	137110	94922	52734	16547					
BOBT	0	P																				
	0	I																				
TL BOBT	10789812		538937	587472	541780	738948	692099	730956	982971	1178067	1083871	1000121	921180	693116	407422	365234	323047	0	0	0	0	0
BTUND	1000000	P			0						125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000
	799958	I			0			24711	135695	126130	124008	107203	89789	72680	55570	38578	21152	4242				
TL BTUND	1799958							24711	135695	126130	249008	232203	214789	197680	180570	163578	146352	129242				
BMT	505000	P			0	71400	71400	71400	71400	71400	71400	71400	71600									
	217883	I			21173	50574	42791	35115	27227	19445	11667	3891										
BMT	1000000	P				142800	142800	142800	142800	142800	142800	142800	143200									
	478256	I			31333	114844	97832	81053	63808	46796	29784	12806										
BMT	440000	P			0	62800	62800	62800	62800	62800	62800	62800	62800									
	213085	I			0	52213	45893	38357	30611	22971	15330	7710										
BMT	300000	P											300000									
	64186	I											32127	32039								
BMT	700000	P											200000	0	500000							
	182994	I											74142	40269	68583							
BMT	350000	P											50100	50100	50100	50100	50100	50100	50100	50100	49400	
	135297	I											28680	31493	26000	20508	15061	9523	4032			
BMT	2450000	P											294000	392000	392000	392000	352000	322000	322000	196000		
	1078256	I											136132	260462	220198	177222	134631	91275	48301	3036		
BMT	130000	P											0	0	13000	26000	26000	26000	26000	26000	15960	
	52110	I											5522	10958	10958	9337	7120	4930	2736	547		
BMT	800000	P											0	0	80000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	30000
	320877	I											33990	67423	57468	43816	30331	16846	3390			
TL BMT	8410722		0	0	58508	494631	463518	431525	398648	366212	340050	309627	1244150	706677	811211	844597	779634	714894	409818	98929	0	0
TL PRINCIPAL	14259883				130000	739250	739250	739250	739250	1051750	1376750	2032850	1392543	1251800	1011800	1011800	1011800	698400	330000	4000		
TL INTERET	8977835		538937	720430	568206	673528	5584198	609182	921280	749884	715412	606341	678750	541388	415982	294784	172184	81927	19251	214		
TL GENL	23237173		538937	720430	626206	1412778	13225418	14348412	1600530	1801634	2092182	2229191	2475367	1657473	1399203	1373408	1249233	844236	409618	98929		

ANNEXE 5
PLAN DE MISE A NIVEAU

ANNEXE 5.1
ETUDE DE RENTABILITE DE LA MISE A NIVEAU

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELLE DE 1997 A 2001

DESIGNATION	+/-	1997	1998	1999	2000	2001
Tonnage pâtes	+	34 200	34 700	35 700	35 700	35 700
Tonnage couscous	+	5 000	6 600	7 300	9 400	12 100
TOTAL TONNAGE LOCAL	+	39 200	41 300	43 000	45 100	47 800
Tonnage exp. Pâtes	+	300	300	300	300	300
Tonnage exp. Couscous	+	200	400	400	600	900
TOTAL TONNAGE EXPORTE	+	500	700	700	900	1 200
TOTAL TONNAGE	+	39 700	42 000	43 700	46 000	49 000
Vente Pâtes	+	16 861	17 107	17 600	17 600	17 600
Vente couscous	+	2 335	3 082	3 409	4 390	5 651
Total Ventes locales	+	19 196	20 189	21 009	21 990	23 251
Vente exp. Pâtes	+	170	170	170	170	170
Ventes exp. Couscous	+	108	216	216	323	485
Total Vente export	+	278	386	386	494	655
Total Ventes	+	19 474	20 575	21 395	22 483	23 906
CONSOMMATION MATIERES	-	9 459	10 046	10 453	11 046	11 824
Semoule pâtes local	+	8 039	8 156	8 391	8 391	8 391
Semoule couscous local	+	1 226	1 618	1 790	2 305	2 966
Semoule pâtes exp.	+	117	117	117	117	117
Semoule couscous exp.	+	78	155	155	233	350
MARGE /CONS. MATIERES	+	10 015	10 529	10 942	11 438	12 082
CONSOMMATION EMBALLAGES	-	2 140	2 240	2 324	2 416	2 536
Emballage pâtes	+	1 932	1 960	2 016	2 016	2 016
Emballages couscous	+	208	280	308	400	520
MARGE /CONS. MAT & EMB	+	7 875	8 289	8 618	9 022	9 546
AUTRES CHARGES VARIABLES	-	1 866	2 009	2 313	2 618	2 847
elec. eau. gaz	+	873	924	961	1 012	1 078
entretien et reparation	+	397	455	478	589	667
Transports & Déplacements/ Ventes	+	596	630	874	1 017	1 102
MARGE /COUT VARIABLE	+	6 009	6 280	6 305	6 404	6 699
CHARGES FIXES	-	3 076	3 336	3 415	3 495	3 593
Frais de personnel	+	1 400	1 430	1 450	1 470	1 490
Frais financiers de fonctionnement	+	576	606	630	660	698
Transports & Déplacements	+	100	100	100	100	100
Publicité et Promotion	+	400	550	550	550	550
Dons et subventions	+	50	50	50	50	50
Autres frais généraux	+	550	600	635	665	705
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	+	2 933	2 944	2 889	2 909	3 106
DOTATIONS RESORP. & AMORT.	-	2 879	2 753	1 864	1 869	1 628
Dotations aux résorptions	+					
Resorptions	+	679	541	416	295	172
Resorption Mise A Niveau	+			45	180	171
Dotations aux amortissements	+					
Amortissements	+	2 188	2 172	1 224	1 025	879
Amortissements Mise A Niveau	+	0	28	166	356	392
Dotations aux provisions	+	12	12	13	13	14
RESULTAT NET D'EXPLOITATION	+	54	191	1 025	1 040	1 478
Impôt sur les sociétés	-	19	67	359	364	517
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	+	35	124	667	676	961
CASH-FLOW NET	+	2 235	2 336	2 069	2 070	2 246
Investissements Mise à Niveau	+	181	1 101	1 820	2 600	0

