



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

21981

(vii), 106p.
tables
diagrammes

SOCONA

Route du Bac Chouchet Rades
Tél. : 216-1-493-375 Fax : 216-1-433-783

DIAGNOSTIQUE ET PLAN DE MISE A NIVEAU

Avril 1998

PRO-INVEST

41 Avenue Charles Nicolle, 1002 Tunis-Belvédère - Tunisie
TEL : 216-1-787-613 - FAX : 216-1-781.387

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION DE LA SOCIETE	1
SECTION I- ORGANISATION ET METHODES DE GESTION	2
I- ORGANISATION GENERALE DE L'ENTREPRISE	2
II- GESTION DE LA PRODUCTION	3
A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES	3
B/ RECOMMANDATIONS	6
1- Planification	6
2- Contrôle de gestion de la production	7
3- Consommations matières	7
4- Consommation de la main d'oeuvre de production	7
5- Sortie des produits finis des ateliers	7
6- Entretien et maintenance des équipements	7
7- Conditions du travail	8
8- Contrôle qualité de la production	8
9- Rapports d'activité de la production	8
C/ COUT DE L'ACTION	9
III- GESTION DES APPROVISIONNEMENTS	9
A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES	9
B/ RECOMMANDATIONS	10
C/ COUT DE L'ACTION	12

IV - GESTION COMMERCIALE	13
A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES	13
B/ RECOMMANDATIONS	14
C/ COUT DE L'ACTION	15
V- GESTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE	16
A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES	16
B/ RECOMMANDATIONS	18
C/ COUT DE L'ACTION	21
SECTION II- LA PRODUCTION	24
I- DIAGNOSTIC DE L'APPAREIL DE PRODUCTION	24
A/ ATELIERS DE FABRICATION	24
B/ LES PROCEDES DE FABRICATION	25
1- Ligne de production de double concentré de tomates D.C.T	25
2- La ligne de production d'Harissa	31
C/ LES SERVICES ANNEXES	33
1- L'électricité	33
2- La production de vapeur et d'air comprimé	33
3- L'eau	33
4- Les tours de refroidissement	34
5- L'atelier de maintenance	34
6- Le laboratoire	35
7- Les rejets	36

8- Maîtrise de la qualité	36
D/ LA GAMME DES PRODUITS	37
F/ LES CAPACITES DE PRODUCTION ET PERFORMANCES TECHNIQUES	37
II- RECOMMANDATIONS GENERALES ET COUT DES AMELIORATIONS	38
A/ CONSIDERATIONS PRELIMINAIRES ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE	38
B/ RECOMMANDATIONS POUR LA MISE A NIVEAU DE L'APPAREIL DE PRODUCTION DE SOCONA	40
1. Aménagement de l'usine	40
2. Ligne double concentré de tomate (DCT)	41
3. Ligne Harissa	41
4. Laboratoire	41
5. Les services et Installations annexes	42
6. Gestion de la qualité	42
III- STRUCTURE DE PRIX EN RECONDITIONNEMENT	44
A/ TOMATE	44
B/ HARISSA	44
SECTION III- DIAGNOSTIC DES ACTIVITES D'APPROVISIONNEMENT	46
I- L'APPROVISIONNEMENT EN MATIERES PREMIERES AGRICOLES	46
A/ DIAGNOSTIC	46
1. Zones de production	46
1.1 La tomate	46
1.2 Le piment et les olives	46

1.3 Volumes d'approvisionnement	46
1.4 Périodes d'approvisionnement	47
1.5 Caractéristiques des produits	48
1.6 Organisation de la collecte	49
1.7 Les livraisons à l'usine	51
2. Recommandations générales	52
2.1 Les produits	52
2.2 Variétés et qualité de produits	53
2.3 Gestion des approvisionnements et encadrement de la production	53
2.4 Le contrôle de qualité au centre de collecte	55
2.5 Transport des produits à l'usine	55
2.6 Réception des produits à l'usine	55
2.7 Le personnel	55
3. Coût de l'amélioration	56
3.1 Organisation	56
3.2 Encadrement technique de la production	56
II- LES AUTRES INTRANTS ET LES STOCKS	57
1. Diagnostic	57
1.1 Les intrants	57
1.2 Les stocks	59
2. Recommandation générales	59
2.1 Les intrants	59
2.2 Les stocks	60
3. Coût de l'amélioration	60
SECTION IV- LE MARCHÉ ET LA GESTION COMMERCIALE	63
I. LE MARCHÉ INTERNATIONAL	63
1- Evolution du marché international de tomate	63
1.1 Répartition géographique de l'offre	63
1.2 La productivité agricole	65
1.3 Le niveau des prix	66
1.4 Le marché communautaire	67

1.5 L'accord d'association entre l'Union Européenne et la Tunisie	68
2. Recommandations	69
3. Coût de l'amélioration	71
II- DONNEES GENERALES SUR LE SECTEUR DE CONSERVE EN TUNISIE	71
A/ EVOLUTION DE LA PRODUCTION NATIONALE	71
1. Production du double concentré de tomates	72
2. L'Harissa	72
3. Abricot	73
4. Olive de table	73
5. Câpres	73
6. Petits pois	74
7. Confitures	74
B- EVOLUTION DE LA CONSOMMATION LOCALE	74
C- EVOLUTION DES EXPORTATIONS TUNISIENNES	75
D- EVOLUTION DU SECTEUR AU COURS DU 9ème PLAN	78
1- Perspective de promotion	78
2- Perspective de consommation	78
III- DIAGNOSTIC COMMERCIAL	80
1- Stratégie et objectifs de la SOCONA	80
2- Marketing mixte de la SOCONA	81
2.1- Politique de produit	81
2.2- Politique de prix	82

2.3 Politique de communication	83
2.4- Politique de distribution	83
2.5 Propositions d'amélioration	84
SECTION V- DIAGNOSTIC FINANCIER	85
1- Evolution Comparative des Emplois et Ressources	85
2- Exploitation	86
2.1. Résultat net de l'exercice	86
2.2. Evolution du chiffre d'affaires	87
2.3. Evolution de la production de l'exercice	87
2.4 Evaluation de la valeur ajoutée	88
2.5 Evolution des achats consommés et des charges financières	88
2.6 Evolution de la capacité d'autofinancement	89
2.7 Evolution du fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie	89
3- Analyse par les ratios	90
3.1 Ratios d'activité	90
3.2 Ratios de rentabilité	92
3.3 Ratios de structure	93
3.4 Ratios de liquidité	95
4. Evaluation globale de l'entreprise	95
5- Hypothèse d'évolution	97
5.1 Investissement	97
5.2 Restructuration de l'activité	97
HARISSA	98
1. Transformation et reconditionnement	98
2. Reconditionnement des produits livrés par d'autres transformateurs	99
DCT	100

5.3 Remboursement des crédits bancaires et assainissement de la structure financière	102
CONCLUSION	105

PRESENTATION DE LA SOCIETE

La société des conserves alimentaires (SOCONA) est une société anonyme au capital actuel de 810.000 dinars. L'usine est sise à la route de Mornag à 3,5 Km de Tunis, elle est implantée sur un terrain appartenant encore au promoteur et faisant l'objet d'un contrat de location. La SOCONA produit essentiellement le double concentré de tomate (DCT) et l'harissa.

SECTION I

ORGANISATION ET METHODES DE GESTION

Nous présentons dans cette section notre diagnostic de l'organisation générale de l'entreprise et des méthodes et mécanismes de gestion utilisés aux niveaux des principales fonctions dont notamment la gestion des ressources humaines, de la production, des approvisionnements, de la commercialisation de la comptabilité et des finances.

I- ORGANISATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

A l'image des entreprises familiales de petite et moyenne taille, la gestion de la SOCONA se caractérise par:

- la concentration du pouvoir décisionnel au niveau du chef de l'entreprise,
- l'absence de structures organisationnelles et de description de postes clairement définies (chevauchement de responsabilités, cumul de fonctions, etc.),
- le manque de rigueur au niveau des mécanismes de contrôle de la gestion,
- les défaillances dans les flux de l'information.

Par ailleurs, il est important de noter que les propriétaires de la SOCONA sont aussi propriétaires d'une autre entreprise de conserve de tomate (la SICAT) et que certaines fonctions sont assurées par les mêmes personnes au niveau des deux entreprises (Direction Générale, maintenance, approvisionnement, commercialisation, gestion financière et comptable, etc.). Certes, cette approche est de nature à rationaliser la gestion de certaines fonctions, à harmoniser le potentiel des deux entreprises et à faire des économies de synergie; mais elle nécessite une imputation adéquate des coûts pour pouvoir évaluer la performance et la rentabilité de chaque entreprise prise séparément; surtout qu'il s'agit de deux entités juridiquement distinctes.

L'entreprise ne semble pas avoir des objectifs précis ou de stratégie clairement définie en matière de croissance ou de marché. Cette situation est due à plusieurs facteurs dont notamment :

- l'intervention du pouvoir public dans la détermination des prix,
- l'absence de soutien à l'exportation, surtout que les prix des matières premières sont fixés à l'avance par les organismes de tutelle (du fait qu'il s'agit d'un produit stratégique) et que ces prix sont plus élevés que dans les pays concurrents.

Cette situation a été aggravée par les difficultés financières vécues par l'entreprise durant les dernières années. Cet aspect sera développé en détail dans la section relative au financement de l'entreprise. Devant cette situation, le P.D.G. de la SOCONA consacre la majeure partie de son temps à la résolution de problèmes avec ses fournisseurs et banquiers au détriment du suivi de la gestion de son entreprise.

II- GESTION DE LA PRODUCTION

A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES :

L'équipe de production est formée du staff suivant :

- Un Directeur d'usine : un ingénieur en informatique (bac + 6) ayant fait une expérience dans le services de production de la SOCONA pendant 4 ans et cumulant plusieurs fonction incompatibles (production, stockage, livraisons).
- Un ingénieur en électromécanique cumulant les fonctions de maintenance des équipements de production et de contrôle qualité au niveau du laboratoire d'analyse installé à l'usine et ayant une expérience d'une année au niveau de la SOCONA.
- Une technicienne supérieure en matière de qualité s'occupant du laboratoire et également de la fabrication.
- un chef d'équipe assistant le chef d'usine et la technicienne supérieure et ne disposant d'aucun niveau d'enseignement (Illettré).
- 17 ouvriers manoeuvres permanents auxquels s'ajoutent environ 60 ouvriers occasionnels en période de campagne.
- 2 gardiens.
- Une équipe de maintenance de la SOCONA composée actuellement :
 - de deux mécaniciens l'un spécialisé dans la mécanique du matériel de l'usine et ayant une expérience de 25 ans et l'autre spécialisé dans la mécanique auto et ayant une expérience de 5 ans ;
 - d'un électricien ayant fait des études en électricité (niveau d'enseignement secondaire : diplôme technique en électricité) et ayant

une expérience de 15 ans dans le domaine. Cet électricien figure également parmi la liste du personnel technique de la SICAT.

Les deux mécaniciens ci-dessus sont qualifiés pour faire toutes opérations de soudure.

Cette équipe est dirigée par un ingénieur en électromécanique (bac + 6) et ayant une expérience d'une année à la SOCONA qui s'occupe également du contrôle qualité.

Le diagnostic de cette fonction nous a permis de dégager les conclusions suivantes :

1. Absence de planification de la production par catégorie de produits et par quantité
2. Le lancement de la fabrication n'est pas effectué sur la base d'ordres de fabrication prè-numérotés centralisés par un bureau d'ordonnancement chargé du suivi de l'exécution de ces ordres en respectant leur séquence numérique.
3. Absence d'un système fiable permettant de déterminer le temps réel de la production, l'évaluation de la productivité, le contrôle des coûts et les possibilités d'amélioration.
4. Absence d'autorisation écrite ou de bons de sorties prénumérotés pour les sorties des magasins pour assurer un contrôle adéquat des stocks de matières consommables, des emballages et des pièces de rechange.
5. Absence d'un bureau d'ordonnancement au sein de l'usine pour une meilleure planification et suivi des différentes phases de la production.
6. Absence de bons d'entrée prénumérotés pour tout produit fini transféré de l'usine au magasin de stockage.
7. Utilisation du personnel technique de la SOCONA pour le compte de la SICAT dont l'équipe de maintenance n'est pas suffisamment expérimentée pour effectuer certaines interventions particulières. Notons que pour ce faire, il n'est établi ni de programme de maintenance notamment avant le démarrage de chaque compagne ni de compte rendu des interventions et des réparations ni de fiche technique ou carnet d'entretien pour chaque machine. Cette situation se répercute sur le bon fonctionnement de la chaîne de production et ne permet pas de mesurer la performance de l'équipe entretien.
8. Absence de bons de retour des articles sortis du magasin vers la production et non utilisés par cette dernière.

9. Absence d'un système permettant une affectation fiable des heures de travail par lot et à chaque phase de la production; ce qui constitue un handicap pour le calcul du prix de revient des produits fabriqués. Dans des marchés compétitifs, il est impératif de mieux connaître la structure des coûts et son évolution afin de pouvoir les maîtriser davantage.
10. Le contrôle qualité n'est pas normalisé par une définition précise des vérifications à observer et n'est pas matérialisé par un document engageant la responsabilité du contrôleur.
11. Les conditions de sécurité sont relativement satisfaisantes. Toutefois, il convient de noter :
 - l'absence de mesures de sensibilisation des ouvriers aux normes de sécurité;
 - le personnel de l'usine se plaint du bruit des machines, l'achat de casque antibruit est nécessaire.
12. IL n'est pas établi de rapports détaillés de production mensuels à l'intention de la Direction Générale retraçant les différents coûts supportés par l'entreprise à chaque phase de production et pour chaque type de produit.

B/ RECOMMANDATIONS

Compte tenu des résultats du diagnostic, nous avançons un certain nombre de recommandations susceptibles d'améliorer la performance de la SOCONA :

1- Planification

- 1-1 Etablir des objectifs de croissance sur un horizon de trois ans et définir les besoins matériels et humains pour la réalisation des objectifs fixés.
- 1-2 Etablir un plan d'investissement pour les 3 prochaines années compatible avec les ressources de financement disponibles et précédé d'étude d'opportunité et de rentabilité.
- 1-3. Etablir une politique de recrutement et de formation en harmonie avec les objectifs de croissance.
- 1-4 Planifier au début de chaque année, en fonction des objectifs de croissance et de marché de l'entreprise, un programme annuel de production réparti sur une base mensuelle.

2- Contrôle de gestion de la production

2-1. En fonction des plans arrêtés, établir un programme hebdomadaire de production par produit.

2-2. Mettre en place un système de calcul du coût de production permettant de déterminer les différents éléments du coût de production de l'approvisionnement en produits agricoles frais, en passant par les différentes phases du process de production jusqu'au stockage.

2-3. Tenir un journal de production, suivre les réalisations au niveau de chaque poste et les comparer avec les prévisions.

2-4 désigner un responsable qui pourrait être l'ingénieur en génie chimique actuellement responsable de fabrication (ou faire appel à un bureau spécialisé d'une manière périodique) pour des analyses régulières des méthodes de production, de la qualité et du développement des produits. Il s'agit de

- la recherche et le développement de nouveaux produits;
- l'amélioration des produits existants ;
- l'amélioration de la productivité des équipements et des outillages;
- l'analyse des procédés et des postes de travail ;
- l'étude des temps (temps alloué, temps réel).

2-5 La technicienne supérieure au niveau du laboratoire doit être affectée exclusivement au contrôle de la qualité en contrôlant le process et en faisant des analyses aux différentes phases de la production. Il nous semble qu'elle a les aptitudes et peut effectuer cette fonction après une formation sur les différentes phases du process.

2-6 Le Directeur de la Production doit veiller à:

- établir un planning de production écrit ;
- suivre l'avancement des travaux dans l'usine;
- surveiller la charge des machines;
- centraliser les ordres de fabrication et de veiller à leur réalisation;
- tenir des fiches de détermination des coûts;
- suivre les ratios clés de la production;
- contrôler les causes des écarts entre les niveaux de production prévisionnels et réels;

3- Consommations matières

Il est très important de suivre les consommations de matières pour calculer les prix de revient et contrôler les flux de ces matières. Ainsi, nous recommandons:

- d'établir des fiches pour les entrées et les sorties de matières et un état journalier sur les consommations matières sur un journal des consommations,
- de préparer des états de synthèse hebdomadaires et mensuels des consommation de matières selon un modèle préalablement défini,
- de faire des états de rapprochement entre les consommations de matières et les produits finis entrés en magasin.

4- Consommation de la main d'oeuvre de production

Au même titre que pour les consommations de matières, il est important de procéder à:

- l'imputation des heures de main d'oeuvre directe en temps réel sur des imprimés prénumérotés et rapprocher quotidiennement le total des heures à payer selon le pointage avec le total des heures imputés pour l'ensemble de l'usine.
- le contrôle rigoureux des présences notamment pendant les périodes de campagne,
- le suivi de la productivité de chaque poste et l'instauration d'un système de calcul de la productivité par poste.

5- Sortie des produits finis des ateliers :

Matérialiser les transferts des produits finis de l'usine au magasin (ou entrepôt) par des bons d'entrée en stock conjointement signés par le premier responsable de la production et le magasinier.

6- Entretien et maintenance des équipements

Etablir un plan d'entretien et de maintenance avant le début de chaque campagne, tenir un cahier d'entretien et de maintenance pour chaque machine et établir périodiquement un compte rendu de l'état des équipements, des réparations effectuées et éventuellement le besoin de l'usine de renouveler ou d'acheter de nouveaux équipements.

7- Conditions du travail

Améliorer les conditions de travail du personnel de production en veillant notamment à la sensibilisation du personnel aux normes de sécurité, d'hygiène et de propreté.

8- Contrôle qualité de la production

Le personnel chargé du contrôle de la qualité doit:

- améliorer davantage le contrôle qualité lors de la réception des produits agricoles frais à partir des centres de collecte.
- assurer un contrôle rigoureux de la qualité tout au long des différentes phases de la production.

Il est important de normaliser le contrôle qualité par la définition précise des vérifications à observer et matérialiser le contrôle qualité par un document engageant la responsabilité du contrôleur en tenant compte des réclamations des consommateurs et des distributeurs.

9- Rapports d'activité de la production :

Etablir des rapports mensuels d'activité de la production selon un format préétabli à l'attention de la Direction Générale mentionnant notamment :

- le volume et la composition de la production;
- la qualité des produits;
- les coûts de production, leur concordance avec les prix du marché et les impératifs de rentabilité de l'entreprise, etc. (à noter que le calcul du prix de revient se fera par le service comptable à partir de données fournies par le chef de production).

Ces rapports permettront d'analyser l'évolution des coûts, de connaître les origines des surcoûts et d'établir des plans d'actions de maîtrise des coûts de production.

C/ COÛT DE L'ACTION

La réorganisation du service de production de la SOCONA nécessite des investissements pour le développement d'un système de gestion de la production (dont la planification et le contrôle) et des dépenses en assistance technique et en formation du personnel de production. Cette action pourrait être réalisée durant la première année de mise à niveau.

Les investissements requis pour la réalisation des actions recommandées se détaillent comme suit:

<i>Activité</i>	<i>Coût</i>
Développement d'un système de gestion de la production	6.000 Dinars
Assistance Technique et Formation du Personnel pour la mise en place du système	4.000 Dinars
Total	10.000 Dinars

Les dépenses de formation peuvent être financées par les programmes nationaux de formation du Ministère de l'Emploi (Taxe à la Formation Professionnelle -TFP-) ou à raison de 50 % dans le cadre du Programme National de Mise à niveau.

III- GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES :

La gestion des approvisionnements est assurée par le Directeur Général secondé par le chef de production.

Le diagnostic de la fonction approvisionnements a révélé les faiblesses suivantes:

- Absence d'un système efficace et formalisé de suivi des commandes et de contrôle de réceptions. (le contrôle de la matière première est effectué d'une manière visuelle à l'entrée de l'usine avant le pesage).

- Cumul de fonctions incompatibles par le chef de l'usine qui cumule la fonction de production et de conservation physique des stocks de matières, emballage et produits finis.
- Absence de système de gestion des stocks :
 - * il n'est pas tenu de fiches de stocks;
 - * Les inventaires tournants ou inopinés ne sont pas effectués;
 - * l'inventaire physique de fin d'exercice est effectué par la personne s'occupant de la conservation physique des stocks en l'occurrence le chef de l'usine;
 - * les instructions d'inventaire de fin d'exercice ne sont pas formellement précisées;
 - * le niveau du stock de sécurité des différentes matières n'est pas défini.
- Absence de budgets et de rapports périodiques sur les approvisionnements de sorte à permettre l'évaluation de la performance du système d'approvisionnement.

B/ RECOMMANDATIONS

Les objectifs recherchés par une bonne gestion des approvisionnements impose au responsable de cette fonction de:

- rationaliser les achats et s'assurer que les commandes ne sont faites qu'en fonction des besoins et pour des quantités optimales.
- effectuer des achats auprès de fournisseurs offrant les meilleures conditions de prix, qualité, conditions de crédit et délais de livraison. Bien que les prix des produits frais sont imposés, une bonne coordination avec les centres de collecte et l'organisation judicieuse du transport doivent contribuer à un meilleur approvisionnement .
- assurer une gestion optimale des stocks en veillant :
 - à la bonne conservation des stocks;
 - à la disponibilité des articles demandés ;
 - au respect des normes exigées;
 - au contrôle efficace des réceptions.

Les recommandations suivantes doivent être prises en considération pour atteindre ces objectifs :

1- Un responsable doit assurer l'administration et le contrôle des approvisionnements. Il s'agit de désigner une personne ayant les compétences requises pour effectuer les principales missions suivantes :

- lancement et suivi des commandes fournisseurs;
- contrôle des réceptions (qualité et quantité);
- gestion des stocks;
- maintenance, entretien et réparation des équipements et des locaux;
- préparation des budgets d'approvisionnement et des rapports périodiques à l'attention de la Direction Générale.

Nous considérons que cette fonction peut être assurée par l'ingénieur électromécanicien qui effectue actuellement une grande partie de ces tâches parallèlement à ses fonctions de gestion de la maintenance, et ce moyennant un programme de formation notamment en matière de gestion des stocks et de suivi des commandes. Il aura la fonction de chef de service de la maintenance et des approvisionnements. Par ailleurs, la fiche de fonction de ce responsable définira ses prérogatives et ses responsabilités.

2. Le Chef de Service Approvisionnement et Maintenance aura sous la responsabilité:

- Un magasinier s'occupant de la gestion des stocks d'emballages (boîtes de conserves, cartons ...) des pièces de rechange, des matières consommables, des produits d'entretien et des produits finis et qui doit tenir pour chaque type d'article une fiche de stock;
- Une équipe de maintenance formée des deux mécaniciens qui ont les compétences requises en mécanique des équipements du secteur Agro-alimentaire et en mécanique auto pour l'entretien, la maintenance et la réparation des équipements de l'usine et des véhicules de transport composant le parc et de l'électricien chargé des travaux d'entretien, de réparation et de suivi des installations électriques;

3. Faire une consultation systématique des fournisseurs pour obtenir, par comparaison des possibilités offertes les meilleurs prix dans les limites de qualité exigées et aux conditions de crédit correspondant aux impératifs financiers de la société.
4. Généraliser l'établissement des bons de commande prénumérotés pour tous les achats de la SOCONA.
5. Matérialiser toute entrée au dépôt de stockage par des bons d'entrée prénumérotés et toute sortie par des bons de sortie également prénumérotés.
6. Instaurer un système efficace de gestion des stocks par l'acquisition d'un micro-ordinateur et d'un logiciel de gestion des stocks.
7. Tenir des fiches techniques pour chaque immobilisation acquise et assurer leur mise à jour.

Les fiches techniques doivent mentionner notamment :

- l'identification de l'immobilisation et sa référence;
- la date d'acquisition de l'immobilisation;
- la valeur d'acquisition de l'immobilisation;
- les réparations et entretiens effectués ainsi que leurs dates et montants correspondants;
- les amortissements effectués;

C/ COUT DE L'ACTION

La mise à niveau de l'organisation et de la gestion des approvisionnements nécessite une meilleure organisation et une claire définition des tâches, le développement d'un manuel de procédures, le recrutement d'un magasinier, et la formation du personnel. Plus précisément, il s'agira d'investir dans:

- le développement de fiches de fonction et d'un manuel de procédures en matière d'approvisionnement et de maintenance: les investissements requis sont estimés à 5.000 Dinars.

- la formation du Chef de Service Approvisionnement et Maintenance et du magasinier (à recruter) notamment dans le domaine de gestion des stocks, de suivi des commandes fournisseurs et de contrôle des réceptions. Le coût de cette formation est estimé à 3.000 Dinars (15 jours à 200 Dinars par jour) pouvant être financé soit par les programmes nationaux de formation du Ministère de l'Emploi (TFP) ou à raison de 50 % dans le cadre des programme de mise à niveau.
- le recrutement d'une personne qui se chargera de la gestion des stocks et de leur conservation. Ce recrutement va engendrer pour la SOCONA une augmentation de la masse salariale de 6.000 Dinars par an..
- l'acquisition d'un micro-ordinateur et d'un logiciel de gestion des stocks dont le coût estimatif est de l'ordre de 2.500 dinars (y compris le prix du logiciel et de son adaptation).

Le récapitulatif des investissements requis et des augmentations de frais de gestion se présente comme suit:

Actions	Coût
<u>Investissements:</u>	
- Assistance Technique (Description des postes et élaboration des procédures)	5.000 Dinars
- Acquisition d'un micro-ordinateur et de logiciel approprié	2.500 Dinars
- Formation	3.000 Dinars
<i>Total des Investissements</i>	<i>10.500 Dinars</i>
<u>Recrutement:</u>	
- Salaire annuel d'un magasinier	6.000 Dinars

IV - GESTION COMMERCIALE

A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES

Le diagnostic de la fonction commerciale sur le plan organisationnel a révélé les faiblesses suivantes:

- 1- La fonction commerciale est assurée par plusieurs personnes :

- le Directeur Général qui contacte les clients, effectue des opérations de vente, suit les créances et procède au recouvrement ;
- le responsable de l'usine assure la gestion des stocks de produits finis, les livraisons et occasionnellement les encaissements;
- les opérations de transit et de déclaration en douane sont effectuées par une personne ayant un niveau secondaire et une expérience de 30 ans.

2. Le chef de l'usine cumule des fonctions incompatibles à savoir : la production, le stockage, la livraison au clients et l'encaissement (pour les factures payées au comptant).

3-Il n'est pas établi de programmes de vente mensuels, annuels ou même par campagne permettant de relier les objectifs commerciaux de la société à court terme et de suivre leur degré de réalisation.

4- Absence d'inventaires physiques de stocks de produits finis effectués d'une manière fréquente et périodique.

5- Absence de rapports mensuels, annuels ou même par campagne sur les activités commerciales de l'entreprise permettant d'évaluer la performance des activités commerciales.

B/ RECOMMANDATIONS

1. Désigner un responsable commercial chargé de l'administration et de la gestion des ventes. Le Directeur Général pourrait s'occuper de la négociation des contrats de vente à l'exportation et de la définition de la politique commerciale à suivre pour les ventes locales. Le responsable commercial sera assisté par deux vendeurs qui auront pour mission la prospection et le développement des contacts avec les clients. Le responsable commercial et les deux vendeurs sont à recruter.

2- Instaurer une politique commerciale dynamique basée sur les éléments essentiels suivant :

- étude de l'environnement et de la concurrence;
- identification des nouveaux besoins et des désirs de la clientèle;

- gestion efficace des réclamations et suggestions;
- prospection du marché extérieur et développement des relations commerciales permanentes avec des partenaires étrangers.

3. Rattacher la gestion et la conservation des stocks de produits finis au service des approvisionnements et de maintenance (voir III ci-dessus)

4. Eviter l'attribution des taches de livraison et d'encaissement au chef de l'usine. Ces nouvelles taches doivent être faite exclusivement par le Service Commercial.

5. Etablir des prévisions de vente annuelles, mensuelles et par compagne et comparer les chiffres prévisionnels avec les réalisations pour expliquer et analyser les éventuels écarts et prévoir à temps les actions correctives.

6. Séparer les fonctions de comptabilisation de facturation et d'encaissement en déléguant les encaissements au service financier qui aura la responsabilité de suivre d'une manière permanente et systématique les créances et s'assurer qu'il n'existe pas de retard dans les encaissements.

7. S'assurer que toutes les factures résultant de l'activité commerciale de l'entreprise sont correctement et intégralement enregistrées en comptabilité et communiquées à temps au responsable financier.

C/ COÛT DE L'ACTION

Le développement d'un service commercial nécessitera le recrutement d'un responsable commercial ayant le niveau de maîtrise en marketing et de deux vendeurs.

Le responsable de facturation travaillant actuellement au niveau de l'usine de SOCONA pour le compte des deux société sera rattaché à ce service.

Les investissements requis pour le développement du service commercial sont détaillés comme suit:

Actions	Coût
<i>Investissements:</i>	
Assistance Technique pour le développement des procédures et des liens organisationnels	3.000 Dinars
<i>Recrutement:</i>	
Charges salariales annuelles engendrées par le recrutement du responsable Commercial et des deux vendeurs	22.000 Dinars

V- GESTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE

A/ DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES PROCEDURES

Le diagnostic de l'organisation et de la gestion des fonctions administratives, comptables et financières a révélé les insuffisances suivantes:

1. Absence de fonction de directeur administratif et financier: cette fonction est actuellement partagée entre le Directeur Général, le comptable et le responsable d'usine.
- 2- La comptabilité n'est pas utilisée comme étant un outil de gestion par les responsables de la SOCONA. Elle est plutôt considérée comme une contrainte légale.
3. Manque d'un suivi rigoureux des crédits à moyen et long terme et des mobilisations de crédit ainsi que des intérêts s'y rattachant.
4. Il n'existe pas de gestion prévisionnelle de la trésorerie; ce qui engendre des situations de crises financières imprévisibles qui accaparent les énergies de la Direction Générale au détriment des activités de gestion.
5. Absence de rapports périodiques de trésorerie à l'attention de la Direction Générale.
6. Un retard dans le traitement comptable des opérations de la société en raison des éléments suivants :
 - tous les documents arrivent au siège de la société pour être vérifiés et traités manuellement par une personne assistante à la Direction Générale et ne sont envoyés au service comptable qu'en fin du mois.
 - La localisation du service comptable au niveau de l'usine n'est pas appropriée du fait que certains documents importants devant être comptabilisés parviennent en retard notamment pour les factures "fournisseurs" non réglées qui ne sont transmises en général que lors de leur règlement. De ce fait, il est impossible au service comptable d'établir

des situations comptables intermédiaires reflétant l'ensemble des engagements de l'entreprise

- Existence d'une fonction comptable parallèle au niveau du siège qui consiste à effectuer un traitement comptable manuel des opérations.

Les résultats de ces travaux manuels sont rapprochés avec les résultats du traitement comptable informatique; ce qui entraîne des pertes de temps énormes lors du rapprochement.

7. Le comptable cumule, en l'absence du responsable de facturation, deux fonctions incompatibles; à savoir la facturation et la comptabilité. En outre, le comptable peut accéder au logiciel de facturation sans aucune limitation. Cette situation est contraire aux principes de contrôle interne.

8. La société dispose du matériel informatique nécessaire pour que la personne chargée de la comptabilité puisse remplir sa mission convenablement.

Notons que La SOCONA a la possibilité d'intégrer le recouvrement à la comptabilité. Toutefois, la SOCONA ne bénéficie pas actuellement de cet avantage qui permet une économie de temps dans la saisie comptable des opérations et de minimiser les risques d'erreurs.

9. La gestion du personnel est informatisée (les bulletins et les journaux de paie sont édités sur la base d'un logiciel informatique PROSOFT). Toutefois, il n'existe pas de responsable chargé de la gestion du personnel. Cette fonction est partagée entre le Directeur Général, le chef d'usine, le comptable et le responsable de facturation.

10. Absence d'une politique claire de recrutement de formation et de promotion du personnel. En effet, nous avons relevé une inadéquation du poste occupé avec le profil de formation du personnel.

11. La liste de pointage n'est pas signée par le personnel de production et le contrôle des présences n'est pas généralisé et formalisé pour tout le personnel de la société.

12. Absence de plan comptable annoté définissant :

- les principaux comptes spécifiques et leurs modalités de fonctionnement;
- les méthodes d'évaluation des stocks;
- les méthodes et les taux d'amortissement;
- les méthodes et critères d'estimation des provisions.

13- Dans le cadre de la rationalisation de la gestion des entreprises du Groupe, certains responsables de la SOCONA rendent des services à une autre entreprise du Groupe (SICAT) et vice versa; ce qui permet de mieux rentabiliser le potentiel des deux entreprises. Toutefois, nous avons relevé qu'il n'existe pas de système de facturation de ces services entre les deux sociétés permettant une meilleure définition des coûts d'exploitation.

Par ailleurs, les soldes comptables des comptes de caisse ne sont pas justifiés du fait de l'absence d'un inventaire de la caisse. Aucun arrêté de caisse n'est communiqué à la comptabilité.

14- Certaines dépenses importantes telles que la paie sont effectuées en espèces.

15- Il n'existe pas de budgets et de rapports d'activité périodiques sur la gestion du personnel remis à l'attention de la Direction Générale.

B/ RECOMMANDATIONS

1. Attribuer la fonction de Chef de Service Administratif et Financier à une personne ayant les compétences requises pour assurer les principales missions suivantes :

- Etablir des budgets de trésorerie et de personnel ;
- Etablir des rapports périodiques de trésorerie et de personnel;
- Etablir des tableaux de financement;
- Préparation du programme de recrutement notamment pour les périodes de campagne en collaboration avec la Direction Générale et le Chef de Service de production ;
- Gestion du personnel de la SOCONA.
- Etablir avec la Direction Générale des programmes de formation du personnel.

- Tenir des livres de congés.
- Gestion de la trésorerie de la SOCONA (caisses, banques, etc.);
- Arrêter à temps des situations comptables mensuelles qui, après vérification, sont remises à la direction Générale;
- Préparer les déclarations fiscales et sociales.

2. Mettre sous la responsabilité du Chef de Service Administratif et financier un comptable et un caissier.

Le comptable actuel a le niveau requis pour assurer la tenue des livres comptables de l'entreprise.

Le caissier à recruter aura pour principales tâches de veiller à la gestion de la caisse, à la préparation des bordereaux de versement en banque et des bordereaux de caisse sous la supervision du Chef de Service Administratif et financier.

3. Des procédures claires et formalisées doivent être définies pour une meilleure gestion de la caisse basée sur les principes généraux suivants :

- Séparation entre la caisse recettes et la caisse dépenses;
- Toutes les recettes de la journée doivent être versées en banques;
- limitation exclusive de l'accès au coffre au caissier;
- L'utilisation du système de fonds fixe pour la caisse;
- Une séparation claire doit exister entre la caisse de la SOCONA et celle de la SICAT.
- Une autorisation expresse et préalable des dépenses en espèces.
- Un contrôle rigoureux des dépenses en espèces ;
- L'indication de la mention "payée" sur les factures objet du règlement.

4. Concevoir un système rigoureux de gestion de la trésorerie basée sur les éléments essentiels suivants :

- L'utilisation d'un système de prévision suffisant pour couvrir les besoins de trésorerie ou utiliser les excédents de trésorerie dans les meilleures conditions.
- Contrôle des fonds reçus et leur versement en banques;
- Contrôle des fonds reçus et de leur versement en banques;
- Contrôle de la régularité des fonds décaissés;
- Contrôle des rapprochements des comptes bancaires;

- Suivi permanent des échéances de règlement des fournisseurs et des crédits et contrôle systématique des intérêts s'y rapportant.
- Etablissement de tableaux de bord de trésorerie.
- Inventaire inopiné de la caisse.

5. Etablir un rapport mensuel à l'attention de la Direction Générale relatant la situation financière de la société dont notamment : les soldes disponibles, les échéances impayées, les échéances du mois suivant, les encaissements et les décaissements du mois,

6. Déplacer le service de comptabilité au siège afin d'éviter le retard dans la saisie comptable des opérations, et utiliser les informations comptables pour les besoins de gestion (suivi des comptes clients, fournisseurs, crédits, etc.).

7. Mettre en place un système permettant la saisie rapide des informations comptables.

8- Intégrer le recouvrement à la comptabilité ce qui permet ainsi un traitement comptable rapide des encaissements de la SOCONA.

9. Eviter la possibilité au comptable d'accéder au logiciel de facturation. La facturation et la comptabilité ne doivent en aucun cas être cumulées et affectées à une seule personne. Des procédures doivent être clairement définies pour autoriser une personne déterminée à accéder au programme de facturation en l'absence de la personne qui en est chargée.

10. Etant donné que l'absence de tenue de ces livres peut constituer un motif de rejet de la comptabilité, il est impératif de tenir les livres légaux de la SOCONA (journal général et livre d'inventaire) conformément aux articles 8, 9 et 10 du code de commerce en veillant à leur mise à jour.

L'absence de tenue de ces livres peut constituer un motif de rejet de la comptabilité.

11. Elaborer un plan comptable annoté tenant compte des spécificités de la SOCONA.

12. Minimiser les règlements en espèces et arrêter une limite au delà de laquelle une autorisation écrite doit être donnée à la personne ayant engagé une dépense en espèces.

C/ COUT DE L'ACTION :

La mise en place d'un service Administratif et Financier engendrera un coût important en matière de recrutement de cadres et de formation du personnel de ce service.

Les actions de mise à niveau de l'organisation administrative, comptable et financière de la SOCONA comportent principalement:

- le recrutement d'un cadre ayant obtenu la maîtrise en gestion comptable pour occuper le poste de chef de service administratif et financier pour un salaire de 10.000 Dinars par an.
- le recrutement d'un caissier, de préférence ayant fait des études comptables chargé de la gestion des caisses, de leur suivi et contrôle. Le salaire annuel de ce caissier est estimé 6.000 Dinars.
- l'Assistance Technique et la formation du personnel du service Administratif et Financier selon le programme suivant :
 - * Assistance Technique et formation pour la mise en place d'un système comptable et de gestion du personnel pour un montant de 6.000 Dinars (soit 30 jours * 200 Dinars)
 - * Formation du caissier et du comptable pour un investissement estimé à 4.000 Dinars (soit 20 jours * 200 Dinars/Jour).

Comme il a été signalé précédemment, les investissements en formation peuvent être financés soit par les programmes nationaux de formation du ministère de l'Emploi (TFP) ou à raison de 50 % dans le cadre de programme de mise à niveau.