SCHEMA DE FINANCEMENT (en milliers de dinars)

DESIGNATION	+/ -	1997	1998	1999	2000	2001	2002
CASH FLOW NET	+	2 235	2 336	2 069	2 070	2 246	2 349
Augmentation des capitaux propres	+						
Libération du restant du capital	+	750					
Compte courant actionnaires	+	500					
Cessions ou réductions de l'actif immobilisé	+						
Cessions d'immobilisations	+						
Cessions ou réductions d'immobilisations financières	+						
Augmentation des dettes financières	+						
Nouveau CMT	+			500	1 500		
Total Ressources (1)	+	3 485	2 336	2 569	3 570	2 246	2 349
Réduction des capitaux propres	-						
Réduction de capital	-						
Rétrats	-						
Investissements	-	181	1 101	1 820	2 600	0	0
Remboursement des dettes financières	-						
Principal ancien CMT	-	1 393	1 252	1 011	1 011	1 011	1 011
Principal nouveau CMT	-	0	0	0	0	100	400
Libéralisation du restant/ participations	-	100					
Total Emplois (2)	+	-1 674	-2 353	-2 831	-3 611	-1 111	-1 411
Solde Ressources / Emplois (1) / (2)	+	1 811	-17	-262	-41	1 135	938

Calcul du Fonds de Roulement							
FR début de période	+	-2 082	370	494	473	432	1 567
Diminution du principal ancien CMT	+	641	141	240	0	0	315
= FR fin de période	+	370	494	473	432	1 567	2 820

Calcul du ratio FPN/A.I							
FPN début de période	+	6 219	7 004	7 128	7 795	8 471	9 431
FPN Fin de période	+	7 004	7 128	7 795	8 471	9 431	10 640
A.I début de période	+	14 277	12 270	11 171	11 601	12 820	11 549
A.I fin de période	+	12 270	11 171	11 601	12 820	11 549	10 424
Participations	+	4 177	4 177	4 177	4 177	4 177	4 177
FPN Fin de période hors Participations (3)	+	2 827	2 951	3 618	4 294	5 254	6 463
A.I Fin de période hors Participations (4)	+	8 093	6 994	7 424	8 643	7 372	6 247
FPN / A.I (3) / (4)		35%	42%	49%	50%	71%	103%

CMT : Crédit à moyen terme

FR : Fonds de Roulement

FPN : Fonds Propres Nets

AI : Actif Immobilisé

ANNEXE 5.2
FACTURES PROFORMAT



apparecchi in vetro soffiato
forniture per laboratori chimici

STEROGLOSS s.r.l.
Cap. Soc. 199.000.000
Via Romano di Sopra, 2/C
06079 - S. Martino in Campo - Perugia
Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
Iscriz. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
Filiale di Milano: Via Martiri di Bellio, 3
20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett.le
LISA S.p.A.