Le coût de la mise à niveau de la gestion administrative, comptable et financière se présente comme suit:

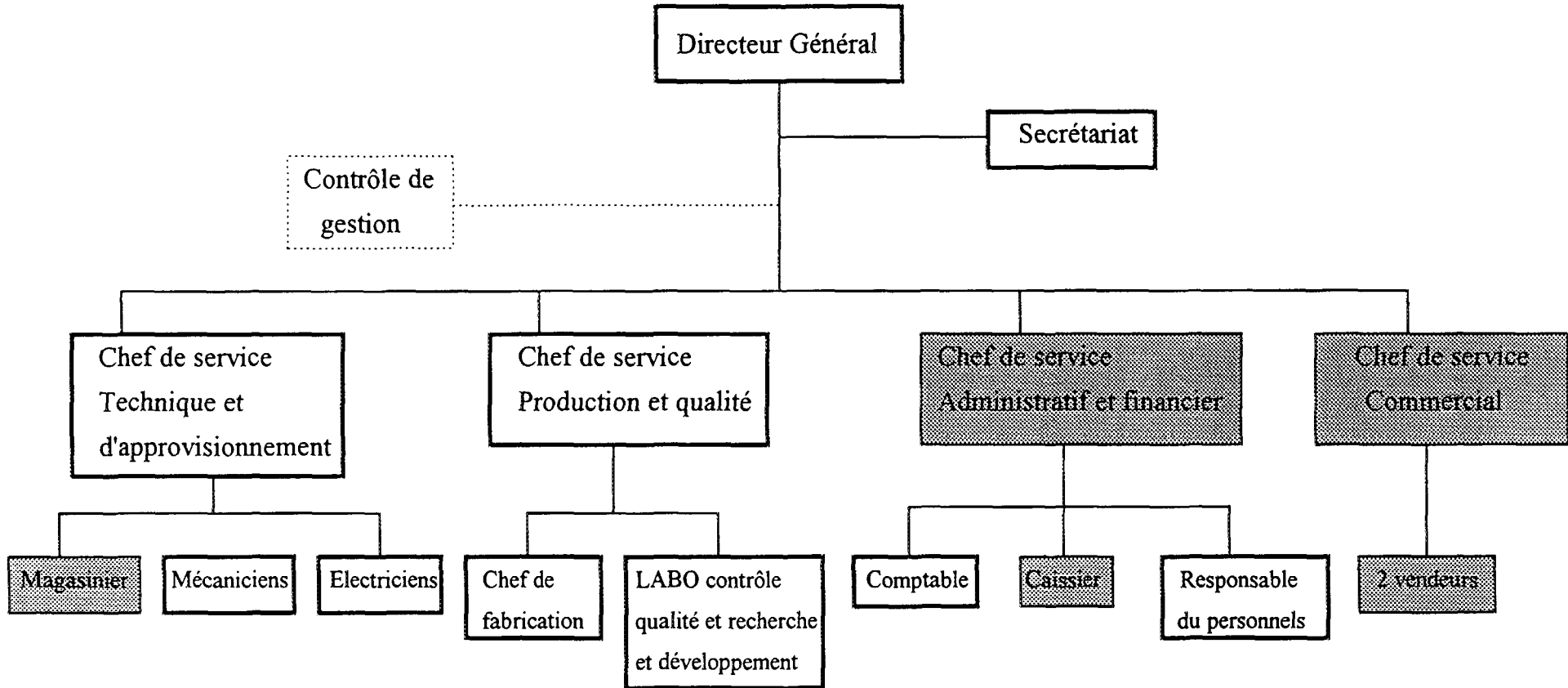
<i>Actions</i>	<i>Coût</i>
<i>Investissements:</i>	
Assistance Technique et Formation pour la mise en place d'un système comptable	6.000 Dinars
Formation du comptable et du Caissier	4.000 Dinars
Total des Investissements	10.000 Dinars
<i>Recrutement:</i>	
Salaires annuels du Directeur Administratif et Financier et du caissier	16.000 Dinars

Le Tableau récapitulatif des investissements requis pour la mise à niveau de l'organisation générale et des procédures de l'entreprise se présente comme suit:

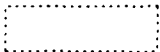
	<i>Investissements Matériels</i>	<i>Investissements Immatériels</i>	<i>Salaires Annuels</i>
Gestion de la Production	-	10.000 Dinars	-
Gestion des Approvisionnements	5.000 Dinars	8.000 Dinars	8.500 Dinars
Gestion Commerciale		3.000 Dinars	22.000 Dinars
Gestion Administrative, comptable et Financière		10.000 Dinars	16.000 Dinars
Total	5.000 Dinars	31.000 Dinars	46.500 Dinars

Après la mise en place des structures organisationnelles recommandées et les recrutements prévus dans le programme de mise à niveau, l'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



: Personnel à recruter pour la mise en place d'une structure répondant aux objectifs de la mise à niveau de la société



: Fonction à introduire dans une phase ultérieure à la mise à niveau

SECTION II

LA PRODUCTION

I- DIAGNOSTIC DE L'APPAREIL DE PRODUCTION

A/ ATELIERS DE FABRICATION

L'usine de la société SOCONA est située aux environs de Sidi Fathallah sur la route Tunis-Ben Arous. Du fait de sa localisation dans le grand Tunis, l'usine est relativement difficile d'accès.

L'usine est bâtie sur une parcelle d'environ 3000m². La plus grande partie de cette surface est construite. Le reste est occupé par les voiries. Les surfaces couvertes sont principalement constituées par de la charpente métallique.

L'usine est caractérisée par son exigüité notable qui empêche tout projet d'extension des ateliers. Le bâtiment central est occupé par les lignes de fabrication. A l'entrée de ce bâtiment, on trouve deux petits bureaux et un laboratoire d'analyses. L'étage est réservé aux bureaux des responsables du personnel, de la comptabilité et du service financier.

Le magasin de matière première est situé à côté de la zone de réception comprenant un pont bascule et un petit bureau pour le préposé de la réception. Ce magasin couvre environ 930m².

Le dépôt des produits finis est construit, lui aussi, en charpente métallique. Sa surface est d'environ 300 m². La station d'épuration des eaux de lavage est située à côté du pont bascule, le long de la clôture.

L'usine dispose d'un puits pour l'eau, d'un transformateur électrique, d'un petit atelier d'entretien, d'un magasin de pièces de rechange, d'une tour de refroidissement ainsi que d'un réservoir à fuel de 38 m³.

B/ LES PROCEDES DE FABRICATION

RECEPTION DE LA MATIERE PREMIERE

Les camions chargés de cageots de tomates ou de piments passent sur un pont bascule pour la première pesée. Après déchargement, les camions sont pesés une deuxième fois pour la détermination de la tare. En l'absence d'une aire suffisante et adéquate (aérée et couverte), la réception est souvent "embouteillée" en période de campagne.

1- Ligne de production de double concentré de tomates D.C.T

Le diagramme de fabrication (flow sheet) de cette ligne est représenté par la figure n°1 (voir page 61) et comprend les étapes suivantes :

Le prélavage

L'ancien canal de réception et de prélavage étant éliminé pour non conformité (rouillé), cette opération est actuellement non réalisée. Cette situation irrégulière est très néfaste pour la qualité des produits finis. En plus, le déchargement est ralenti considérablement à cause de la petite capacité du bassin de lavage et son inadaptation pour servir de canal de réception.

Le lavage

Il a lieu dans un bac en acier inoxydable équipé d'un système immergé de soufflage d'air. L'eau de lavage provient du puits, cette eau est réutilisée plusieurs fois, grâce à une station de prétraitement, avant d'être totalement renouvelée. Les tomates sont ensuite évacuées vers un transporteur à rouleau où elles sont égouttées et rincées par douche à jet d'eau de ville (SONEDE). Les eaux de rinçage sont renvoyées vers le lavoir.

Le triage

La trieuse est munie de deux passerelles latérales pour les ouvriers (4 à 6), d'un transporteur à déchets et d'un collecteur mobile de déchets. Les tomates se présentent en une seule couche permettant un triage efficace. A la suite du triage, les tomates subissent un deuxième rinçage à l'eau de ville avant de passer dans le broyeur.

Le broyage

Le broyeur utilisé est du type horizontal à marteaux et de marque Vettori Manghi. Les marteaux sont fixes. Le broyeur est encore en bon état et sa capacité est suffisante pour la ligne actuelle.

Le préchauffage

Une pompe volumétrique Del Monte permet d'alimenter le préchauffeur Ghizzoni (85°C). Ce préchauffage permet d'inactiver les enzymes, de pasteuriser le broyât et de faciliter les opérations suivantes de raffinage des jus de tomate.

Le raffinage

Cette opération est destinée à éliminer les pépins, les peaux et les parties grossières des tomates broyées. Le groupe de raffinage, est formé d'une passoire, d'une raffineuse et d'une super-raffineuse. Le diamètre des trous passe de 1,1 à 0,4mm.

Toute la ligne qui précède possède une capacité adaptée à celle du concentrateur continu à boule. Cependant, la capacité de cette ligne devient insuffisante dans le cas de l'utilisation simultanée de l'évaporateur continu, particulièrement quand il sera complété par un deuxième effet.

Les jus raffinés sont ensuite stockés dans un réservoir tampon pour l'alimentation des différents évaporateurs. Un deuxième réservoir tampon est acquis avec le nouveau concentrateur continu pour l'alimentation en jus de celui-là.

La concentration

Cette opération consiste à éliminer une partie de l'eau contenue dans le jus de tomates par évaporation. C'est l'étape principale de la ligne de DCT qui résulte en une diminution de volume et de poids du produit (environ au 1/6) et une augmentation conséquente de sa matière sèche ce qui améliore sa manutention, son stockage et sa conservation.

La SOCONA dispose de deux installations de concentration :

a- L'installation à boules de concentration : cette installation est composée de 4 boules et d'un préconcentreur Vettori Manghi. Chaque boule a une capacité de 2650 litres et peut contenir 900kg de produit.

Le préconcentreur est un évaporateur vertical à faisceaux tubulaires. La carapace est en acier inoxydable et les faisceaux tubulaires en cuivre. L'installation comporte aussi un condenseur à colonne de type semi-barométrique.

Au départ, cette installation fonctionnait en discontinu pour la préparation de plusieurs produits : tomates, harissa, compote, confiture. Par la suite, elle a été transformée pour pouvoir traiter des quantités plus importantes de jus de tomates de façon automatique et en continu. A cet effet, un système de motopompes, d'électrovannes et un réfractomètre automatique en ligne ont été montés et le tout a été raccordé à un tableau électrique de commande et de signalisation. Le préconcentreur et les boules fonctionnent comme un évaporateur à 5 effets sans circulation méthodique de la vapeur: Le jus arrive dans le préconcentreur puis il passe successivement dans les quatre boules. Toutes les boules sont alimentées en vapeur primaire, provenant directement de la chaudière. Le préconcentreur reçoit les vapeurs secondaires produites dans les boules. Le dernier effet (dernière boule) est équipée d'un réfractomètre en ligne qui commande la vanne de recirculation tant que le concentré n'est pas à 28-30°Brix.

Les eaux condensées sont collectées et pompées vers un réservoir à condensât. L'eau de refroidissement est aspirée dans le condenseur à colonne où arrivent les vapeurs provenant du préconcentreur grâce aux pompes à vide. Le mélange eau de refroidissement et eaux condensées est extrait par une pompe centrifuge et envoyée vers les tours de refroidissement.

Les boules peuvent être utilisées aussi en discontinu pour la préparation de l'Harissa. L'installation a une capacité de production de 26,8 tonnes de DCT par jour.

b. L'évaporateur continu : En 1989, la SOCONA s'est équipée d'un évaporateur FATA continu à faisceau tabulaire. Un seul effet a été monté, mais l'installation a été conçue pour fonctionner en deux effets. L'installation est formée d'un bac tampon d'alimentation en jus, d'un corps de chauffe, d'un séparateur, d'un condenseur à colonne, des pompes (à vide, à eau, d'extraction, de circulation,

d'alimentation) et des équipements de mesure, de régulation et d'automatismes (réfractomètre...)

Les jus sont recirculés dans l'évaporateur jusqu'à ce que leur Brix devienne supérieur à 28°Brix. Le DCT obtenu est pompé vers l'atelier de conditionnement. L'évaporateur est alimenté en vapeur à partir des chaudières. Les condensats de cette vapeur primaire sont renvoyés vers la chaufferie (chaudières). Les vapeurs secondaires, provenant de l'évaporation des jus sont aspirées par le condenseur à colonne grâce aux pompes à vide, puis le mélange des eaux de refroidissement et de condensation est pompé vers les tours de refroidissement.

L'ouvrier spécialisé qui s'occupe de ce poste surveille le bon fonctionnement automatique de l'ensemble. Il contrôle les températures, le niveau de vide, le Brix grâce à un réfractomètre manuel. Cette installation est *énergivore* (grande consommatrice d'énergie). Son rendement sera nettement amélioré par l'adjonction d'un deuxième effet (évaporateur).

Le conditionnement

A l'usine de SOCONA, il y a plusieurs lignes de conditionnement :

a- La ligne des fûts "aseptones" : Cette chaîne consiste à la mise du DCT pasteurisé dans des fûts préalablement nettoyés et stérilisés. Cette ligne a été conçue pour absorber les pointes de production pendant la campagne ou pour pallier à une rupture de stocks de boîtes ou à une panne sérieuse de la ligne de conditionnement en boîtes. Force est de constater que cette ligne est sollicitée pratiquement en permanence durant la campagne d'harissa ou de tomate à cause des problèmes compliqués de l'approvisionnement en boîtes. En l'absence de clients potentiels pour ces fûts de 225 litres, ce conditionnement constitue une conservation temporaire et les produits devraient être reconditionnés dans des emballages plus pratiques (de taille plus petites : boîtes, sachets, paquets, bocaux...).

L'usine dispose de 500 fûts métalliques avec un revêtement intérieur spécial, certifié alimentaire. Le conditionnement se fait en 5 étapes :

- le lavage et le nettoyage des fûts;
- la stérilisation des fûts vides;

- le remplissage à chaud des fûts avec le DCT;
 - la fermeture immédiate des fûts (sertissage);
 - le refroidissement rapide des fûts.
- Le nettoyage : il est effectué manuellement en utilisant des jets d'eau sous pression. Les fûts sont lavés deux fois: après leur vidange et avant leur remplissage.
 - La stérilisation : elle est assurée par injection de vapeur dans les fûts vides, après leur nettoyage. La température de la vapeur est d'environ 120° C et le temps de stérilisation est de 15 à 20 minutes.
 - Le remplissage : le remplissage est assuré grâce à un embout télescopique et dure 5 à 7 minutes à une température de 90°C.
 - Le sertissage : le couvercle est mis en place par un ouvrier; le sertissage est ensuite effectué par une machine pneumatique.
 - Le refroidissement : les fûts sertis sont repris par un système mécanique et placés dans un bac de refroidissement. Les fûts sont montés sur un appareil qui les fait tourner dans l'eau pour les refroidir. Il y a 12 postes de refroidissement tournant dans le même sens et 6 postes tournant alternativement dans un sens puis dans l'autre (méthodique). Le temps de refroidissement dure environ 2 heures 30 minutes. Les fûts sont alors stockés en vue d'une mise en boîtes ultérieure.

Les délais de conservation obtenus par cette méthode n'excèdent guère quelques mois (3 à 4 mois), en plus, la qualité (couleur) est parfois altérée. C'est ce qui a conduit les responsables à remplacer ce système par une ligne totalement aseptique. Notons que pour des raisons que nous expliquerons plus loin, cette ligne aseptique a été installée à l'autre usine du groupe, la SICAT.

b- Le conditionnement en boîtes : A la sortie des deux lignes de concentration, le DCT est stocké dans un bac d'attente de 2m³ avant d'être pompé vers la pasteurisation.

- La pasteurisation du DCT : Elle est réalisée dans un pasteurisateur tubulaire. La température de préchauffage est de 85°C.
- Le remplissage et le sertissage des boîtes : la SOCONA est équipée de deux doseuses Carlo Megliavache en ligne avec deux sertisseuses Carnaud Bassindre. La capacité théorique de chaque ligne est de 60 boîtes/minute, et

la capacité pratique est de l'ordre de 40 boîtes/minute. Les boîtes utilisées sont de type 1/6, 1/2, 4/4, et 5/1.

Ces appareils sont vétustes et largement amortis.

La précision des doseuses nécessite une surveillance continue d'un ouvrier. Les sertisseuses connaissent également des pannes fréquentes ce qui entraîne une perte de temps, de produits, d'emballage et de rendement. Aussi leur remplacement par une nouvelle doseuse sertisseuse combinée est vivement conseillé.

La SOCONA possède également une nouvelle doseuse sertisseuse moderne et performante de marque Comaco-Manzini et de capacité égale à 360 boîtes/minute. Les techniciens de SOCONA sont très satisfaits des performances de cette machine.

- La stérilisation et le refroidissement des boîtes :

- Pour les boîtes de 5 kg (5/1), la stérilisation se fait par autoclavage. Le barème est de 60 à 120 minutes à 90-100°C (bain-marie). Il y a trois bains-marie effectués dans trois stations de refroidissement à douche. Après refroidissement, la température à cœur des boîtes doit se situer autour de 40°C pour éviter toutes les altérations de couleur d'où l'importance de mécaniser cette opération.
- Pour les boîtes de format 1/6, 1/2, 4/4, les opérations de stérilisation et de refroidissement sont réalisées dans un pasteurisateur refroidisseur continu à immersion, modèle BMC. La stérilisation est faite dans de l'eau bouillante et le refroidissement dans de l'eau froide qui est continuellement recyclée à travers deux tours de refroidissement avant d'être réintroduite dans le refroidisseur des boîtes pour un nouveau cycle. A la sortie du refroidisseur, une puissante soufflante permet de ressuyer les boîtes et de les sécher. L'eau de stérilisation est chauffée par injection de vapeur. Les temps de séjour des boîtes dans le pasteurisateur-refroidisseur est réglé en fonction du format de celles-ci.
L'état d'usure et la capacité du pasteurisateur sont encore convenables.

- Mise en carton et stockage : Après le refroidissement des boîtes, elles sont transportées sur un tapis d'où des ouvriers les prennent, les essuient avant de les mettre dans des cartons et de les stocker au magasin des produits finis.

2- La ligne de production d'Harissa

Le flow sheet de cette chaîne est représenté par la figure n°2 (voir page 62). Les principales opérations de cette ligne sont:

Réception et déchargement

Les piments arrivent à l'usine dans des cageots de 25 kg, dans des sacs en jute ou en vrac. Après la pesée et le déchargement manuel des caisses, les piments sont déversés dans un petit bassin de lavage par des ouvriers.

Lavage des piments

La cuve de lavage utilisée actuellement est très petite, ce qui met en doute l'efficacité du lavage et ralentit toute la chaîne de fabrication. Les piments sont ensuite égouttés dans un transporteur à godets puis ils subissent un rinçage à l'eau de ville (sonède) avant d'être broyés.

Broyage des piments

Un broyeur à marteaux est utilisé pour déchiqeter les piments. Les techniciens de SOCONA ont noté une usure relativement rapide des « marteaux ».

Cuisson

Le broyat de piment est introduit dans un cuiseur à double fond pour être réchauffé à environ 85°C grâce à la vapeur provenant de la chaudière.

Raffinage

Après cuisson, le mélange passe dans un groupe de turbo passoire-raffineuse qui élimine la peau, les pépins et les parties grossières (débris de feuilles, pédoncules,...). Cette turbo-raffineuse est de capacité largement suffisante par rapport à la ligne de lavage, cuisson et broyage.

Stockage du jus raffiné

Le jus raffiné est pompé par une pompe mono Del Monte vers un réservoir de stockage de jus pour l'alimentation des boules de concentration.

concentration

La concentration de l'harissa est assurée par 4 boules de concentration. Chaque boule est utilisée comme un évaporateur discontinu. La conduite des boules est assurée par des ouvriers. L'harissa est déchargée lorsque sa concentration atteint 14° Brix La capacité de l'installation de concentration est deux fois plus importante que celle de la partie amont de la ligne d'harissa.

Formulation

Les jus concentrés sont envoyés dans un malaxeur de formulation où sont additionnés de l'ail, des épices et du sel. La formulation exacte est tenue secrète. Deux petits appareils sont utilisés pour le décorticage et broyage de l'ail et pour la mouture du mélange d'épices.

Après malaxage, l'harissa est envoyée vers la pasteurisation.

Pasteurisation

Même technologie que pour le DCT.

Conditionnement

Pour le conditionnement en fûts aseptone et en boites, on utilise les mêmes équipements que pour le DCT.

- conditionnement en tubes: la SOCONA dispose d'une ligne complète pour le conditionnement de l'harissa en tubes destinés essentiellement à l'exportation. Cette ligne est composée d'une doseuse remplisseuse de tube de marque Kalix d'une capacité de 160 tubes/minute ainsi que d'une etuyeuse fardeleuse d'une capacité de 120 tubes/minute. La capacité pratique de la ligne est d'environ 80 tubes par minute. Naturellement, les tubes subissent également une stérilisation dans de l'eau bouillante et un refroidissement dans de l'eau froide.