Via Gasparone di Fedr., 29
Cantù - Costanzana
22010 - Mariano

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITA' OFFERTA / Validity offer 30 giorni
VS. RICHIESTA / Your request Diretta		PAG. / Pages 1

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
236300000007500	ANALISI DEL COLORE SPETTROFOTOMETRO TECHCOMP UV 7500	N.	1,0		7.500.000,0	19
904600014108909	ALCOOL ISO-BUTILICO PRS Lt.1	CF	6,0	26.100,0	156.600,0	19
999210162060006	FALL. DURAN F/T. ml. 50 NS-29	N.	10,0	6.800,0	68.000,0	19
134420021351410	IMBUTI A GAMBO CORTO D.80 DURAN	N.	5,0	16.000,0	80.000,0	19
113470030000090	FILTRO PIANO 3-5 CM 9,0 CF 100	CF	3,0	4.950,0	14.850,0	19
239310000000004	CUVETTA VETRO 1/G C.O.mm.10	N.	6,0	58.000,0	348.000,0	19
008460000068500	SOSTEGNO ANELLI OPPOSTI D.45mm ANALISI UMIDITA'	N.	2,0	18.300,0	36.600,0	19
552300000000119	STUFA CON.GUIDATA N5e60 60Lt.	N.	1,0		1.803.000,0	19
077300000000142	BILANCIA ANALITICA ELETTRONICA GIBERTINI NI MOD.E/425 -portata 240g. -precisione +/-0,1mg. -azzeramento automatico -esclusione automatica della tara -calibrazione automatica -Bar-Graf indicatore di dosaggio e scala utilizzata -display digitale a 7 segmenti -linearita' +/-0,001% -tasto ON-OFF display -Diam. del piatto mm.80 -dimensioni d'ingom- bro mm.305x200x400 (hxlxp) -uscita dati RS 232 -tensione 220V.	N.	1,0		4.280.000,0	19
283300001603500	MOLINO ANALITICO A 10	N.	1,0		1.497.000,0	19
156420000020050	PESAFILTRO PYREX F/A T/SHE. 40x60	N.	10,0	17.200,0	172.000,0	19
077300000000013	TERMOBILANCIA EUROTERM GIBERTINI Portata 200 g, sensibilita' 1 mg, pesata minima 1 g, temperatura di lavoro 50 180 C, tensione di alimentazione 220 V. La EUROTERM puo' essere utilizzata anche come bilancia semianalitica con portata di 200 mg prec.1 mg. L'apparec- chio e' costituito da una bilancia elet- tronica di precisione e da un fornetto o a raggi infrarossi e da un display con tastiera incorporata. La tastiera consente di impostare i valori di	N.	1,0		5.050.000,0	19



STEROGLOSS s.r.l.
 Cap. Soc. 199.000.000
 Via Romano di Sopra, 2/C
 06079 - S. Martino in Campo - Perugia
 Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
 P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
 Iscritt. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
 Filiale di Milano: Via Martiri di Bellio, 3
 20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett.le
 LISA S.p.A.

PERUGIA

Via Jacopone da Todt, 25
 C.A.D. Costantini
 06100 PERUGIA

apparecchi in vetro soffiato
 forniture per laboratori chimici

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 giorni
VS. RICHIESTA / Your request Diretta	PAG. / Pages 2	

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
	temperatura a termoregolazione ; il tempo di durata della prova,timer,o l'arresto automatico a fine esperimento, la visualizzazione del residuo secco e la percentuale d'umidità, la taratura automatica del fondo scala. In dotazione 3 piatti in alluminio tarati intercambiabili,100 dischi in alluminio in foglia,1 pinza per trasporto piatti. ANALISI CENERI					
08530000000320	FORNO MUFFOLA ME320 Per trattamenti a regolazione elettronica con temperatura fino a 1100 gradi resistori in Khanatal schermati;porta bandiera per una facile apertura;interno in mattone refrattario; misure interne utili L210xH145xP320. Assorbimento 3,9Kw.	N.	1,0		2.168.000,0	19
187420000002260	CAPSULE QUARZO 56X28mm. 2260	N.	10,0	27.750,0	277.500,0	19
077300000001700	BILANCIA TECNICA DIGIT. EU1700 Esclusione automatica della tara e autocalibrazione.Completo di uscita per RS232. Portata g 1700 con una precisione di 0,01 grammi,diametro del piatto 150mm. completa di copertina e manuale d'istruzioni.	N.	1,0		2.150.000,0	19
134420023821570	PIASTRA CERAN 155x155 DURAN	N.	3,0	25.900,0	77.700,0	19
134460029077570	4 PIEDI PER CERAN IN INOX 155x155	N.	3,0	43.400,0	130.200,0	19
008460000036600	PINZA IN FERRO P/CROGIOLI mm.300	N.	3,0	10.000,0	30.000,0	19
476430026200250	ESSICCATORE C/POMO D.250mm	N.	1,0		176.000,0	19
134490001882359	PIASTRA ESSIC.FOR.FORC. mm.235	N.	1,0		117.500,0	19
904600021133509	GEL DI SILICIO 3-6mm c/ind Kg.1 ANALISI PROTEINE	CF	1,0		42.600,0	19
554300000100189	UNITA' DISTILL.AUTOM.UDK 130 Distillatore in corrente di vapore comandato da una centralina elettronica programmabile per determinazione di	N.	1,0		5.047.000,0	19



apparecchi in vetro soffiato
forniture per laboratori chimici

STEROGLOSS s.r.l.
Cap. Soc. 199.000.000
Via Romano di Sopra, 2/C
06079 - S. Martino in Campo - Perugia
Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
Iscriz. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
Filiale di Milano: Via Martiri di Bellio, 3
20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett.le
LESA S.r.l.

11/970

Via Jacopone da Todi, 129
C.A. Dr. Costantini
06100 PERUGIA

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 giorni
VS. RICHIESTA / Your request Diretta		PAG. / Pages 3

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
	azoto ammoniacale, azoto proteico (Kjeldahl o distillazione alcalina diretta), azoto nitrico (dopo riduzione), fenoli, acidi grassi volatili, cianuri, anidride solforosa etc.; in cereali, mangimi, alimenti, acqua, terreni. L'unità di distillazione contiene un generatore di vapore con riscaldamento ad elettrodi di grande capacità in grado di erogare più di 2 Kg/h di vapore. La distillazione avviene in pochi minuti. Il distillato viene raccolto in una beuta per la titolazione. Alimentazione 220 V/50Hz.					
554300000100182	DIGESTORE TIPO DK6 VELD Unità di digestione a sei posti con controllo elettronico della temperatura variabile da temperatura ambiente a 450 gradi centigradi. Completo di asta di sostegno, rampa di aspirazione, pinza per provettoni, tubi in Viton. Accessori a completamento: n.1 supporto in acciaio inox per alloggiamento di 6 provettoni, n.6 provettoni 42x300, n.6 tappi di aspirazione.	N.	1,0		2.112.000,0	19
554310000111080	PROVETTONI 42x300mm PER KIELDHALL	N.	6,0	18.500,0	111.000,0	19
554310000111095	SUPPORTO INOX PER PROVETTE	N.	1,0		133.000,0	19
554310000111096	CAPPA D'ASPIRAZIONE	N.	1,0		316.000,0	19
554310000111097	BASE D'APPOGGIO X PROVETTE	N.	1,0		58.000,0	19
904600014105810	ACIDO SOLFORICO 96% FR5 Lt. 2,5	CF	4,0	47.100,0	188.400,0	19
956600007305000	SODIO IDRATO SOL. 30% lt. 5	CF	1,0		32.000,0	19
904600018106109	ACIDO SOLFORICO 0,1N 5V Lt. 1	CF	6,0	16.600,0	99.600,0	19
904600018169409	SODIO IDROSSIDO 0,1N 5V Lt. 1	CF	6,0	16.600,0	99.600,0	19
904600017117004	BLU METILENE RE gr. 25	CF	1,0		34.200,0	19
904600017161704	ROSSO METILE RE gr. 25	CF	1,0		40.900,0	19
999210007100000	POMPA AD ACQUA IN VETRO X VUOTO	N.	1,0		70.000,0	19

SERVIZIO CLIENTI PER FAX TEL. 075/6090950



STEROGLOSS s.r.l.
 Cap. Soc. 199.000.000
 Via Romano di Sopra, 2/C
 06079 - S. Martino in Campo - Perugia
 Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
 P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
 Iscriz. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
 Filiale di Milano: Via Martiri di Belliore, 3
 20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

apparecchi in vetro soffiato
 forniture per laboratori chimici

Spett.le
 LISA S.p.A.

PIRELLA

Via Jacopone da Todi, 29
 C.A. Dr. Costantini
 06100 PERUGIA

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX970000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITA' OFFERTA / Validity offer 30 giorni	PAG. / Pages 4
VS. RICHIESTA / Your request Diretta			