Avant leur stockage, les tubes sont emballés par six sous un film de plastique transparents et mis dans des cartons. Toutes ces machines sont pratiquement neuves.

C/ LES SERVICES ANNEXES

1. L'électricité

L'usine de SOCONA est alimentée en électricité par le réseau moyenne tension de la STEG. Cette alimentation électrique se fait à travers un transformateur de puissance égale à 250 KVA. L'alimentation en électricité ne pose pas de problèmes particuliers

2. La production de vapeur et d'air comprimé

La SOCONA dispose de deux chaudières horizontales :

- une grande chaudière Tecnotermica Ivar de 12 tonnes de vapeur par heure et ayant un pouvoir calorifique de 7 200 000 Kcal/h. La pression maximale de service est de 190,7°C.
- une petite chaudière Tecnotermica Nova Sigma de 7,5 tonnes de vapeur/h. Sa pression de service est de 12 bars. L'eau brute arrive dans une bache à eau au dessus de la chaufferie. Cette eau est traitée par deux adoucisseurs avant d'alimenter les deux générateurs de vapeur.

La production de vapeur est suffisante et les deux chaudières sont bien entretenues par un personnel rodé et compétent. Une meilleure attention devrait être accordée au traitement des eaux de chaudière.

L'air comprimé est produit par un groupe de deux compresseurs d'air.

3. L'eau

La SOCONA dispose de deux sources d'eau : l'eau de ville du réseau de la SONEDE et l'eau pompée dans un puits existant sur le site de l'usine. L'eau est principalement utilisée pour le process (lavage, chauffage, refroidissement) et pour les chaudières (production de vapeur). L'eau de lavage des tomates et du piment est fournie par le puits. Cette eau est recyclée après avoir subi un prétraitement dans la station d'épuration. L'eau de rinçage provient directement du réseau de l'eau de ville (SONEDE). Après son utilisation pour le rinçage, cette eau est réutilisée comme eau de lavage.

4. Les tours de refroidissement

L'usine est équipée de quatre tours de refroidissement de marque Bresciana Traiding. La conduite et la maintenance de ces tours ne sont pas faites de façon optimale. Les nids d'abeille (garnissage) manquent visiblement d'entretien et ne sont généralement pas remplacés à temps. Les eaux de refroidissement ne sont pas suffisamment traitées par les produits tels que les additifs contre les algues, la corrosion est les incrustations. Cette négligence est à l'origine de certains problèmes au moment de la campagne et de la pleine production : refroidissement insuffisant.

5. L'atelier de maintenance

Globalement, le service de maintenance à SOCONA regroupe trois activités principales: l'entretien électrique, l'entretien mécanique et l'entretien du parc automobile et engins.

L'atelier de maintenance est très peu équipé. Les mécaniciens disposent d'une perceuse, de deux postes de soudure et d'une caisse à outil pour mécanicien. Les électriciens sont équipés d'un appareil multimesure (métrix) et de quelques outils de dépannage. Le technicien chargé de la mécanique auto ne dispose lui aussi que d'une caisse à outils.

Lorsque la maintenance d'un matériel nécessite des équipements et outils spéciaux ou une compétence pointue, la SOCONA s'adresse à des ateliers spécialisés.

Les techniciens et ouvriers de la maintenance sont très bien rodés, Ils se sont forgés une formation et une expérience solide sur le tas. Cependant, des actions de formation continue sont souhaitables pour adapter ces techniciens aux nouvelles méthodes de l'organisation de l'entretien préventif ou de dépannage et pour les adapter aux nouvelles technologies acquises par l'usine. Il est indispensable pour ces techniciens d'acquérir les nouvelles méthodes de l'assurance qualité et d'être suffisamment informés sur les procédés de fabrication et les critères de rendement et de qualité des produits finis et leur lien étroit avec la politique de maintenance.

Le directeur technique récemment recruté est en mesure, de par sa formation, sa compétence et sa grande motivation, d'animer cette équipe de maintenance, de l'organiser, et d'améliorer ses rendements et la qualité des services accomplis. Cependant, pour combler le manque d'expérience de ce cadre, il est souhaitable de lui permettre de suivre une série de stages de formation spécifiques dans les entreprises spécialisées tunisiennes ou étrangères (chez les fournisseurs de matériel par exemple).

Le magasin des pièces de rechange qui était très mal géré et les archives techniques et les fiches d'entretien ne sont pas utilisées. Il n'y a pas non plus de cahiers d'entretien ou de programmes d'intervention. Toute l'organisation du service de maintenance est à revoir (voir section relative au diagnostic Organisationnel).

6. Le laboratoire

Le laboratoire de SOCONA a une superficie de 12m² environ. Le chef de laboratoire est une technicienne supérieure (Bac + 3) qui, en plus de ses fonctions au laboratoire, a d'autres charges au niveau de la fabrication et de la gestion de stock des produits finis.

Les analyses effectuées au laboratoire de SOCONA sont:

- des analyses organoleptiques : la couleur, la saveur, la texture et la consistance.
- des analyses physico-chimiques: le poids net, le brix, l'extrait sec, l'acidité, le pH et la viscosité.

Des essais d'étuvage sont aussi effectués pour vérifier le bombage, à 55°C pendant 7 jours.

Pour les analyses microbiologiques, des échantillons sont envoyés au Laboratoire Central ou au GICA pour être examinés. Parfois, les analyses organoleptiques et physicochimiques sont demandées par SOCONA à ces laboratoires pour vérifier les analyses effectuées au niveau du laboratoire de l'usine. La fréquence des analyses (deux fois par jour) n'est pas suffisante pour avoir un bon suivi de toutes les lignes de fabrication, de la matière première jusqu'au produit fini.

Pendant la campagne , le chef de laboratoire se fait aider par un ouvrier et des étudiants stagiaires. Il est nécessaire de séparer les deux fonctions de chef de laboratoire et de chef de fabrication afin d'avoir un contrôle efficace des chaînes de fabrication. Au laboratoire de l'usine, on fait aussi quelques analyses physico-chimiques pour les matières premières et le contrôle des eaux des chaudières.

On peut noter le faible degré d'organisation au niveau de la fabrication et du laboratoire de contrôle malgré la compétence, la bonne volonté et l'expérience du chef de laboratoire. Ceci est imputable à un manque de formation spécifique sur l'organisation de la fabrication et des contrôles de la qualité des produits. Les cahiers des procédures et des protocoles doivent être tenus à jour au niveau de chaque poste de travail afin de

standardiser les méthodes et d'avoir la constance souhaitée au niveau de la qualité des produits.

7. Les rejets

Une partie des rejets solides (déchets de tomates) est livrée aux éleveurs de bétail; l'autre partie (déchets de piments et produits impropres à la consommation) est envoyée vers la décharge publique moyennant le paiement des charges municipales. Les rejets liquides (eau de lavage) sont pompés vers une station de traitements physico-chimiques. La station est constituée d'une passoire, d'un bassin de décantation et d'un filtre presse. Une partie des eaux traitées est réutilisées à l'usine; le reste est envoyé vers les réseaux de collecte des eaux usées de l'ONAS. Les effluents solides provenant de la station de prétraitement sont envoyés à la décharge municipale.

8. Maîtrise de la qualité

La qualité d'un projet, c'est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs. La qualité dérive de la combinaison des attributions et des caractéristiques qui influent sur le degré d'acceptabilité du produit par le consommateur.

La mondialisation de l'économie impose aux industries qui désirent survivre à la concurrence nationale et internationale d'augmenter leur productivité tout en livrant aux consommateurs des produits de qualité irréprochable.

Les entreprises doivent mettre en place un système qualité, c'est-à-dire une stratégie et une structure organisationnelle des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en oeuvre la gestion de la qualité, de la matière première au produit commercial. Afin de fidéliser les clients à un produit, la mise en place d'une assurance de la qualité constitue un facteur positif de cette relation client-fournisseur. L'assurance qualité c'est l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera à des exigences données relatives à la qualité.

Au niveau de la société SOCONA, la gestion de la qualité est actuellement très insuffisante. Le niveau de contrôle est très faible. Les analyses ne sont pas systématiques c'est-à-dire programmées d'avance selon un plan préétablie. La détermination du degré Howard, l'une des analyses essentielles du DCT n'est pas effectuée. Les analyses microbiologiques des matières premières, de l'eau de lavage et des produits finis ne sont

pas faites à la SOCONA avec la fréquence nécessaire puisqu'elles sont réalisées par des laboratoires extérieurs.

Le personnel, en dehors du directeur technique, n'a jamais suivi de formation spécifique sur les nouvelles procédures de la gestion de la qualité. Sur le plan de l'hygiène et des bonnes pratiques de fabrication, on a pu constater que :

- le personnel ne remplit pas les conditions vestimentaires prescrites par la réglementation en vigueur;
- les ouvriers ne disposent pas d'un bloc social séparé des ateliers de fabrication, avec douches, cantine, vestiaires et blocs sanitaires fonctionnels.
- au niveau de l'usine, les murs des salles de fabrication ne sont pas couverts de faïence à la hauteur réglementaire. Le parterre présente des rugosités qui empêchent d'effectuer des nettoyages convenables.
- les ateliers de conditionnement ne sont pas séparés du reste de l'usine, ce qui est propice aux diverses contaminations des produits.

D/ LA GAMME DES PRODUITS

La SOCONA a graduellement restreint sa gamme de produits à deux : l'harissa et le double concentré de tomate (DCT). Cette nouvelle situation est le résultat de l'acquisition d'une deuxième usine, la SICAT, qui présente de meilleures dispositions pour la diversification des produits. L'exigüité de l'usine SOCONA est sans doute à l'origine de cette situation actuelle.

Le déroulement des campagnes se fait comme suit:

- Les tomates (DCT) : de juillet à septembre
- le piment (harissa) : de septembre à novembre

F- LES CAPACITES DE PRODUCTION ET PERFORMANCES TECHNIQUES

Le tableau suivant renseigne sur le potentiel technique installé pour les conserves de tomates et d'harissa à SOCONA:

<i>Valeurs annuelles</i>	<i>DCT</i>	<i>Harissa</i>
A- Capacité Nominale Frais (Tonnes)	5600	2950
B- Capacité Pratique Frais (Tonnes)	4500	2250
C- Quantité de produits frais traités (Tonnes)	4214,833	1991,985
D- Quantité des produits finis (Tonnes)	748,848	926,081
Taux de transformation C/D	5,628	2,151
Coefficient de réalisation nominale C/A	0,753	0,675
Coefficient de réalisation pratique C/B	0,937	0,885

II- RECOMMANDATIONS GENERALES ET COUT DES AMELIORATIONS

A/ CONSIDERATIONS PRELIMINAIRES ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

Depuis sa création en 1958, les lignes de fabrication de SOCONA ont subi de nombreuses modifications en fonction des acquisitions de nouveaux équipements dans le but de remplacer les vieilles machines, d'accroître les capacités de la ligne et de la moderniser ou d'introduire un nouveau conditionnement.

A chaque fois, l'harmonisation de la ligne n'a pas toujours été respectée. Ainsi, au niveau de la concentration, l'usine dispose de deux installations : une ancienne à boules et une nouvelle installation continue. Au niveau du conditionnement, on rencontre aussi les vieilles machines à côté des nouvelles autrement plus performantes. L'amont de la ligne n'a pas profité de cette modernisation et sa capacité est actuellement largement sous dimensionnée par rapport au reste de la ligne.

L'exiguïté de l'usine ne permet pas une telle accumulation de grandes et nouvelles machines à côté d'autres petites machines vétustes et amorties. En plus, les possibilités d'extension sont très limitées sur le site de SOCONA.

Devant les difficultés de trouver sur le marché les emballages métalliques pendant la campagne, et afin d'assurer une meilleure exploitation des installations en amont (transformation de produits frais) et en aval (conditionnement de produits transformés), la SOCONA a décidé d'acquérir une ligne aseptique. Cette acquisition fait partie du programme de mise à niveau de l'entreprise et a fait l'objet d'une autorisation ministérielle.

Compte tenu de l'exiguïté de ses locaux, la SOCONA a installé la ligne aseptique dans une autre usine du groupe (SICAT) pour produire en sous traitance pour le compte de la SOCONA.

Les forces et faiblesses de l'appareil de production de SOCONA pourraient se résumer comme suit :

Points forts

- Implantation de l'usine à proximité d'un important marché local (le Grand Tunis) et de facilités portuaires (Goulette Sud).
- Certains équipements sont pratiquement neufs.
- Equipe de maintenance compétente et bien rodée.
- Label SOCONA bien établi sur les marchés locaux et extérieurs (Prix du meilleur exportateur).
- Bonne connaissance des circuits de commercialisation à l'intérieur et, en particulier, à l'extérieur.
- Capacité de stockage de produits finis importante et propice à une extension du volume de conditionnement.
- Situation de l'usine très proche du siège social du Groupe (P.D.G., cadres).

Points faibles

- Implantation de l'usine dans une zone fortement urbanisée, ce qui limite sa capacité d'extension dans des activités relativement polluantes (lavage, raffinage des matières premières (tomates, piments).
- exiguïté des aires de réception de matières premières agricoles et difficultés de circulations des camions d'approvisionnement durant la campagne.
- Vétusté de certains équipements et déséquilibre dans la chaîne tel que détaillé ci-dessus (en particulier la production de vapeur au niveau des chaudières et le refroidissement ne sont pas dimensionnés pour répondre aux nouvelles extensions acquises par SOCONA (ligne aseptique, évaporateur continu ...).
- faiblesses au niveau de la gestion de la production (voir section relative à l'organisation).

Compte tenu des forces et faiblesses présentées ci-dessus, nous estimons que la SOCONA ne peut pas développer davantage ses activités de transformation de par l'exiguïté de ses locaux et son implantation dans une zone fortement urbanisée. Par

contre, tout en maintenant ses activités de transformation à leur niveau actuel, elle doit orienter ses efforts de croissance vers le conditionnement de produits transformés ailleurs et achetés en fûts aseptiques. De ce fait, elle peut capitaliser ses points forts en matière de notoriété sur le marché et d'implantation à proximité du grand marché de la région de Tunis et des installations portuaires de Radès pour ses exportations. Pour les installations existantes de première transformation des produits agricoles, et afin d'assurer l'exploitation optimale de ces installations nous recommandons la réalisation de quelques investissements pour les rendre plus performantes. Seule serait maintenue la ligne de concentration continue à boules. L'autre ligne, constitué d'un évaporateur à un effet devrait être cédée à l'autre usine du groupe, la SICAT. La capacité résiduelle de SOCONA ne suffit plus pour faire fonctionner la ligne aseptique de capacité largement supérieure.

Enfin, compte tenu de la nouvelle orientation vers des activités de reconditionnement, il y a lieu de renforcer la capacité de l'aval des lignes de fabrication de la SOCONA (remplissage, sertissage, stérilisation, refroidissement, emballage).

Ainsi, cette nouvelle activité permet à SOCONA de valoriser ses points forts (connaissance des circuits, export ...) et de prolonger sa période d'activité sur l'inter-compagne. Pour ce faire, SOCONA devrait acquérir une nouvelle doseuse sertisseuse qui lui permettrait d'atteindre une capacité de reconditionnement de 100 fûts de 200 kg par jour pendant 200 jours/an (soit 4000 tonnes de produit/an : 2500 tonnes de DCT et 1500 tonnes d'harissa/an).

Cette doseuse-sertisseuse pourrait également servir comme équipement de secours pendant les campagnes de produits frais (tomates, piments,...).

B/ RECOMMANDATIONS POUR LA MISE A NIVEAU DE L'APPAREIL DE PRODUCTION DE SOCONA

1. Aménagement de l'usine

Pour la mise en état de conformité des bâtiments au niveau des conditions d'hygiène et pour le contrôle de la qualité, il faut:

- revêtir de faïences ou d'un agent de surface lisse les murs des bâtiments de production et peindre le reste,

- niveler et recouvrir le parterre de l'usine d'un produit de surface pour faciliter l'évacuation des eaux de lavage et d'entretien,
- réaménager les blocs sanitaires existants pour les rendre plus fonctionnels et d'entretien facile,
- déplacer la chaufferie dans un compartiment indépendant pour des raisons de sécurité,
- prévoir un bloc social à l'entrée de l'usine avec douches, vestiaires, cantine...

Le coût total des aménagements est évalué à environ 50.000 DT.

2. Ligne Double concentré de tomate (DCT)

- Installer un nouveau bac de prélavage et de réception des tomates a évalué à 16.000 DT.
- Installer une nouvelle doseuse sertisseuse pour remplacer les vieilles doseuses et les sertisseuses; la machine sera combinée et de capacité suffisante pour être utilisée aussi pour le reconditionnement.

Coût de l'investissement : environ 120 000 DT.

3. Ligne Harissa

Cette ligne utilise une grande partie des installations qui composent la ligne DCT. Cependant, la ligne d'harissa nécessite l'acquisition d'un lavoir de capacité adéquate pour faciliter la réception des piments et assurer un lavage suffisant, compatible avec une bonne qualité de produit fini.

Investissement prévu : 8.000 DT.

4. Laboratoire

Le laboratoire nécessite un aménagement et l'acquisition de nouveaux équipements et produits (microscope, hotte, étuves).

Coût prévu : 20.000 DT.

5. Les Services et Installations Annexes :

- L'acquisition d'un adoucisseur d'eau en amont des chaudières, des autoclaves et des refroidisseurs est souhaitable à cause de la surcharge des eaux de la Sonede ou du puits.
L'investissement est de l'ordre de 15.000 DT.
- Les tuyauteries de la vapeur doivent être calorifugées.
Coût prévu : environ 5.000 DT.
- Les tours de refroidissement doivent être mieux entretenues (remplacement des nids d'abeilles défectueux, traitement des eaux contre les algues et ajout de produits anti-tartre et anti-corrosion)
- Un contrôle stricte et systématique doit être fait au niveau de la station de traitement des eaux afin de vérifier son bon fonctionnement et la qualité des rejets.

6. Gestion de la qualité

L'usine doit mettre en place une gestion efficace de la qualité totale au niveau de SOCONA. Progressivement, de nouvelles conceptions de la gestion de la qualité : le contrôle de la qualité seront mises en place, l'assurance qualité, et la certification ISO 9000.

Une formation spécifique dans ce domaine est indispensable pour tous les intervenants à SOCONA. A cet effet, il y a lieu de prévoir la mise en oeuvre d'un programme d'assistance technique et de formation pour une enveloppe de 26 000 dinars

**TABLEAU RECAPITULATIF DU COUT D'INVESTISSEMENTS
DES ACTIONS PROPOSEES DANS LE CADRE
DE LA MISE A NIVEAU DE SOCONA
- PLAN D'ACTION -**

<i>Timing "Année"</i>	<i>Actions - Investissements</i>	<i>Coûts (D.T)</i>
1997	Aménagement de l'usine	50.000
1997	Bac de prélavage des tomates	16.000
1997	Groupe de conditionnement aseptique	680.000
1997	Equipement de laboratoire	20.000
1997	Adoucisseur d'eau	15.000
1997	Isolation des lignes vapeur	5.000
1997	Lavoir à piments	8.000
1998	Groupe doseuse sertisseuse	120.000
1997	Assistance technique et formation	12.000
↓ 1998		8.000
1999		6.000

Evolution estimée de la production par produit (en tonnes/an)

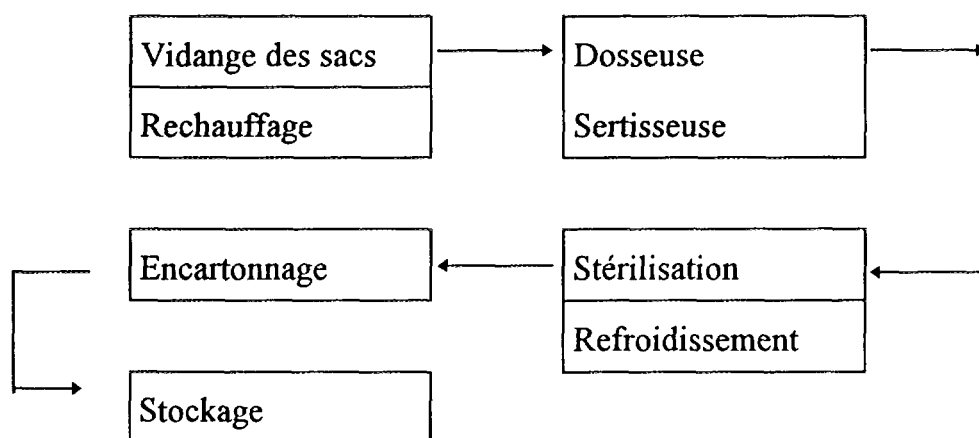
<i>Année</i>	<i>1996</i>	<i>1997*</i>	<i>1998*</i>	<i>1999*</i>
<i>Produit</i>				
DCT fabriqué à la SOCONA	800	800	800	800
Harissa fabriquée		2.000	2.000	2.000
Total production	800	2.800	2.800	2.800
DCT reconditionnée	400	1.800	2.500	2.500
Harissa reconditionnée	400	1.000	1.500	1.500
Total reconditionnement	800	2.800	4.000	4.000

* prévisionnel

III- STRUCTURE DE PRIX EN RECONDITIONNEMENT

1. Process : la SOCONA achète la matière première (concentrée) dans des emballages aseptiques (type bag in box). Les sacs de 200 kg de produits sont placés dans des fûts métalliques.