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITA' / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
00570000004800	TUBO GOMMA VUOTO ANAS 107 D.8x16	MT.	10,0	18.900,0	189.000,0	19
904600017292609	CAT. KJELDHAL Cu/Se tav.RE Kg.1	CF	1,0		93.700,0	19
029420001008545	BURETTA SCHELB.CL.A RT ml 50:1/10	N.	6,0	55.800,0	334.800,0	19
008460000070900	SOST.GHISA 2 PIASTR.PORC.ASTA D12	N.	3,0	73.000,0	219.000,0	19
008460000040000	PINZA A RAGNO PER 2 BURETTE	N.	3,0	40.900,0	122.700,0	19
999210262500010	BEUTA V.DURAN ml.250 NS29	N.	10,0	10.800,0	108.000,0	19
554300000100164	AGITATORE MAGNETICO TIPO AGE VELP Agitatore magnetico senza riscaldamento con regolazione elettronica dei giri fino a 1200 rpm. mediante regolatore continuo schermato contro le radiofre- quenze. Rivestimento esterno ad elevata resistenza chimica, capacita' di agita- zione fino a Lt.5.	N.	1,0		214.000,0	19
020530000000758	ANCORETTE MAGN. D.mm6 LUNGH.mm30 ANALISI DELLA FIBRA	N.	5,0	3.000,0	15.000,0	19
554300000100201	APPARECCHIO PER FIBRA GREZZA A 3 POSTI FIWE 3 VELP Determinazione contemporanea di almeno 3 campioni semiautomatica. Estrazione a caldo, filtrazione e scarico automati- co dei reagenti, acqua di lavaggio e solvente essiccatore attraverso pompa peristaltica. Pompa ad aria all'interno dello strumento per la rimozione del campione. Dispositivo acustico per le varie fasi di lavorazione. Schermo di protezione anti calore. Piastra riscaldante a 2 posti 220 V per riscal- damento dei reagenti e dell'acqua di lavaggio. Scarichi separati per acqua di raffreddamento e reagenti. Completo di manuale d'uso.	N.	1,0		5.665.000,0	19
554310000111140	CROGIOLO FILT.VETRO X F/GREZZA	N.	12,0	29.000,0	348.000,0	19
904600018106009	ACIDO SOLFORICO 0,5N 5V Lt.1 ACIDITA'	CF	6,0	16.600,0	99.600,0	19



apparecchi in vetro soffiato
forniture per laboratori chimici

STEROGLOSS s.r.l.
Cap. Soc. 199.000.000
Via Romano di Sopra, 2/C
06079 - S. Martino in Campo - Perugia
Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
Iscrit. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
Filiale di Milano: Via Martin di Belliere, 3
20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett.le
LISA S.r.l.

PL970

Via Jacopone da Todi, 29
C.A.D. Costantini
06100 PERUGIA

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 giorni	PAG. / Pages 5
VS. RICHIESTA / Your request Diretta			

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
904600014108509	ALCOOL ETILICO 96% PRS Lt.1	CF	6,0	28.900,0	173.400,0	19
904600017132707	FENOLFTALEINA sol.1% RE ml.250 ESTRAZIONE GRASSI	CF	4,0	17.700,0	70.800,0	19
999210000060016	50XHLET COMPL.ml.500cPALL.1t.1	N.	6,0	176.500,0	1.059.000,0	19
008300000092000	BAGNOMARIA:ESTRATTORI 6 VASCH.SEP Bagnomaria per estrattori a vasche separate cilindriche.Le vasche sono realizzate in acciaio inox cosi' come i coperchi ad anelli sovrastanti.Le vasche sono realizzate internamente con spigoli arrotondati al fine di agevolarne la pulizia.L'isolamento fra le vasche e' realizzato in lana di vetro in modo tale da impedire l'influenza della temperatura fra una vasca e l'altra. Regolazione della temperatura indipendente mediante teroregolatore graduato. Dimensioni delle vasche (ognuna) diam.12cm x 10 h.Dimensioni esterne del bagno mm 1150x260x180.Range di temperatura fino a 100 gradi +-2gradi. Potenza 2100 W,alimentazione 220 V.	N.	1,0		2.134.000,0	19
113470002543123	DITALE FILTRANTE MM.43X123 CF.25	CF	4,0	168.900,0	675.600,0	19
904600014277009	ETERE ETILICO 6ppm BHT PRS Lt.1	CF	6,0	41.100,0	246.600,0	19
904600014125209	CLOROFORMIO st.Et.PRS CODEX Lt.1	CF	6,0	35.100,0	210.600,0	19
999210162060010	PALL.DURAN F/T. ml.250 NS-29	N.	10,0	10.300,0	103.000,0	19
126210000004027	TAPPI VETRO SMERIGLIO NS29/32	N.	10,0	3.600,0	36.000,0	19
086710000006100	TUBO ETRURIA IN PARA ROSSO 8x12 ANALISI DEL NR DELLE UOVA	HT.	10,0	3.600,0	36.000,0	19
999210000046406	REFRIGERANTE 6 BOLLE 2 NS 29/32	N.	6,0	68.850,0	413.100,0	19
904600013102009	ACIDO CLORIDRICO 37% FA Lt.1	CF	6,0	19.600,0	117.600,0	19
904600014151509	POTASSIO IDR. 85% PRS CODEX Kg.1	CF	6,0	33.400,0	200.400,0	19
999210367160006	SEPAR.SF/CON.R/PTFE ml.250 DUR	N.	6,0	43.350,0	260.100,0	19



STEROGLASS s.r.l.
 Cap. Soc. 199.000.000
 Via Romano di Sopra, 2/C
 06079 - S. Martino in Campo - Perugia
 Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
 P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
 Iscritt. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
 Filiale di Milano: Via Martiri di Belfiore, 3
 20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett.le
 LISA S.p.A.