Ces produits (DCT- Harissa - Confiture ...) sont reconditionnés dans des boîtes métallique de différentes capacités.



A/ Tomate :

Selon les déclarations du PDG (absence d'une CAE), la structure des coûts de production et du prix de vente du DCT reconditionné est la suivante :

- le produit (DCT Vrac) est acheté à 750 millimes / kg DCT
- la boîte : 250 millimes / boîte
- le carton : 30 millimes / boîte
- la main d'oeuvre : 120 millimes / kg
- marge bénéficiaire : 15 %
- TVA : 6 %

Prix à l'export : 1200 millimes / boîte 880 g
880 g DCT / boîte

B/ Harissa :

- le produit "harissa vrac" est acheté à 1100 millimes / kg Harissa
- épices : 120 millimes / kg Harissa
- carton : 30 millimes / boîte

- la boîte :
 - la main d'oeuvre : 120 millimes / kg
 - marge : 15 %
 - TVA : 6 %
- Prix de vente à l'exportation : 1 700 millimes / boîte 810 g
810 g harissa /boîte

Le process de reconditionnement harissa conditionnée en aseptique inclut une étape "reformulation : ajout et mélange des épices".

SECTION III

DIAGNOSTIC DES ACTIVITES D'APPROVISIONNEMENT

I- L'APPROVISIONNEMENT EN MATIERES PREMIERES AGRICOLES

A/ DIAGNOTIC

1- Zones de production

1-1 La tomate

La tomate livrée à la SOCONA provient de deux zones de production : celle du Cap Bon distante de 30 à 50 km de Tunis et celle de Medjez-El-Bab située à environ 50 km de la capitale et à un degré moindre de la région de Bizerte.

1-2 Le piment et les olives

En 1996, le piment livré à l'usine provenait de la région de Kairouan alors que les sources d'approvisionnement étaient plus diversifiées en 1995 avec une production provenant principalement du Cap Bon.

Par ailleurs, les olives livrées à la SOCONA sont seulement calibrées. Le saumurage a lieu ensuite à l'usine de la SICAT, conserverie appartenant au même groupe.

1-3 Volumes d'approvisionnement

Les quantités livrées à la SOCONA durant les trois dernières années en tonnes se présentent comme suit :

<i>Années</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>Variation 1996 - 1994</i>
Tomates	4215	4159	3920	- 7%
Olives		258		
Piments	1992	1317	700	- 65%

La production en tonnes de l'usine durant les mêmes années était de :

Années	1994	1995	1996	Variation 1996 - 1994
DCT	1186	859	764	- 35%
Harissa	926	608	350	- 62%

La décroissance des volumes livrés à l'usine est relativement faible pour la tomate depuis 1994., celle du piment est très importante . De plus, sauf erreur dans la prise en compte des volumes de tomates réellement transformées par la SOCONA, toujours possible dans la mesure où leur affectation à l'une ou l'autre des usines est imprécise, le bilan de transformation en DCT semble s'être dégradé. Il est paradoxal que la diminution d'activité de la SOCONA intervienne alors que l'entreprise procède à de nouveaux investissements (ligne de conditionnement aseptique achetée en 1996). Il est donc important d'identifier les sources de blocage et d'y apporter d'urgence les solutions adaptées.

Selon le PDG, le concentré de tomates ne présente toutefois pas selon lui d'avenir intéressant. En conséquence, il ne prévoit pas de développer sa production. Pour autant on n'observe pas au niveau des approvisionnements de redéploiement vers d'autres produits. L'activité de l'entreprise risque donc au mieux de stagner.

1-4 Périodes d'approvisionnement

Les périodes d'approvisionnement sont:

Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Tomates							x	x	x			
Piments									x	x	x	

Le démarrage et la durée des campagnes dépendent bien évidemment des conditions climatiques en cours de végétation et au moment de la récolte. L'ampleur de la production de tomate en 1996 est dû aux bonnes conditions climatiques dans le pays et à la mobilisation d'importantes superficies irriguées par les sociétés de mise en valeur, 1900 ha en 1996 contre à peine 60 ha en 1994/95.

D'un manière générale, plusieurs facteurs expliquent la relative confusion de la campagne de tomates 1996 dont notamment:

- une transmission d'information vraisemblablement insuffisante entre la production et les utilisateurs qui sont les distributeurs pour le marché du frais d'une part et l'industrie d'autre part. En effet, une projection des besoins du marché aurait pu conduire à mieux organiser la production. Le GICA (Groupement Inter-Professionnel des Conserves Alimentaires) devrait donc se saisir du problème, comme c'est le rôle d'une inter-profession. Toutefois, le commerce de gros et de détail pour le frais doivent être associés à la discussion entre producteurs et utilisateurs. Les changements récents intervenus dans la structure de production de tomate affectent le marché national dans son ensemble. Cette situation doit conduire à renforcer le dialogue entre partenaires de la filière tomate.

- un mauvais étalement de la campagne : le manque d'organisation de la production représente un véritable obstacle. Faute d'encadrement de la production, sous forme de coopératives ou d'autres types de groupements de producteurs, les entreprises de transformation ont face à elle une multitude de producteurs isolés qu'elles doivent tout de même parvenir à canaliser dans un contexte de concurrence avec le marché du frais.

1-5 Caractéristiques des produits

Variétés de produits

Il n'y a aucune distinction de variétés de produits en fonction de l'utilisation finale, à savoir la consommation en frais ou la transformation. Les variétés de tomates utilisées sont à double fin. En conséquence, les deux types de marché se concurrencent mutuellement. Les prix de l'un conditionnent ceux de l'autre. Plus grave, les quantités disponibles pour l'industrie dépendent étroitement de l'état de l'offre, à savoir la production de l'année, en fonction de la demande sur le marché du frais. Il devient donc difficile pour les usines de suivre les programmes élaborés avant la campagne.

Qualité

Les produits livrés aux centres de collecte doivent correspondre à des caractéristiques générales contrôlées visuellement telles que la couleur et l'intégrité physique. Toutefois, dans la mesure où, d'une part, il n'y a pas de paiement des produits à la qualité et d'autre part, les prix d'achat par l'usine sont inférieurs à ceux du marché du frais, les contrôles ne peuvent pas être très rigoureux. Le contrôle visuel approximatif à l'arrivée des produits au centre de collecte est doublé par un autre, à l'usine, au moment du tri en début de la

chaîne de fabrication. Les tomates vertes en surnombre sont alors éliminées. La surmaturité des tomates entraîne l'éclatement des produits et un développement rapide des moisissures favorisé de plus par la température ambiante élevée. La mesure de la contamination, par la méthode Howard, montre que les tomates du Cap Bon, dont le taux de sucre est plus élevé, ont un taux de moisissures supérieur à 50%. Ce taux n'est que de 15% pour les produits de Sidi Bouzid. Le lien de cause à effet que certains font entre le taux de moisissures d'une part, les conditions climatiques régionales et la concentration en sucre, d'autre part, doit être vérifié. D'autres facteurs pourraient également intervenir. Il est vraisemblable qu'il faudra réexaminer les conditions de récolte et de livraison des produits dans la région de Sidi Bouzid. Le degré de maturité des produits est en particulier à surveiller pour déclencher la récolte. De plus, les circuits logistiques des produits depuis les champs jusqu'à l'usine sont à revoir.

1-6 Organisation de la collecte

Organisation générale

La préparation de la campagne commence avant la campagne en établissant des contacts avec les centres de collecte eux mêmes chargés des relations avec les producteurs.

L'ordonnancement des livraisons, à savoir la répartition entre centres de collecte et l'organisation des transports entre les centres de collecte et l'usine représente un investissement en temps très important. Pourtant, cette tâche est assurée par le PDG lui même. Il est évident que le temps passé à des actions essentiellement logistiques se fait au détriment du contrôle de la marche générale de l'entreprise. Une bonne préparation d'un responsable des approvisionnement dûment encouragé pour réguler les flux de produits frais vers l'usine est indispensable.

Relations de l'usine avec le centre de collecte

Pour la tomate, 8 centres de collecte, également répartis entre les 2 bassins de production (Cap Bon et Medjez-El-Bab) approvisionnent l'usine. Seul un contrat moral unit la SOCONA aux centres. La solidité de ces liens tient au respect des engagements des 2 parties, en particulier du paiement par la SOCONA des produits livrés. En effet, intermédiaires entre producteurs et usine, les centres de collecte sont soumis sur ce plan aux pressions croisées des uns comme des autres.

L'activité logistique des centres de collecte est saisonnière. Ces centres sont en fait soit parmi les producteurs locaux les plus importants soit parmi des commerçants approvisionnant les producteurs en intrants de production, tels que engrais, semences et

pesticides. Ils disposent tous d'installations ou d'un local permettant de rassembler les caisses remplis de produits livrés par les producteurs avant chargement en camions pour livraison à l'usine. L'usine met à leur disposition une bascule de 1 ou 2 tonnes et les caisses. Un arrêté ministériel fixe la commission perçue par les centres de collecte à 3% du prix d'achat des produits par l'usine. Pour améliorer davantage la qualité des tomates fraîches collectées par les centres de collecte, le niveau de commission devrait être revu.

Le piment livré en 1996 provenait d'un seul centre de collecte, situé à Kairouan, contre 4 en 1995, situés à Kairouan et au Cap Bon. De plus en 1996, un agriculteur du Cap Bon a livré directement l'usine. Il faut noter, en effet, qu'en complément des volumes livrés par les centres de collecte, l'usine s'approvisionne directement à partir de producteurs.

Règlement des producteurs et financement de la campagne

Avant la campagne, avec le concours des centres de collecte, des avances faites sont en nature aux producteurs garantissent dans une certaine mesure l'apport aux centres de collecte de la production. Toutefois, ces avances limitées ne solutionnent pas le problème de la concurrence entre débouchés (le frais ou le transformé) qui se présentent aux producteurs au moment de la récolte. Elles se font en nature, sous forme d'intrants de production : semences, pesticides et engrais, à partir du mois de mars et se répartissent au cours de la campagne de production. Elles portent sur 15 à 20 % de la valeur des produits pour les quantités estimées, le solde étant alors réglé après récolte. Ces avances sont financées par recours à l'emprunt bancaire dont le taux est d'environ 13 %¹.

Relations du centre de collecte avec les producteurs

Même si l'entreprise n'a pas de relations permanentes directes avec les producteurs quand elle a recours à un centre collecteur, il est important toutefois d'évaluer cette étape préliminaire.

Au cours de la campagne, les centres comptabilisent les caisses de l'usine mises à la disposition des producteurs. Sur la base d'un arrangement ne faisant pas intervenir l'usine, un tracteur est mis à la disposition des producteurs par le centre de collecte pour le transfert des caisses de produits des champs au centre de collecte.

Les 8 centres rassemblent environ 400 à 500 agriculteurs, soit en moyenne 50 à 60 par centre. Dans la profession en général, les apports proviennent à 70% de petits producteurs, dont la taille moyenne des parcelles cultivées oscille entre 3000 - 5000m²

¹ Cf Tableau comparatif AMITOM des conditions de production dans divers pays méditerranéens - octobre 1996

voire 1 ha, et pour 30% des sociétés de mise en valeur. Ces dernières ont des rendements de production bien supérieurs à ceux des petits producteurs. Ils peuvent atteindre jusqu'à 120 T/ha, contre une moyenne nationale de 34,5 T/ha cette année. En conséquence, leurs coûts de production sont largement inférieurs, 20 à 30 millimes contre en moyenne 50 millimes/kg².

Le prix minimum d'achat de tomates par l'usine était fixé cette année à 90 millimes. Ce prix apparaît comme étant élevé, surtout en période de surproduction comme c'était le cas en Tunisie en 1996. Il est à comparer aux autres pays producteurs de la Méditerranée :

- En Europe, il est de 120 à 125 millimes par kilo de tomates fraîches, beaucoup plus élevé donc qu'en Tunisie.
- En Israël, le prix très bas payé aux producteurs, 62 millimes/kg, est à mettre en relation avec les rendements moyens de 120 T/ha, soit 2 fois plus que la moyenne réalisée dans les pays producteurs de la Méditerranée.

Il est de plus en plus question de contrats de culture en Tunisie, sans réelle concrétisation encore. Pour l'instant, la contractualisation de la production est possible avec les sociétés de mise en valeur. Avec les producteurs, sans un minimum d'organisation, au moins pour l'encadrement technique, une telle formalisation des relations paraît illusoire pour l'instant.

1-7 Les livraisons à l'usine

Les caisses

Les caisses constituent souvent une des sources de contamination des produits. En effet, les produits pourris imprègnent de moisissures les caisses lesquelles par la suite infecteront les produits à maturité avancée et éclatés. Les caisses ne sont lavées qu'en fin de campagne. De plus, leur état laisse penser qu'elles peuvent parfois être la source de blessures à cause des parties cassées et quelquefois grossièrement rafistolées avec du fil métallique.

Certaines entreprises transportent les tomates en vrac dans un camion. Mais ce système entraîne des problèmes importants de qualité des produits. Il se pratique toutefois en Italie où les produits sont versés dans une cuve pleine d'eau à l'arrivée à l'usine afin d'éviter la surchauffe et de procéder dans le même temps à un prélavage. Cela demande évidemment

² Information communiquée par M. Nabil Fekih, Pdg des sociétés SOCONA et SICAT

de recycler ou de changer souvent l'eau. Contrairement à ce qui se passe dans l'usine de la SOCONA, les produits utilisés ne sont pas déversés dans une cuve d'eau en début de chaîne de fabrication. Autre système qui pourrait être au moins expérimenté, le palox, ou bin, en plastique d'une capacité d'une tonne. Ce système ne présente un intérêt que s'il supprime des manutentions. De plus, il nécessiterait un investissement supplémentaire en matériel de manutention.

Le transport

En général, la SOCONA prend en charge l'organisation des approvisionnements à la fois pour sa propre unité de transformation et pour celle de la SICAT sans pour autant facturer à cette dernière les prestations de service.

Concrètement, 2 à 3 camions sont mis à la disposition de chaque centre. Environ 15% des transports sont faits par les camions de l'entreprise et donc 85% en recourant aux affrètements. Payés au kilo de produits transportés, les transporteurs extérieurs ont intérêt à accélérer les rotations. Ce système général de paiement amène les transporteurs à charger d'autres types de marchandises entre les rotations entre le centre de collecte et l'usine. De plus, malgré leur affectation à un centre donné, les transporteurs peuvent décider, sans y être autorisés, de charger des caisses à un centre voisin plutôt que d'attendre que son centre d'affectation soit approvisionné. Il en découle des perturbations de l'organisation des centres.

Les convoyeurs, qui accompagnent les chauffeurs, assurent le chargement des caisses pleines de produits sur le camion. Il n'y a pas de contrôle de qualité fait à ce stade.

Délais

La surproduction de tomates cette année a amené à un relatif engorgement de l'usine de la SOCONA. Les camions ont pu attendre jusqu'à 48 heures avant déchargement, contre 3 heures en moyenne au cours des campagnes précédentes sans qu'il y ait protection des produits livrés du soleil. Ceci engendre une fermentation des produits amenant à un éclatement des produits et à des pertes de matière en plus de l'effet contaminant en lui-même.

2- Recommandations générales

2-1 Les produits

La stratégie produits de l'entreprise doit être rapidement clarifiée. Si la tomate n'est pas développée, d'autres produits devraient venir participer au développement de l'entreprise

sous peine de voir le taux d'utilisation des équipements diminuer. La définition de la stratégie produits de l'entreprise doit prendre en compte :

- le potentiel de production agricole du pays, en relation, entre autres, avec l'amélioration des capacités productives des sociétés de mise en valeur
- les marchés potentiels : marché national et exportation
- les coûts des nouveaux investissements éventuels matériels et immatériels

2-2 Variétés et qualité de produits

Les caractéristiques des tomates fraîches destinées à la transformation dépendent de l'utilisation finale. Pour le concentré, les variétés recommandées en général doivent être riches en couleur, saveur et arômes, avec un contenu en sucre le plus élevé possible et une acidité comprise entre 5 et 9 % du résidu. On sait que pour les tomates récoltées mécaniquement, les variétés à maturité groupées sont indiquées. Mais l'absence de mécanisation de la récolte en Tunisie conduit plutôt à déconseiller ces variétés au profit, de variétés à maturité échelonnée.

L'entreprise doit étudier avec le centre de collecte et le ou les organismes chargés de l'expérimentation agricole les variétés qui conviennent à l'objectif visé. Ces variétés seraient ensuite remises aux producteurs moyennant un engagement de livraison de leur part. Cette nouvelle approche d'entreprise devrait donner une nouvelle dynamique aux approvisionnements. Elle représenterait un avantage compétitif. Cela suppose un engagement plus important de l'entreprise en terme de resserrement des relations avec l'amont et de ressources financières pour le pré-financement de la campagne.

2-3 Gestion des approvisionnements et encadrement de la production

Une gestion centralisée des approvisionnements n'est pas contradictoire avec l'existence séparée des deux entités juridiquement distinctes que sont la SOCONA et la SICAT. Pour autant, il faut parvenir à une répartition comptable des coûts entre ces deux sociétés. Cette démarche doit d'ailleurs concerner tous les postes de dépense. Cela permettra, entre autres, de pouvoir calculer les coûts de revient avec précision.

La gestion physique des approvisionnements doit être confiée à un cadre de l'entreprise. L'organigramme préconisé dans ce diagnostic prend en compte cette fonction importante, dont ne doit plus être chargé le PDG. Cela permettra sans doute une meilleure liaison avec les centres de collecte. Par ailleurs, il faut préférer renforcer ces derniers plutôt qu'augmenter les approvisionnements directs par les producteurs, difficiles à gérer, sauf

pour les sociétés de mise en valeur. Un tel renforcement des centres de collecte pourrait aller, au travers d'une collaboration avec les services régionaux de vulgarisation agricole, à un encadrement technique et à des contrats d'apports. Cette collaboration pourrait amener à étudier une soustraction de la supervision de la production pendant les phases de production et de récolte.

Deux autres scénarios, qui peuvent d'ailleurs se compléter, devraient être étudiés, il s'agit:

- du resserrement des relations avec les sociétés de mise en valeur. Avec celles-ci pourrait être étudiée une participation à l'encadrement des producteurs indépendants situés à proximité des périmètres irrigués. En effet, les agronomes des sociétés de mise en valeur pourraient participer, moyennant participation financière des industriels concernés, à la vulgarisation auprès des agriculteurs.
- de l'intégration partielle ou totale de la production agricole, selon les besoins en volumes de l'usine. La formule qui minimise l'immobilisation de capital doit être évidemment préférée.