11970

Via Jacopone da Todi, 29
 C.F. Dr. Costantini
 06100 PERUGIA

apparecchi in vetro soffiato
 forniture per laboratori chimici

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 giorni	PAG. / Pages 6
S. RICHIESTA / Your request Diretta			

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
904600014100709	ACETONE PRS CODEX Lt.1	CF	6,0	21.200,0	127.200,0	19
134420025852240	FIL.DEP.POR.G4 ML125 D.MM60 DURAN	N.	10,0	65.200,0	652.000,0	19
134420021201540	BEUTA DA VUOTO cc 1000 DURAN	N.	10,0	37.500,0	375.000,0	19
999210007100000	POMPA AD ACQUA IN VETRO X VUOTO	N.	1,0		70.000,0	19
134710029202000	GUKO SERIE 8 GRANDEZZA DA 22A29MM	N.	1,0		47.900,0	19
0057000000004800	TUBO GOMMA VUOTO ANAS 107 D.8x16 ANALISI FILTH TEST	MT.	10,0	18.900,0	189.000,0	19
3103000000000301	STEREOMIC.ASKANIA GSZ 2-H ZOOM	N.	1,0		3.620.000,0	19
134300000150100	SORGENTE LUCE FREDDA KL1500	N.	1,0		1.288.000,0	19
134310000154203	GUIDA COLLO DI CIGNO 2 VIE KL1500	N.	1,0		523.000,0	19
999210162060012	FALL.DURAN F/T. ml.500 NS-29	N.	10,0	13.200,0	132.000,0	19
904600014103609	ACIDO NITRICO 60% PRS Lt.1	CF	6,0	17.900,0	107.400,0	19
904600014100809	ACIDO ACETICO GLAC.PRS CODEX Lt.1	CF	6,0	29.600,0	177.600,0	19
904600014107909	ALCOOL ISO-AMILICO PRS lt.1	CF	6,0	46.900,0	281.400,0	19
999210014701000	BEUTA WILDMAN lt. 1	N.	6,0	88.000,0	528.000,0	19
134490001801100	IMBUTO BUECHNER FORC. mm110	N.	2,0	118.900,0	237.800,0	19
904600014131509	ETERE PETROLIO 40/60 PRS Lt.1 ANALISI DEL TENERO	CF	6,0	32.400,0	194.400,0	19
	SISTEMA DI ELETTROFORESI LIRE 15.000.000 + IVA ANALISI DEI METALLI PESANTI					
626300000002020	POTENZ. STRIPPING AN. PSA 2020 PSA 2020 STEROGLOSS: ANALIZZATORE POTENZIOMETRICO A STRIPPING ANODICO PER METALLI PESANTI con le seguenti caratteristiche: - Capacita' di dosare metalli anche in matrici liquide tal quali eliminando la mineralizzazione del campione. - Elevata sensibilita' a livelli di	N.	1,0		19.800.000,0	19



STEROGLOSS s.r.l.
 Cap. Soc. 199.000.000
 Via Romano di Sopra, 2/C
 06079 - S. Martino in Campo - Perugia
 Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
 P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
 Iscriz. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
 Filiale di Milano: Via Martiri di Bellio, 3
 20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett.le
 LISA Srl

11/92b

apparecchi in vetro soffiato
 forniture per laboratori chimici

Via Jacopone da Todi, 29
 C.A.Dr. Costantini
 06100 PERUGIA

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 giorni
VS. RICHIESTA / Your request Diretta	PAG. / Pages 1	

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
	<p>ppb.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi in tempi estremamente veloci - Facili da usare grazie all'utilizzo di un Personal Computer esterno e di un software personalizzabile che guida passo passo l'utilizzatore per le varie sequenze analitiche. - Software applicativo dedicato relativo ai settori di interesse dell'utilizzatore. <p>SPECIFICHE TECNICHE:</p> <p>ANALIZZATORE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specifiche generali: alimentazione elettrica: 220Va.c. 50-60 Hz 30 VA; dimensioni: 330 x 145 x 380 mm; peso: 3 Kg ca. senza stativo. - Caratteristiche del PC richiesto: IBM AT, PS/2 o compatibile, 386/486 CPU, orologio 33MHz, monitor VGA, MS-DOS versione 3.3 o maggiore, floppy disk 3.5" 1.44 Mb, un disco fisso da 20Mb (minimo), interfacce seriali e parallele, per collegamento a stampante a getto d'inchiostro. - Tecniche eseguite: PSA: analisi in stripping potenziometrico, CCSA: stripping potenziometrico a corrente costante. <p>STATIVO E CELLA ANALITICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiale: plastico anti-acido, con vernice poliamidica. - Sostituzione del campione: sistema di cella ad autosollevarimento. - Cella del campione: vetro Pyrex (disponibile anche in Teflon). - Sistema di spurgo opzionale: dispositivo per il gorgogliamento automatico di gas bi-direzionale. - Agitatore: ad elica controllato dal computer. - Elettrodi da 8 mm con corpo di vetro e raccordo standard N6 di forma conica: Riferimento: Ag-AgCl Controelettrodo: in filo di platino 					



STEROGLOSS s.r.l.
 Cap. Soc. 199.000.000
 Via Romano di Sopra, 2/C
 06079 - S. Martino in Campo - Perugia
 Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
 P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
 Iscritt. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
 Filiale di Milano: Via Martiri di Belliole, 3
 20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett. Le
 LISA S.p.A.

F1970

apparecchi in vetro soffiato
 forniture per laboratori chimici

Via Jacopone da Todi, 29
 C.A. Dr. Costantini
 06100 PERUGIA

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 GIORNI
VS. RICHIESTA / Your request Diretta	PAG. / Pages 8	

CO. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
	Di misura: dischetto di vetro-carbonio da 3mm (disponibile anche in Oro e Platino). - Dimensioni: 200 x 160 x 380mm - Peso: 2,5 Kg ca. ANALISI PH					
626300000033402	PHMETRO DIGITALE MOD. AMEL 334-B Phmetro digitale Amel (MI) di classe professionale destinato alle misure di laboratorio di tipo routinario; display a cristalli liquidi con cifre di grandi dimensioni, contenitore in alluminio, uscita per registratore analogico, possibilita' di visualizzare direttamente pH, mV, Temp. Range pH di lettura 0-14 +-0,01 pH; Range mV -1999 +1999 +-1 mV; Temp. -10/+120 +-1. Comandi analogici con manopole frizionate. Alimentazione 220 V.	N.	1,0		835.000,00	19
16310052000112	ELETTRODO INGOLD 412(S7)	N.	1,0		196.000,00	19
716310052300004	CAVETTO INGOLD BNC mt.1 CENTRIFUGAZIONE	N.	1,0		52.000,00	19
21300000004235	CENTRIFUGA 4235 DIGITALE Centrifuga ALC 4235 con temporizzatore digitale da 1-99 min, impostazione digitale della velocita' da 300 a 6000 RPM con inc. 10 RPM, lettura velocita' 0-6000 RPM, regolazione freno di tipo elettrodinamico. Max volume di carico 4x135 ml, Max massa di carico 1300 Kg/m3, Max velocita' 6000 RPM, Max accelerazione centrifuga relativa 3567xg. Alimentazione 220 V, 50Hz.	N.	1,0		3.375.000,00	19
21310052283195	EQUIP. ROTANTE F3 ALC 24x10/15 ml ANALISI BATTERIOLOGICA	N.	1,0		611.000,00	19
52300000000136	INCUB. CONV. GUIDATA NTe60 1t.60	N.	1,0		1.882.000,00	19
486300000000011	AUTOCLAVE VERTICALE FV5/1 CILINDRICA A PARETE SEMPLICE FEDEGARI Costruita in acciaio inox AISI 304, Alimentazione a corrente elettrica trifase 220V oppure 380V (da specificare)	N.	1,0		8.500.000,00	19



Cap. Soc. 199.000.000
 Via Romano di Sopra, 2/C
 06079 - S. Martino in Campo - Perugia
 Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
 P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
 Iscritt. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
 Filiale di Milano: Via Martiri di Bellio, 3
 20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

Spett.le
 LISA Srl

F1970

apparecchi in vetro soffiato
 forniture per laboratori chimici

Via Jacopone da Todt, 29
 C.A. Dr. Costantini
 06100 PERUGIA

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 giorni	PAG. / Pages 9
S. RICHIESTA / Your request Diretta			