Comme indiqué plus haut, ce projet doit être conçu pour procurer à l'entreprise un avantage comparatif sur la concurrence.

En ce qui concerne les centres de collecte, il convient d'en faire une bonne évaluation, en fonction :

- de la situation géographique dans les bassins de production;
- de la facilité d'accès au centre;
- de la qualité des installations de réception des volumes de produits en provenance des champs;
- du nombre de producteurs situés dans la zone d'influence du centre de collecte

Pour l'usine, il s'agit de répartir l'approvisionnement en fonction du potentiel de production de la zone, le cas échéant du calendrier de production pour permettre un étalement de la campagne, et de la capacité de réception du centre de collecte. Une telle évaluation pourrait mener à étudier une forme d'encouragement au respect des engagements à définir avant la campagne sur la base ou au delà de la commission perçue par le centre de collecte. Un bilan de la campagne doit être fait après la campagne et les problèmes dûment pris en considération pour la suivante. Le contact personnel avec les responsables de centres doit donc être renforcé. Parallèlement, l'étalement de la campagne

pourrait être favorisé par une différenciation du prix payé aux producteurs en fonction de la période de livraison, pour un même niveau de qualité. Loin d'obérer les coûts, cette incitation permettrait de mieux organiser la croissance des volumes de produits traités par l'usine et par là même de mieux utiliser les équipements.

2-4 Le contrôle de qualité au centre de collecte

Un contrôle de qualité visuel devrait être fait par le convoyeur au moment de la prise en charge des caisses de produits dans les centres de collecte.

2-5 Transport des produits à l'usine

On l'a vu, un convoyeur accompagne actuellement le chauffeur d'un camion. Il faut vérifier dans quelle mesure, et surtout dans quelles conditions, les chauffeurs peuvent également se charger de la manutention des caisses. Une prime de manutention pourrait par exemple permettre une économie globale sur le coût de livraison des produits à l'usine.

Par ailleurs, il est souhaitable que les caisses de produits ne soient exposées au soleil ni avant l'enlèvement ni pendant le transport jusqu'à l'usine. Une bâche placée à au moins 20 cm au dessus des caisses permettrait la circulation d'air et donc éviterait toute surchauffe du produit.

2-6 Réception des produits à l'usine

Un ouvrier saisonnier est chargé de la réception des camions.

A l'arrivée à l'usine, s'il doit y avoir attente avant déchargement, les camions doivent être conduits dans un endroit à l'abri du soleil après pesée. De la même façon, les caisses déchargées ne doivent pas être laissées au soleil.

2-7 Le personnel

Les campagnes sont des périodes courtes mais d'intense activité. L'implication du personnel dépend du degré de confiance et de la responsabilité accordés par le chef d'entreprise. Il dépend aussi d'encouragements sous forme de primes. La productivité du personnel est, de plus, fonction des procédures de travail de chacun et de la bonne coordination au sein des équipes chargées des approvisionnements et de la fabrication. Il est conseillé de profiter de la fin de la campagne pour parfaire ces procédures. Ce travail devrait commencer par une large concertation du personnel d'encadrement. En effet, si la

plupart des lacunes de fonctionnement de l'entreprise apparaissent spontanément au PDG et au personnel elles ne sont pas pour autant ouvertement exprimées. Le blocage actuel tient à une communication interne et à une responsabilisation insuffisantes. Loin d'en souffrir, l'autorité du chef d'entreprise en ressortirait renforcée. La formulation précise des goulots d'étranglement et des dysfonctionnements de l'entreprise est une étape nécessaire à la réorganisation de l'entreprise. Il est souhaitable qu'elle soit guidée par des consultants. En effet, seule une contribution extérieure à l'entreprise est à même d'avoir l'objectivité suffisante pour mener ce type d'animation.

La formation du personnel saisonnier, si courte soit-elle, ne doit pas être négligée. Avant démarrage de la campagne, les saisonniers devraient apprendre ou réapprendre, pour les anciens, les opérations qui leur seront ensuite confiées. Cet apprentissage, d'une durée d'au maximum ½ journée, ne doit pas être considéré comme du temps perdu. Bien au contraire, il participera à l'amélioration de la productivité globale de l'entreprise.

3- Coût de l'amélioration

3-1 Organisation

Comme recommandé dans la section relative à l'organisation et aux méthodes de gestion (section I), il convient de réaliser un manuel des procédures d'approvisionnement - livraison. Il est souhaitable que ce manuel soit immédiatement suivi d'une formation et d'une assistance technique. La formation et l'assistance technique aurait un triple objectif:

- mettre en oeuvre les recommandations de l'audit
- sensibiliser le personnel aux objectifs
- former les responsables et leurs adjoints à la gestion logistique des approvisionnement en matières premières agricoles et faire de l'assistance technique.

3-2 Encadrement technique de la production

Comme indiqué dans les recommandations, l'appui technique devrait être sous-traité à des agronomes des services régionaux de vulgarisation ou des sociétés de mise en valeur dans le cadre d'un accord de partenariat. Ces agronomes, qui connaissent bien les structures locales de production, pourraient être chargés de vacations pour la vulgarisation auprès des producteurs.

A priori, et sous réserve de confirmation, les temps de vacation suivants devraient être prévus :

- Par bassin de production, c'est-à-dire approximativement par groupe de 250 producteurs,
- avant et pendant la période de production : 3 réunions de 2 heures par groupes de 20 personnes sur une parcelle donnée. Le temps nécessaire est donc 75 heures,
- pendant la récolte : à raison d'un passage rapide à la demande des producteurs, le temps total nécessaire est estimé à environ 100 heures

Une telle action devrait être entreprise par le GICA et financée par la profession ou conjointement avec le Ministère de l'Agriculture. Toutefois, les deux entreprises du Groupe peuvent envisager une telle action avec les producteurs qui les intéressent.

Le coût de l'opération est estimé à 12.000 Dinars. Un tel investissement se justifiera dans la mesure où les volumes croissent. En tout état de cause, si l'on reprend les volumes de tomates de 1995, soit 3800 tonnes, le coût de l'assistance ramené au kilo serait de 3 à 4 millimes, ce qui reste raisonnable et laisse même la possibilité d'étendre l'intensité de l'assistance technique. D'ailleurs, l'expérience acquise devrait amener ensuite à mieux évaluer les besoins afin d'ajuster les interventions pour la campagne suivante et éventuellement procéder à des embauches d'agronomes. Toutefois, considérant la situation financière de l'entreprise, cette recommandation pourrait être envisagée dans une deuxième phase de développement de l'entreprise.

II- LES AUTRES INTRANTS ET LES STOCKS

1- DIAGNOSTIC

1-1 Les intrants

Les additifs de fabrication

Ce sont ceux qui entrent dans le processus de fabrication des olives, des variantes et des conserves de piments de Cayenne à savoir, principalement, le sel, la soude, l'acide acétique. Ces quantités sont en relation avec les volumes relativement faibles de ces productions. La marge de négociation est donc limitée. Comme déjà indiqué, les économies d'échelle sont insuffisantes.

Les boites de conserve

L'achat des boites est réalisé par le PDG avant la campagne. Il faut déplorer l'absence de gestion de stock de boites vides. L'estimation du stock est seulement visuelle.

L'entreprise STUMETAL est l'unique fournisseur national de boites de conserve. Le format des boites fournies correspond à la norme AFNOR alors que la norme ISO s'impose au plan international. Cette entreprise, qui dispose de 2 unités de production de boites à partir de matières premières importées, a été récemment privatisée. Il y a là une situation de monopole renforcée par la stratégie d'intégration de la filière transformation alimentaire que poursuit semble t-il cette entreprise. La STUMETAL est ainsi accusée de restreindre la fourniture de boites aux autres usines de transformation alimentaire au profit de l'approvisionnement de sa propre production. En tout état de cause selon les déclarations du PDG de la SOCONA, STUMETAL n'a pu fournir à temps cette année les emballages en quantités suffisantes aux unités de transformation, ce qui a entraîné une intervention de l'administration dans sa gestion³. Le seul côté bénéfique à reconnaître à la situation de pénurie est d'avoir conduit les entreprises à investir dans le conditionnement aseptique du DCT ou de l'harissa, ce qui permet d'améliorer non seulement le fonctionnement des usines pendant la campagne mais aussi les coûts et l'étalement de la production.

Par ailleurs, la qualité des boites livrées par l'entreprise STUMETAL pose problème au niveau des soudures.

L'emballage importé est taxé à 45% de droits de douane, ce qui revient à renforcer la situation de monopole de STUMETAL. Selon le PDG de la SOCONA une possibilité d'approvisionnement d'emballage métallique d'Algérie existe au même coût.

Les emballages carton

Le carton est utilisé comme sur-emballage pour les étuis d'harissa en tube ainsi que tous les conditionnements de livraison des produits fabriqués par l'entreprise. Comme pour les boites de conserve il n'y a dans le pays qu'un seul fournisseur de carton. Les relations commerciales de la SOCONA avec cette entreprise ne semble pas toutefois en souffrir.

L'origine des équipements

L'équipement de l'usine est presque entièrement d'origine italienne. Les fournisseurs sont ROSSO CATELLI, VETTORI MANGHI, GHIZZONI, MANZINI, etc. Les équipements

³ Information communiquée par M. Nabil Fekih, Pdg des sociétés SOCONA et SICAT

importés sont soumis aux droits de douane au taux de 10% et les pièces détachées à 40%. La relation avec les fournisseurs doit être mieux négociée afin que les manuels opératoires et de pièces détachées soient livrés en même temps que l'équipement. Faute de tels documents il a été difficile, voire impossible, au cours de l'audit de connaître les caractéristiques techniques, en particulier la capacité d'utilisation, de certains équipements.

1-2 Les stocks

La SOCONA dispose de quatre catégories de stock :

- le stock de pièces détachées pour les équipements productifs et pour les véhicules
- le stock de boîtes de conserve vides et de futs aseptiques
- le stock de matière première et d'intrants de production
- le stock de produits intermédiaires et de produits finis

Nous avons constaté le manque voir même l'absence d'une gestion de stock.

La gestion du stock de matières premières alimentaires est soumise à des impératifs de durée et de qualité de l'entrepôt.

En ce qui concerne les pièces détachées pour l'équipement productif, il apparaît qu'il y a un stock mort important. Cela signifie une immobilisation de fonds improductive et donc inutile.

La valeur du stock des pièces détachées est estimée à 200.000 Dinars. Le stock de pièces détachées de la SOCONA est aussi utilisé pour la SICAT.

2- Recommandations générales

2-1 Les intrants

La capacité de négociation avec les fournisseurs

Le pouvoir de négociation de la SOCONA avec ses fournisseurs s'est affaibli pour une raison d'assise financière limitée. Ceci explique en partie la baisse des volumes de production. Sans entrer dans l'analyse de la situation financière de la société, cette dernière a un besoin urgent de financement sous peine d'étouffement de son activité.

L'approvisionnement en boites métalliques

Une gestion des stocks organisée doit être mise en place au plus vite afin de permettre la rationalisation de la gestion des approvisionnements, en évitant à la fois le sur-stockage, coûteux pour l'entreprise, et les ruptures de stocks qui paralyseraient l'activité de fabrication.

La situation de monopole de la STUMETAL représente un problème réel que la SOCONA peut difficilement résoudre seule. La dépendance de l'industrie de transformation alimentaire d'un seul fournisseur de boites n'est pas de nature à faciliter la mise à niveau des entreprises du secteur. De ce fait, la SOCONA pourrait envisager son approvisionnement en boites auprès de fournisseurs étrangers Elle a déjà entamé des contacts avec un fournisseur algérien de boites métalliques.

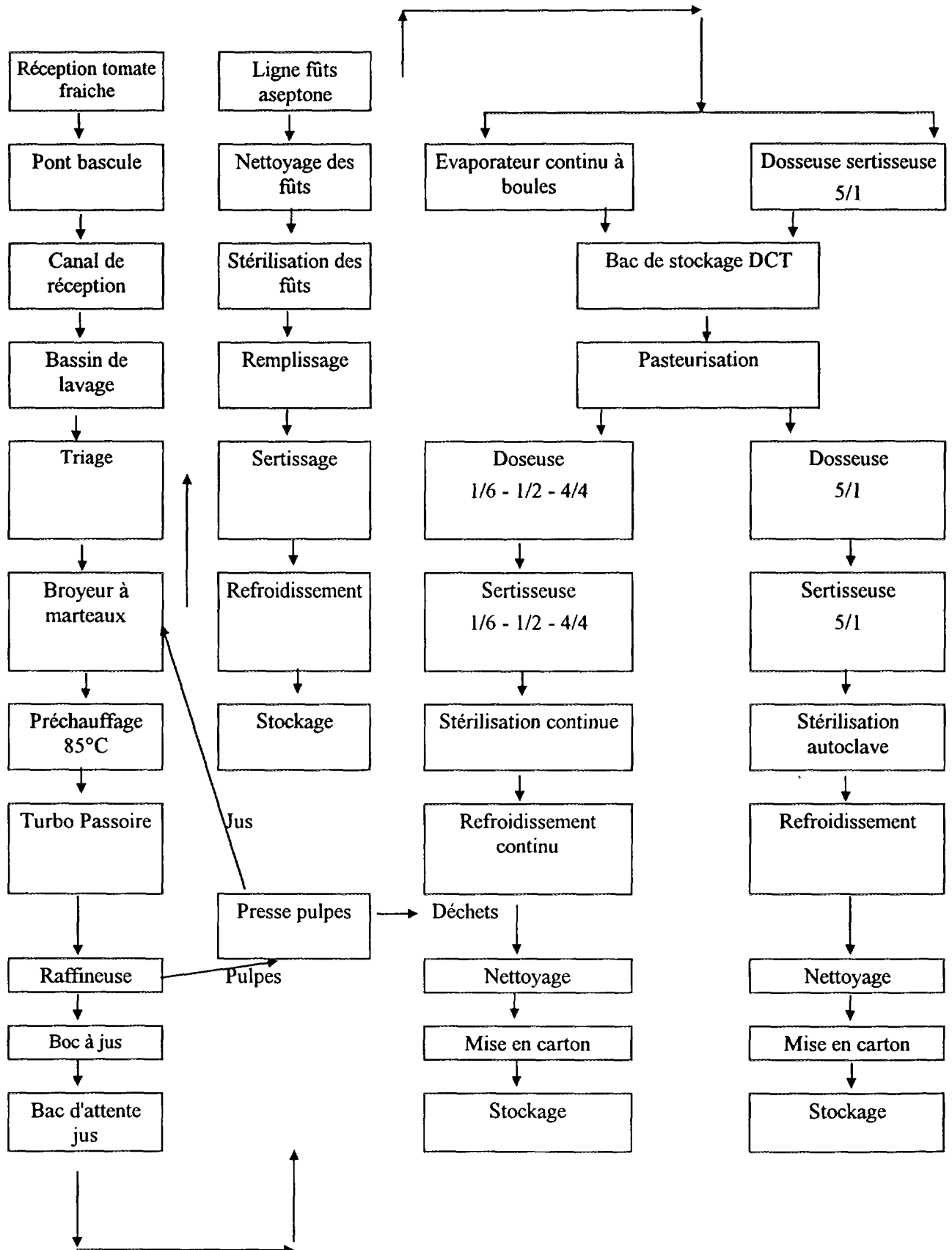
2-2 Les stocks

L'ensemble des stocks de l'entreprise : pièces détachées, additifs de fabrication, boites métalliques, cartons, produits intermédiaires et produits finis) doivent être gérés au moyen de fiches type Kardex ou en utilisant un logiciel de gestion de stock.

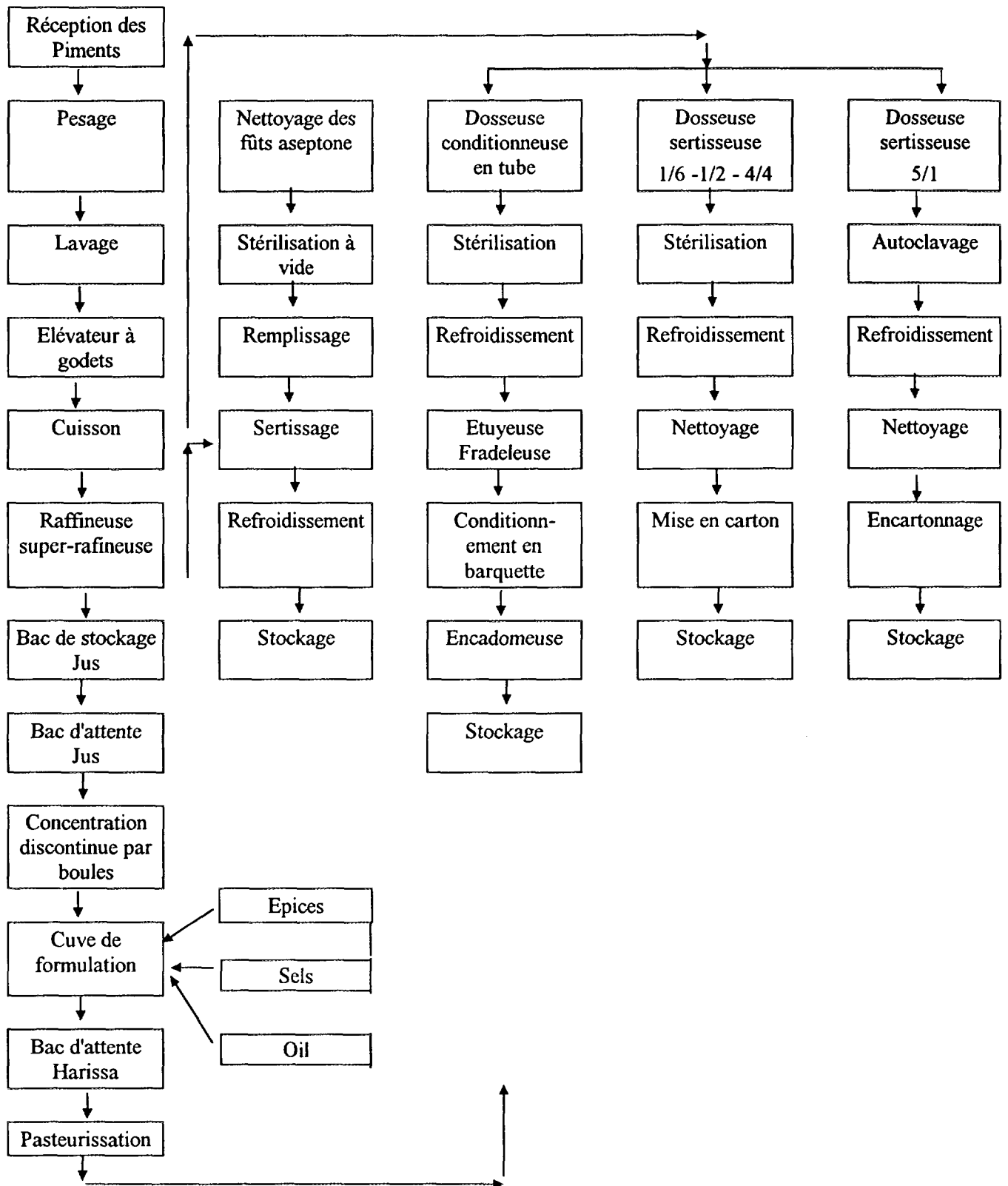
3- Coût de l'amélioration

Les coûts des améliorations du fonctionnement des activités d'approvisionnement ont été développés dans la section relative à l'organisation.

Fig.1 : Flow sheet de la ligne DCT à SOCONA



Flow sheet de la ligne Harissa SOCONA



SECTION IV

LE MARCHE ET LA GESTION COMMERCIALE

I. LE MARCHE INTERNATIONAL

1. Evolution du marché international de tomate

A l'échelle mondiale, le taux de croissance annuel moyen sur les 4 dernières campagnes est d'environ 7,7%. Ce chiffre excède les capacités d'absorption du marché. De plus, les prévisions de production américaine, la plus importante du monde, sont en hausse; ce qui risque d'entraîner des tensions sur les cours.

En 1995, la production est restée stable, dans l'hémisphère Nord, avec seulement 1% d'augmentation des volumes et il est prévu une hausse de 4% des quantités transformées.

En 1996 la production des pays de l'hémisphère sud est estimée à 10% de la production mondiale destinée à l'industrie. Le taux de croissance est par contre très supérieur au reste du monde : + 15% en 1996 par rapport à 1995 et + 25% par rapport à la moyenne des 3 dernières années.

1.1. Répartition géographique de l'offre

Au niveau mondial, le DCT représente plus des 2/3 des volumes de produits transformés à base de tomates. Toutefois, dans les volumes indiqués tout n'est pas destiné à l'utilisation en l'état. Une partie du DCT est utilisé comme produit intermédiaire pour être retravaillé. C'est en particulier le cas aux Etats Unis où le DCT - produit fini et le DCT - produit intermédiaire sont d'égale importance.

Le tableau suivant présente la production du DCT en 1995 par pays.

<i>Zones - Pays de production</i>	<i>Volumes de production (000 T de tomates fraîches)</i>	<i>% de la production totale</i>	<i>DCT en équivalent 28° Brix (000 T)</i>
1 - Méditerranée			
Espagne	916	3,7	99
France	265	1,06	32,5
Grèce	1178	4,7	183
Italie	3535	14,2	324
Portugal	831	3,3	135,5

<i>Zones - Pays de production</i>	<i>Volumes de production (000 T de tomates fraîches)</i>	<i>% de la production totale</i>	<i>DCT en équivalent 28° Brix (000 T)</i>
<i>Sous total UE :</i>	6725	27	774,5
Algérie	460	1,8	84
Israël	315	1,2	27
Maroc	45	0,1	7,5
Tunisie	435	1,7	73
Turquie	1920	7,7	310
2 - Autres pays européens			
Bulgarie	150	0,6	16
Hongrie	156	0,6	28
3 - Amérique du Nord			
Canada	524	2,1	46,8
Etats Unis d'Amérique	10167	40,8	1393
<i>dont Californie</i>	9619	38,6	
Mexique	275	1,1	40
4 - Amérique du Sud			
Chili	822	3,3	118
Brésil	965	3,9	150
Autres pays	306	1,2	36
5 - Asie			
Australie	244	1	30,5
Chine	550	2,2	90
Thaïlande	220	0,9	29
Autres pays	392	1,6	54
Total mondial	24886	100	3337
Source : AMITOM. Elaboration PRO-INVEST			

Le tableau de la production mondiale met en évidence deux grands bassins de production de tomates transformées d'égale importance, la Californie d'une part et le bassin méditerranéen d'autre part, qui représentent chacun environ 40% de la production mondiale. Toutefois, il faut noter que toutes les régions du monde produisent de la tomate de conserve. Pour de nombreux pays, d'Afrique sub-saharienne en particulier, il serait erroné de croire, sur la base des statistiques existantes, à l'absence de production. D'autant plus qu'une production ménagère forte est souvent un facteur d'entraînement de la production industrielle ou artisanale.

Quant à la production tunisienne, elle est comparable à celle de l'Algérie, soit 1,7% du volume mondial. Ces faibles quantités correspondent en fait aux besoins du marché national. En effet, la Tunisie, comme du reste aussi l'Algérie, participe très peu au marché mondial de la conserve de tomate. Les quantités produites sont destinées pour la plupart au marché national dont l'importance est à relier en premier lieu à la population urbaine, qui est d'environ 60% en Tunisie, et également à la conjoncture économique et au contexte social.

En 1996, selon des estimations de l'AMITOM de juin 1996 pour la 3ème année consécutive, l'offre serait excédentaire par rapport à la demande. En particulier, les excédents se localisent en dehors de la zone Méditerranée. Au total pour 1996, on prévoit plus de 26 millions de tonnes de tomates transformées. L'équilibre du marché doit être consolidé. En effet, la consommation mondiale est en croissance de 3% par an, soit 500 000 à 600 000 tonnes de tomates fraîches en plus chaque année.

La faible fiabilité des statistiques disponibles conduit parfois pour certains pays, l'Inde en particulier, à faire des estimations de production marchande plus ou moins proches de la réalité. Dans beaucoup de pays, la production marchande est fortement concurrencée par la production ménagère autoconsommée. Toutefois, l'urbanisation amène des changements de comportements d'achat des ménages. Il est évident, en effet, que les produits à base de tomate, de même que les autres types de conserve alimentaire, sont davantage consommés en milieu urbain.

1.2. La productivité agricole

Eléments important de la performance du secteur de la transformation, les rendements varient, on le sait, en fonction des conditions climatiques pendant la période de végétation et au moment de la récolte, des conditions de culture et de récolte. Mais si ces dernières sont bien contrôlées, la programmation des récoltes peut être bien maîtrisée. L'eau est en particulier l'élément incontournable de la production de tomates. L'Espagne, dont la production de tomate est importante en Europe et qui connaît des périodes de sécheresse persistante, en fait la dure expérience. La sécheresse conduit à diminuer les surfaces cultivées en tomate d'industrie. Par répercussion, la production transformée a chuté en 1995 de 29%. Globalement toutefois au plan mondial, déficits et surproductions relatifs tendent à s'équilibrer, si l'on excepte les conditions particulières ayant marqué les campagnes de production des années 1992 et 1993. Cela conduit à accélérer les échanges internationaux de ces produits.

La production de tomate est soumise, plus que toute autre, à la contrainte des pics de maturation. Les rendements réels de produits récoltés ne correspondent pas toujours aux rendements théoriques sur champ au moment de la récolte. Les rendements réels dépendent à la fois des conditions climatiques à la récolte, qui font qu'une production peut mûrir plus ou moins vite et, en l'absence de mécanisation, à l'importance et la qualification de la main d'oeuvre de récolte. Des rendements importants permettent en retour de baisser les prix de production sans altérer les revenus agricoles. Ces derniers doivent en effet permettre de poursuivre les efforts nécessaires à l'amélioration des

conditions de production en terme de qualité des produits et des rendements. Les performances de la production conditionnent pour une bonne part celles de la filière tomate transformée dans son ensemble.

Le rendement moyen observé en Tunisie cette année a été de 34,5 T/ha contre 31 T/ha en 1995. Il faut signaler que les rendements moyens n'ont pas dépassé 60 T/ha dans le bassin méditerranéen, mis à part ceux d'Israël.

A titre de comparaison, les rendements suivants (Tonnes/hectare) ont été observés pendant la campagne 1995 :

Algérie :	15 à 25
Maroc :	11
Chine :	13,3
Chili :	69,2
Californie :	74,2
Israël :	90

Les rendements les élevés correspondent à des conditions de culture et de récolte mécanisées.

La campagne 1996 en Tunisie a été marquée, pour sa part, par une relative surproduction, en ce sens que les conditions climatiques au moment de la production ont entraîné une maturation groupée menant à la fois à une saturation du marché du frais et à un engorgement rapide des capacités de transformation.

1.3. Le niveau des prix

En juin 1996 les prix FOB italiens de DCT à 28 - 30 ° brix étaient de 945 US \$/tonnes soit environ 756 ECUS/tonne. Il est à remarquer que l'aide à la transformation, seule, représente environ 40% de ce prix.

A la même époque le prix FOB du DCT californien était de 670 US \$/tonne.

L'existence même de ces cours montre que le DCT est un produit de masse qui participe aux échanges mondiaux entre pays producteurs et pays consommateurs au même titre que le concentré de jus d'orange, au tourteau de soja et beaucoup d'autres produits de base issus de l'agro-industrie. C'est aussi un signe d'un certain degré de concentration de

l'industrie qui ira probablement en s'accéléralant avec la constitution de groupes d'envergure mondiale.

A l'intérieur de l'Union européenne, qui représente un pôle de production et de consommation important, il est intéressant de relever l'évolution entre produits issus de la transformation de tomates. Si le DCT est stable, par contre la tomate pelée est en baisse de 5% en 1995 par rapport à l'année précédente. D'ailleurs, cette relative désaffection vis-à-vis de la tomate pelée est prise en compte dans l'établissement des nouveaux quotas par la Commission européenne. Pour tous les pays producteurs, ceux-ci ont été diminués pour la campagne 1996/97. Les autres produits, dont le jus et les sauces à base de tomate, sont en forte hausse (+ 20% sur les 2 dernières années).

1.4. Le marché communautaire

Le marché communautaire est régi par un ensemble de textes de lois règlementant :

- le quotas de production : un système de quotas de production entre pays producteurs de l'Union Européenne est instauré. Pour la campagne 1997/98 une nouvelle répartition des quots vient d'être décidée.

Le tableau suivant présente le quota européen en milliers de tonnes de tomates fraîches.

	<i>Quota européen</i>	<i>dont : Italie</i>	<i>Espagne</i>	<i>Portugal</i>	<i>Grèce</i>	<i>France</i>
DCT	4585	1758	664	884	999	279
Tom. pelées entières	1329	1090	167	4	17	51
Autres prodts	914	623	176	43	32	40
Total	6828	3471	1006	931	1048	370

Source : AMITOM juillet-Août 1996

Ces quotas sont affectés aux entreprises de transformation. Les fluctuations de réalisation de ces quotas dans les différents pays producteurs permettent d'ajuster plus ou moins parfaitement l'offre à la demande.

le prix minimum à la production : ce prix⁴, fixé en ECU chaque année, n'est pas sans introduire des distorsions de concurrence entre pays producteurs dans la mesure où la parité ECU - monnaie nationale est à comparer au niveau de l'inflation dans les différents pays. Cette distorsion artificielle (de même que le système de subvention en lui-même) affecte non seulement la production européenne mais, par ricochétée, également les conditions d'accès au marché communautaire pour les pays tiers, tel que la Tunisie.

- les aides à la transformation⁵ : L'aide à la transformation est versée aux transformateurs qui ont signé des contrats d'approvisionnement et qui ont payé la tomate à un prix minimum fixé bord champ. De plus, les produits transformés doivent satisfaire à des exigences minimales de qualité.
- les certificats d'importation dans l'Union européenne : les conserves de tomates (dont le DCT), considérés comme produits sensibles, subissent à l'entrée dans l'Union les droits conventionnels, à savoir 16,8%, même pour la Tunisie, avec laquelle, pourtant, l'accord d'association a été conclu.

1.5. L'accord d'association entre l'Union Européenne et la Tunisie

L'accord d'association, signé en 1995, est progressivement ratifié par les Parlements nationaux des Etats membres de l'Union européenne. Cet accord vise à la mise en place progressive d'une zone de libre échange entre les pays de l'Union et la Tunisie sur une période de 12 ans à partir de sa date d'entrée en vigueur. Il vise aussi à l'instauration d'une coopération politique, économique et sociale. Il prévoit ainsi une mise à niveau de l'industrie, au développement de l'infrastructure agricole, à la promotion des investissements européens en Tunisie, à l'amélioration de la formation professionnelle. Dans le cadre du rééquilibrage de la politique extérieure de l'Union européenne, le Conseil européen de Cannes a affecté 4,685 milliards d'ECUS à la Méditerranée pour la période 1995-1999, montant qui pourra être doublé par des prêts de la Banque européenne d'investissement (BEI). Pour ce qui concerne plus particulièrement la Tunisie, dans le cadre du plan MEDA, les crédits attribués atteindront 250 millions d'ECUS pour la même période.

⁴ Le prix minimum fixé par la Commission européenne pour la campagne 1996/97 est de 9,549 ECUS par 100 kg de tomates fraîches destinées à la fabrication de DCT et de jus de tomates, à un D° brix entre 4,8 et 5,4

⁵ Le montant de l'aide fixé par la Commission pour la campagne 1996/97 est de 29,612 ECUS/100 kg net de DCT de D° brix compris entre 28 et 30

2. Recommandations

Les enjeux pour les entreprises tunisiennes de la conservation, en particulier pour la SOCONA, doivent être resitués dans le double contexte de la concurrence mondiale et de la mise en place progressive de l'accord d'association avec l'Union européenne. Pour le DCT, comme pour l'huile d'olive, autre production européenne importante, l'Europe représente un marché potentiel, malgré les subventions de sa production. Certaines de celles-ci sont constamment revues à la baisse. Pour autant, pour prétendre approvisionner au moins en partie l'Europe la production tunisienne se doit d'être compétitive. L'importation en Europe de quantités venant, entre autres, d'Amérique du Sud montre que le marché n'est pas fermé. Pour les exportateurs, les facteurs à prendre en considération sont nombreux :

- le type de produits exportés doit correspondre aux besoins des marchés avals. Produit de masse, le DCT ne représente sans doute pas les meilleures opportunités de marché. D'autant que sa production est bien organisée et de plus subventionnée en Europe. Toutefois, l'exemple de l'huile d'olive tunisienne, qui bénéficie d'un quota d'importation dans l'Union, est là pour rappeler que les possibilités d'exportation ne sont pas nulles. Les quotas doivent être exploités au maximum par les entreprises tunisiennes. Pour ce faire, celles-ci doivent avoir une bonne connaissance du marché et faire preuve de dynamisme commercial. Quant aux autres produits potentiels, là aussi la connaissance du marché en terme à la fois de volumes par produits et de type de destinataires est essentielle. Pour sa part, la SOCONA a montré une réelle aptitude à investiguer les opportunités du marché à l'export. Ce dynamisme se concrétise aussi dans la position de représentant professionnel qu'occupe M. Nabil Fekih, en tant que Président de la Chambre syndicale des Industriels en Conserves Alimentaires. Cette position, de même que les multiples contacts noués avec le GICA et l'administration, permet au Président de SOCONA d'avoir une bonne connaissance à la fois de la production tunisienne et des évolutions des marchés extérieurs. Cette capacité de contacts n'est toutefois pas suffisamment exploitée. Les étapes intermédiaires avant d'arriver aux contrats et à leur concrétisation sont en effet nombreuses. Un plan de développement définissant, entre autres, les moyens nécessaires est un préalable nécessaire. Seule une bonne organisation interne, qui manque actuellement, permettra ensuite sa mise en oeuvre. Cette organisation ne doit pas se contenter de définir les liaisons entre services et responsables de l'entreprise. Elle doit aussi permettre les contrôles et donc assurer que les objectifs sont réellement suivis. Respect des consignes et

suivi des procédures doit s'appliquer à tous, y compris au premier responsable de l'entreprise.

Avec la mise en place prochaine d'un Centre Technique de l'Agro-Alimentaires les sources, le volume et la qualité des informations technique et économique vont croître. La gestion de l'information devra impérativement être révisée. Avec la réorganisation des services et des responsabilités dans l'entreprise, le PdG maîtrisera mieux la marche de son entreprise. Sans responsabilisation du personnel ni confiance les dysfonctionnements graves constatés au cours de cet audit continueront. Dans ce cas, la pérennité de l'entreprise pourra être mise en question.

- les coûts : Même dans un contexte mondial où les aides diverses sont nombreuses, les entreprises doivent toutefois contrôler en permanence leurs coûts. Comme l'indique une étude du FMI sur la Tunisie⁶, l'efficacité est une condition essentielle de la croissance, plus importante même que le niveau d'investissement. Choix des investissements puis utilisation rationnelle sont des indicateurs de bonne gestion d'une entreprise. Pour la SOCONA, on peut attendre d'une meilleure utilisation des équipements non seulement une limitation des coûts de production mais aussi une amélioration de la qualité des produits, comme l'indique le diagnostic de la production.

- le niveau de qualité : Le respect de la normalisation pour les produits commercialisés est évidemment impératif. Au delà de cet aspect de base, la qualité doit être envisagée de manière plus globale par l'entreprise. La notion de qualité s'applique en particulier aux procédures à mettre en oeuvre. Ces dernières permettent en retour de garantir un niveau de qualité des produits eux-mêmes. Sur ce plan, il faut encourager la poursuite des contacts menés par M. Anis Gmiha avec la mise en place d'un cercle de qualité.

Amélioration des procédures et contrôles sont des actions complémentaires. L'objectif final pour l'entreprise ne doit pas être perdu de vue : il est économique et commercial. En particulier, il consiste à rassurer la clientèle et à la fidéliser.

Les aides diverses drainées par les diverses agences gouvernementales tunisiennes ne devraient pas freiner les efforts d'amélioration des performances des entreprises. Au contraire, elles doivent viser à les responsabiliser davantage. C'est en cela que le programme de mise à niveau diffère des autres systèmes d'aide.

⁶ "The path to convertibility and growth : the Tunisian experience. Etudes spéciales N° 109 FMI.

3. Coût de l'amélioration

L'amélioration à conseiller pour la SOCONA comporte les diverses recommandations formulées dans les divers chapitres de cet audit au plan de la compétence des équipes de l'entreprise. Il s'agit en effet dans le cadre d'une concurrence active entre fournisseurs d'améliorer la position concurrentielle de la société. Dans l'hypothèse où les deux sociétés SOCONA et SICAT continueraient à fonctionner en parallèle, un partage des coûts est à envisager dans le cadre d'une réorganisation du partage des tâches .

Les coûts supplémentaires à envisager concernent la gestion de l'information sur les prix pratiqués au niveau international, les réseaux de distribution, les nouveaux produits en cours de développement. L'effort de prospection représente un coût en communications internationales. Ce coût, contrairement à celui des revues internationales, ne peut être partagé entre sociétés de la même profession, au niveau du GICA ou du futur Centre de l'agro-alimentaire, en cours d'étude.

Le budget prévisionnel de l'entreprise doit donc inclure ce coût dont la croissance doit précéder le développement de l'activité. S'il est difficile de parler d'objectif de coût, on peut estimer à environ 1000 à 2000 dinars le montant annuel des communications internationales dans le cadre d'une prospection commerciale et d'un suivi des clients organisés. Par ailleurs, le budget doit prévoir aussi les déplacements internationaux pour visiter anciens et nouveaux clients, participer à des manifestations professionnelles en Europe du type SIAL (Paris) ou ANUGA (Cologne) et des foires spécialisées dans d'autres pays du Maghreb et du Proche et du Moyen Orient. Ce coût est à estimer en fonction du calendrier des manifestations professionnelles à l'étranger et d'un programme de déplacement. Il ne s'agit pas d'investissements mais de montants à prévoir dans les frais d'exploitation de l'entreprise.

II. DONNEES GENRALES SUR LE SECTEUR DU CONSERVE EN TUNISIE

A- EVOLUTION DE LA PRODUCTION NATIONALE

Sur les 57 unités industrielles existantes, actuellement, en Tunisie

* 43 ont des activités mixtes de transformation de fruits et légumes, dont 11 travaillent également, dans la conservation des olives, variantes...

* et 14 unités spécialisées dans les olives et variantes.

Ces unités industrielles procurent 6 500 emplois saisonniers et 1 200 emplois permanents. Le taux d'encadrement représente 11%.

Les activités principales portent sur les produits suivants:

1. Production du double concentré de tomates

La production de conserves de tomates est assurée par une quarantaine d'unités industrielles (42) d'une capacité journalière de transformation de tomates fraîches d'environ 24.200 tonnes. En 1995, sur les 42 unités de transformation, seules 38 usines ont fonctionné.

Selon le rapport de la sous-commission des industries agro-alimentaires "rétrospectives du VIIIème plan (92-95), la capacité de production du concentré de tomates fraîche est passée de 143.960 tonnes par jour en 1987 à 24.220 tonnes par jour en 1994, soit un taux d'accroissement annuel moyen de 7%. Cependant, comme le montre le tableau suivant, la production réelle du double concentré de tomates ne cesse de fluctuer d'une année à une autre. Ceci est dû en grande partie à l'irrégularité de la production de la tomate fraîche.

<i>Année</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Production DCT en tonnes	83.532	74.000	49.600	56.790	77.733
Taux de croissance	-	-11,41%	-32,97%	+14,5%	+36,87%

Source : *Echos des conserves, GICA, 1993 à 1996*

2. Production de l'Harissa

La production de l'harissa est assurée par 23 unités dont la capacité théorique de production est de 200 tonnes par jour.