OD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
	nell'ordine) completo di quadro di regolazione e controllo applicato direttamente alla carenatura della macchina, pressione d'esercizio fino a 3,5 bar (138 C). Camera diametro 300 mm x 500 mm utile. Capacità utile 40 lt. Potenza assorbita Kw 6.					
486310090000011	CESTELLO INOX 290X240 FV5/1-FVD/1	N.	1,0		160.000,0	19
286300000000501	CABINA F/LAMIN. VERTIC. AURA MINI	N.	1,0		3.970.000,0	19
134420021801445	BOTT.REAG.ISO TAP/GL45 ml.500	N.	10,0	9.500,0	95.000,0	19
19500000001029	PETRI 100x15 FALCON cf 500	CF	1,0		243.000,0	19
119500000007551	PIPETTA FALCON ml 10:1/10 cf200 S	CF	1,0		148.000,0	19
195000000007543	PIPETTA FALCON ml 5:1/10 cf 200 S	CF	1,0		148.000,0	19
586300000800100	CONTACOLONIE DOFFIA ILLUMINAZIONE Contacolonie a doppia illuminazione TKA. Lente di ingrandimento 3,5x Contatore elettronico digitale con display a 4 digit Penna scrivente per conteggio automatico Tasto per conteggio manuale Regolatore di centatura per piastre petri fino a 150 mm di diametro.	N.	1,0		1.760.000,0	19
134420021216240	BEUTA COLLO STRE.GRAD.CC100 DURAN	N.	10,0	5.900,0	59.000,0	19
34420021216360	BEUTA COLLO STRE.GRAD.CC250 DURAN	N.	10,0	6.000,0	60.000,0	19
134420021106240	BEKER F/B.GRA.BECCO cc100 DURAN	N.	10,0	5.600,0	56.000,0	19
34420021106360	BEKER F/B.GRA.BECCO cc250 DURAN	N.	10,0	6.000,0	60.000,0	19
134420021106480	BEKER F/B.GRA.BECCO cc600 DURAN	N.	10,0	8.700,0	87.000,0	19
029420001306951	CILIN.GRAD.FO.CL.A ml.100	N.	10,0	17.700,0	177.000,0	19
029420001306955	CILIN.GRAD.FO.CL.A ml.250	N.	10,0	30.700,0	307.000,0	19
08460000076200	SPATOLA DOFF.DRITTA INOX 180x9mm	N.	5,0	7.200,0	36.000,0	19



Cap. Soc. 199.000.000
 Via Romano di Sopra, 2/C
 06079 - S. Martino in Campo - Perugia
 Tel. 075/609091 (r.a.) - Fax 075/6090950
 P. IVA 01870870548 - VAT IT 01870870548
 Iscriz. Trib. N. 21998 - C.C.I.A.A. PG R.D. N. 164737
 Filiale di Milano: Via Martiri di Belfiore, 3
 20090 OPERA - MILANO - Tel. 02/57604552 - Fax 02/57604659

apparecchi in vetro soffiato
 forniture per laboratori chimici

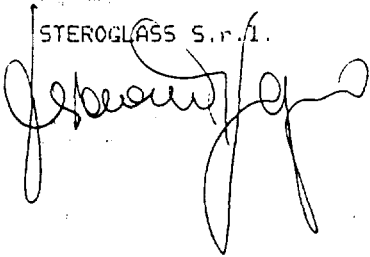
Spett.le
 LISA Srl

P1970

Via Jacopone da Todi, 29
 C.A. Dr. Costantini
 06100 PERUGIA

OFFERTA

OFFERTA / Quotation N. SEX97000865	DATA / Date 28 Mar 1997	VALIDITÀ OFFERTA / Validity offer 30 giorni
VS. RICHIESTA / Your request Diretta	PAG. / Pages 10	

COD. ARTICOLO / CODE	DESCRIZIONE / DESCRIPTION	U.M./U.M.	QUANTITÀ / QUANTITY	PREZZO / UNITARY PRICE	IMPORTO / AMOUNT	C.I.
020530000001806	BEKER POLIP.GRAD.F/BASSA ca.500	N.	2,0	2.500,0	5.000,0	19
020530000001808	BEKER POLIP.GRAD.F/BASSA ca.1000	N.	5,0	4.400,0	22.000,0	19
999210999999999	KIT VARI TERRENI DI COLTURA CORSO DI FORMAZIONE PRESSO VS AZIENDA PER VS PERSONALE TENUTO DA NS CONSULENTE CON DURATA DI 5 GIORNI LIRE 5.000.000 + I.V.A. VITTO ALLOGGIO E SPOSTAMENTI COMPRESI Prezzi : Netti Validità off. : 30 gg S.I. I.V.A. : 19% Vs. carico Pagamento : R.B.30 GIORNI Consegna : 30 gg D.R.O. Imballo : Gratis Collaudo : COMPRESO Spedizione ... : A mezzo corriere Porto : Franco Ns. magazzino N.B.: IN CASO DI UN VS. EVENTUALE ORDINE VI PREGHIAMO DI CITARE IL NS. NUMERO DI OFFERTA. Nel ringraziarVi per averci interpellato ed in attesa di una Vs. gradita conferma, cogliamo l'occasione per porgerVi distinti saluti.  STEROGLOSS S.r.l.	N.	1,0		2.500.000,0	19