L'analyse de l'évolution de la production annuelle montre, comme dans le cas du DCT, une fluctuation continue de la production. Le tableau suivant présente la production de l'harissa durant les cinq dernières années.

<i>Année</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Production nationale en tonnes	10.585	13.000	9.950	8.500	6.900
Taux de croissance annuel	-	+22,8%	-33,47%	-14,57%	-18,82%

Source : *Echos des conserves, GICA, 1993, 1994, 1995, 1996*

3. Conservation de l'Abricot

La production de l'abricot est caractérisée, également, par sa fluctuation d'une année à une autre ; ceci est dû en grande partie à l'irrégularité de l'approvisionnement.

<i>Année</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Production nationale en tonnes	965	800	650	670	637
Taux de croissance annuel	-	-17,1%	-18,75%	+3,07%	-4,93%

4. La transformation de l'olive de table

Le nombre d'unités assurant le conserve de l'olive de table est passé de 14 en 1993 à 18 usines en 1995 mais l'accroissement du volume de la transformation a demeuré faible comme le montre le tableau suivant. L'exiguité du marché local et le faible potentiel d'exportation constituent les principaux facteurs de la limitation de l'activité de conservation.

<i>Année</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Nombre d'usines	14	16	18
Production en tonnes	2400	2190	2630
Taux de croissance annuel	-	-8,75%	+20,0%

5. La conservation des capres

Le nombre d'usines assurant le conserve de capres et le volume de transformation sont relativement limités ; ceci est dû probablement à l'exiguité du marché local et le faible potentiel d'exportation.

<i>Année</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Production en tonnes	116	170	113
Taux de croissance annuel	-	-46,55%	-33,53%

6. La transformation des petits pois

La transformation du petit pois est caractérisée, également, par son irrégularité. Elle ne cesse de diminuer d'une année à une autre ; ceci est dû essentiellement à la sécheresse qu'on a vécu et la non compétitivité du produit (aussi bien au niveau de la qualité qu'au niveau du prix) par rapport aux produits importés. Le tableau suivant présente l'évolution de la production du petit pois :

<i>Année</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
Production en tonnes	1300	642	1110	240	112
Taux de croissance	-	-50,62%	+72,89%	-78,38%	-53,33%

7. Les Confitures

Le manque de données sur la production et les capacités de transformation des unités de conserves ne permet pas de tirer des conclusions sur cette gamme de produits. Ceci n'empêche pas d'affirmer que cette activité demeure très limitée et de faible potentiel pour certains produits tel les confitures de coing.

B- EVOLUTION DE LA CONSOMMATION LOCALE

La consommation des conserves alimentaires a subi quelques perturbations, au cours des quatre dernières années, dues surtout aux mauvaises récoltes des campagnes 1993 et 1994.

La consommation qui était de 130.000 tonnes en 1992, est passée à 96 000 tonnes en 1993 et 98 000 tonnes en 1994. L'année 1995 a vu une reprise de la consommation qui a atteint de nouveau 125 000 tonnes.

L'harissa constitue une part importante de la consommation, elle a atteint la moyenne de 7 500 tonnes au cours des quatre premières années du 8^{ème} Plan de Développement Economique (92 à 96).

La moyenne de consommation des conserves de fruits au cours de la même période a atteint 11 600 tonnes.

C - EVOLUTION DES EXPORTATIONS TUNISIENNES

Les exportations de conserves alimentaires ont connu une baisse importante au cours des quatre premières années du 8^{ème} Plan. De 18 900 tonnes et une valeur de 17,9 Millions de dinars, en 1992, on est passé à 6 900 tonnes et une valeur de 10,4 Millions en 1995 soit une régression de 63% en quantité et 41% en valeur et ce, malgré l'évolution de la prime d'incitation à l'exportation.

Le concentré de tomates représente à lui seul 67% des exportations et 44% de la valeur et l'harissa 21% des quantités et 41,5% de la valeur.

En fait, le concentré de tomates, l'harissa et les olives de table représentent en quantité et en valeur, 95% de nos exportations .

Le tableau suivant présente l'évolution des exportations tunisiennes.

Evolution des Exportations Tunisiennes de conserves de tomates

<i>Produit</i>	<i>Code NGP</i>	<i>Poids net en Kg</i>		<i>Valeur en Dinars</i>	
		<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>
Tomates entières ou en morceaux préparées ou conservées autrement qu'au vinaigre ou à l'acide acétique	200210000	4.700	1.100	5.828	2.56
Purées, pates et concentrés de tomates conditionnées en emballages immédiats d'un contenu net inférieur ou égal à 500g	200290010	12.975.031	1.409.865	9.530.860	1.092.998
Tomates et purée de tomates conditionnées en emballages immédiats d'un contenu net de 500g exclus à 5kg inclus, préparées ou conservés sans vinaigre, ni acide acétique, ni alcool	200290020	2.550.844		2.035.188	
Autres tomates préparées ou conservées sans vinaigre, ni acide acétique	200290030	121.749	123	98.857	127
Total	200290	15.647.624	1.409.989	11.664.905	1.093.125

Exportations Tunisiennes des olives de table

<i>Produit</i>	<i>Code NGP</i>	<i>Poids net en Kg</i>		<i>Valeur en Dinars</i>	
		<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>
Olives préparées ou conservées au vinaigre ou à l'acide acétique	200190100	561.040		784.413	
Olives préparées ou conservées autrement qu'au vinaigre ou à l'acide acétique non congelées	200560000		2.003	9.986	
Olives préparées ou conservées autrement qu'au vinaigre ou à l'acide acétiques non congelées (poids net > 500g)	200570010		22.120		41.468
Olives préparées ou conservées autrement qu'au vinaigre ou à l'acide non congelées présentées autrement	200570030		367.195		514.384
Total					

Exportations Tunisiennes de confitures

<i>Produit</i>	<i>Code NGP</i>	<i>Poids net en Kg</i>		<i>Valeur en Dinars</i>	
		<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>
Confitures d'abricots obtenu par cuisson, avec ou sans addition du sucre ou d'autres édulcorants	200799010	39.722	82.527	71.163	72.691
Confitures de coings	200799020		128.542		183.469
Confitures de pommes	200799030		11.190		4.454
Confitures de poires	200799040	120	5.940		24.393
Confiture de figues	200799050	120	6.000	395	10.838
Confitures autres fruits	200799060	295	1.047	1.268	1.912
Total		40.275	235.246	72.826	297.757

Exportations Tunisiennes de l'Harissa

<i>Produit</i>	<i>Code NGP</i>	<i>Poids net en Kg</i>		<i>Valeur en Dinars</i>	
		<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>
Harissa	09042001	1.946.609	2.015.718	4.215.113	4.712.849

D- PERSPECTIVES DU SECTEUR DE CONSERVES ALIMENTAIRES AU COURS DU 9^{EME} PLAN DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

1 - Perspectives de production

Conserves de tomates

Selon la commission sectorielle du secteur agro-alimentaire, le concentré de tomates qui est considéré comme produit stratégique verra une croissance appréciable au cours des cinq prochaines années (1997-2001).

C'est ainsi qu'il est prévu d'atteindre, en 1997, 84 000 tonnes de tomates concentrées, qui passeront à 95 000 tonnes en 2001.

Harissa

La consommation de l'harissa est relativement limitée aussi bien sur le marché intérieur qu'à l'export. On prévoit une légère croissance qui ne doit pas dépasser les 200 tonnes par an. De 9 700 tonnes en 1997, on passera à 10 500 tonnes en 2001.

Conserves de légumes

Les conserves de légumes verront une croissance notable au cours des cinq années à venir. La production passera de 7 000 tonnes à 9 000 tonnes à la fin de 9^{ème} plan

Conserves de fruits

Vu la croissance du secteur des cultures fruitières et l'amélioration des techniques culturales, il est attendu une évolution de la production des conserves des fruits au cours du 9^{ème} Plan. De 11 500 tonnes en 1997, on atteindrait en 2001, une production de 13 500 tonnes.

Les variantes

On prévoit, également, dans le secteur des variantes, et particulièrement les conserves d'olives, une croissance de la production qui passera de 19 000 tonnes à 23 000 tonnes à la fin de 9^{ème} plan.

2 - Perspectives de consommation

Concentré de tomates

La consommation de concentré de tomates verra une croissance, au cours du prochain Plan. Elle passera de 71 500 tonnes en 1997, à 77 500 tonnes en 2001, ce qui dégagera un excédent exportable estimé à 12 500 tonnes en 1997 et 17 500 tonnes en 2001.

Harissa

La consommation interne verra une légère augmentation au cours du 9^{ème} plan. C'est ainsi qu'elle passera de 7 200 tonnes en 1997 à 7 600 tonnes en 2001. En fonction de la production prévue, un excédent de 2 500 tonnes pourra être exporté en 1997, cet excédent pourra évoluer à 2 900 tonnes à la fin du 9^{ème} Plan.

Conserves de légumes

Cette activité ne verra pas une croissance notable, au cours du 9^{ème} Plan. On peut estimer à 100 tonnes l'excédent exportable en 1997, cet excédent évoluera pour atteindre 500 tonnes en 2001.

Conserves de fruits

L'excédent exportable restera faible, il sera de 400 tonnes annuellement, environ, et ceci à cause de la croissance de la consommation interne, d'un côté, et la vive concurrence des pays producteurs, de l'autre.

Les variantes

Au cours des cinq prochaines années (1997-2001), on assistera à une croissance de la consommation intérieure qui passera de 18 000 tonnes en 1997 à 1 500 tonnes en 2001.

III- DIAGNOSTIC COMMERCIAL

1. Stratégie et objectifs de la SOCONA

Les aspects organisationnels ont été traités dans la première section, nous analysons dans ce qui suit :

- la stratégie et les objectifs de l'entreprises,
- la politique commerciale de l'entreprise ou son marketing mix,

L'entreprise n'a pas défini des objectifs clairs compte tenu de la concurrence, des ressources disponibles et d ses forces et faibles. Aucune stratégie n'est élaborée et aucun plan d'action n'est mis en place pour accroître l'activité de l'entreprise ou assurer sa survie.

Aucun système ni outil n'est mis en place pour établir des prévisions de vente et analyser les ventes réalisées par territoire, par produit ou par intermédiaire pour évaluer la rentabilité des créneaux et des produits.

Les défaillances du système de développement du marché se résument dans ce qui suit:

- Absence de planification en matière diversification des marchés et des produits.
- Absence d'une force de vente (vendeurs et/ou représentants commerciaux) pour prospecter de nouveaux clients et pour assurer une fidélisation de la clientèle existente. Comme il a été signalé auparavant, le PDG assure la prospection et la vente. Il est souvent assisté par le Directeur de l'usine.

Vu qu'il n'y a pas de prévisions, nous nous limitons à la présentation de l'évolution des ventes durant les trois dernières années.

<i>Année Chiffre d'affaires</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>
Local	1.570.732	2.660.735	2.504.302
Export	1.559.724	1.245.320	2.809.160
Total	3.130.456	3.906.055	5.313.462
- % CA local		50,18%	47,13%
- %CA Export		49,82%	52,87%
Taux de croissance			
- CA local		+69,39%	-5,88%
- CA export		-20,15%	+125,57%
- CA total		+24,77%	+36,03%

Par ailleurs, nos entretiens avec la Direction Générale de la SOCONA nous ont permis de constater que l'entreprise a une orientation vente. Cette optique consiste à produire en quantité suffisante, stocker puis essayer de vendre. D'ailleurs, même l'effort de vente déployé, comme nous allons le voir ultérieurement, pour commercialiser sa production n'est pas suffisant.

Aucune étude de marché n'a été menée auprès de la clientèle actuelle ou potentielle pour identifier ses besoins, ses attentes et ses insatisfactions ou pour générer de nouvelles idées en vue de perfectionner les produits existants ou d'en développer de nouveaux.

Les quelques changements qui ont eu lieu au niveau du conditionnement des produits (Harissa en tube...) ont été entreprises par une initiative de la direction générale.

2. Marketing Mix de la SOCONA

2.1. Politique de produit

La gamme de produits de la SOCONA est très étroite et peu diversifiée. En effet, l'entreprise fabrique essentiellement le double concentré de tomate et l'Harissa. La répartition moyenne de la production est la suivante :

- 52% de double concentré de tomates
- 43% de l'Harissa
- 5% d'olives et divers.

Les deux principaux produits de la SOCONA (tomate et Harissa) sont en phase de maturité (voir tableau de l'évolution du chiffre d'affaires par produit).

Le tableau suivant présente la gamme de produits fabriqués par la SOCONA :

<i>Produit</i>	<i>Conditionnement</i>
Double concentré de tomates	Boîtes 1/2, 4/4, 1/6
Harissa	Boîtes 1/6, 1/2, 4/4 et 2,5kg, en fûts et tubes de 70gr
Hot sauce	En bouteilles
Olives	

En plus de l'étroitesse de la gamme, la production en volume ne cesse de diminuer comme le montre le tableau suivant :

<i>Année</i> <i>Produit</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>Taux de croissance</i>	
Double concentré de tomate	1186,115	858,965	764,136	-27,58%	-11,01%
Harissa	926,081	608,123	350,000	-34,33%	-42,44%
Olives	0	258,354	0	+100%	-100%

Les tentatives de diversification et d'innovation demeurent très limitées voire même absentes. Vu, selon le Président Directeur Général, le manque de moyens financier.

Le lancement de "hot sauce" destinée à l'exportation n'a pas connu un essor. La fabrication est ponctuelle et se fait sur commande. Par ailleurs, malgré le mécontentement de la Direction Général de la SOCONA à propos de la qualité de l'emballage fourni par la SOTUMETAL (qualité des matériaux, niveau des prix, conditions de paiement, etc.) aucune initiative de changement des caractéristiques de l'emballage n'a été entreprise. Selon le Président Directeur Général de la SOCONA, l'entreprise ne peut pas importer des boites étant donné qu'elles sont normalisées ISO alors que les équipements de production de sa société sont sous norme AFNOR. L'importation de boites en plus des droits de douanes, nécessitent une adaptation du matériel de production.

2.2. Politique de prix

Selon le premier responsable de la SOCONA, les prix de vente de la SOCONA sont fixés en se basant sur les coûts. La demande et la concurrence ne sont pas pris en considération. Or, l'entreprise n'a pas encore instauré une comptabilité analytique d'exploitation permettant de calculer le coût et les prix de revient de chaque produit. L'entreprise ne prépare aucun plan d'action ou tactique pour faire face à une réduction des prix par les concurrents. Elle adopte la politique de suiveur et agit au coup par coup. En l'absence d'une maîtrise des coûts, il est difficile à l'entreprise d'établir une politique de prix qui soit cohérente (coûts, concurrence, objectifs de pénétration du marché, etc.)

A l'échelle locale, les prix de vente du concentré de tomate et de l'Harissa sont situés au milieu de la gamme. A l'échelle internationale, les prix de la SOCONA ne sont pas compétitifs. En l'absence de la subvention accordée par l'Etat, l'entreprise n'a aucune chance d'accroître ses exportations.

2.3. Politique de communication

La SOCONA ne réserve pas de budget pour faire la publicité ou la promotion de vente. La politique de communication est axée essentiellement sur les relations publiques (participation à certaines foires organisées par le CEPEX à l'étranger) et un peu de marketing direct (contact téléphonique, envoi des dépliants et lettres) mais il n'y a pas un programme préétabli de communication pour développer la notoriété et l'image de l'entreprise et de ses produits.

Les ventes locales sont effectuées aux clients traditionnels qui connaissent bien la marque SOCONA. Comme il a été signalé précédemment, l'entreprise n'a pas de cadre et d'agents commerciaux. Le directeur d'usine assure, en parallèle, la fonction vente. IL reçoit les commandes des clients habituels et leur envoie la marchandise.

Le Président Directeur Général, a signalé que dans le passé, avant le commencement de la campagne, il visitait des intermédiaires pour identifier leurs besoins, collecter les commandes et établir un programme de livraisons.

Pour promouvoir ses produits à l'étranger, le dirigeant de la SOCONA distribue des prospectus et participe à des foires et journées commerciales organisées par le CEPEX.

2.4. Politique de distribution

Pour distribuer ses produits localement, l'entreprise fait recours aux grossistes et aux grandes surfaces. Selon le Président Directeur Général, les entreprises de conserve n'ont pas le droit de vendre directement aux détaillants.

Pour desservir sa clientèle, l'entreprise utilise ses propres moyens de transport. La société n'utilise pas de moyens spécifiques pour motiver ses intermédiaires. Le seul élément sur lequel elle joue c'est la remise fonctionnelle.

2.5. Propositions d'amélioration

1. Devant l'intensification de la concurrence locale et l'agressivité des concurrents à l'échelle internationale, la SOCONA doit avoir une orientation Marketing. Un programme de recherche marketing doit être établi en vue de perfectionner les produits existants et de générer de nouvelles idées pour le lancement de nouveaux produits. A côté des enquêtes ponctuelles qui doivent être menées auprès des intermédiaires et des consommateurs actuels et potentiels, l'entreprise doit développer des outils de recueil d'information et de génération d'idées nouvelles tels que la documentation sur l'innovation dans le domaine de conserves, le mailing, études qualitatives (entretiens individuels, entrevues de groupes, etc.).
2. Afin d'augmenter ses chances de succès et faire face à la concurrence nationale et internationale, l'entreprise a intérêt à diversifier son offre soit par l'élargissement des lignes de produits actuelles (introduction de jus de tomate, de purée de tomate, etc.) et/ou l'élargissement de la gamme (fabrication de fond et de coeur d'artichauts, confis de frais, de pomme, d'orange, de coing, de prunes, de pêche, etc.). De même, une attention particulière doit être accordée au conditionnement des produits (format, design, esthétique, etc.) vu qu'il constitue, désormais, un des arguments de vente.
3. La documentation dont dispose l'entreprise (Echos des conserves publiés par le GICA, documents de l'AMITOM, etc.) peut servir de base pour fixer des objectifs, établir des prévisions et des plans d'action. Les documents provenant du GICA donne des informations sur la production agricole (tomate fraîche, le piment, le petit pois, etc.), sur la concurrence nationale et même internationale, sur les exportations etc.). Ceux émanant de l'AMITOM publie des informations sur la production internationale (produits frais et transformés) sur la demande, sur les importations, sur la structure des coûts, le cours, sur la concurrence, etc.). Une bonne exploitation de cette documentation permet à l'entreprise de planifier ses activités et d'orienter ses activités vers les créneaux porteurs. De plus, il est indispensable de recruter un spécialiste en marketing et, au moins, trois vendeurs pour assurer un développement du marché de l'entreprise et d'identifier les opportunités et les menaces.

SECTION V DIAGNOSTIC FINANCIER

1 - EVOLUTION COMPARATIVE DES EMPLOIS ET RESSOURCES

Les exercices sociaux étendent du 1er Avril au 31 Mars de l'année suivante :

EMPLOIS (en DT)	93/94	94/95	Var %	95/96	Var%
Valeurs Immob. Nettes	1777542	1815014	0,02	1638896	-0,10
Valeurs d'Exploitation	1238596	1570591	0,27	1413787	-0,10
Valeurs Réalisables	975117	660101	-0,32	954674	0,45
Valeurs Disponibles	17814	32517	0,83	70088	1,16
Total des Emplois	4009069	4078223	0,02	4077445	0,00

RESSOURCES (en DT)	93/94	94/95	Var%	95/96	Var%
Capital Social	45000	810000	0,80	810000	0,00
Réserves	807671	343585	-0,57	345560	0,01
Actifs sans valeurs	-125660	-77871	-0,38	-44062	-0,43
SITUATION NETTE	1132011	1075714	-0,05	1111498	0,03
Résultat de l'exercice	-194087	1975	-1,01	114785	57,12
DLMT (principal)	347520	219962	-0,37	135064	0,39
DMLT (intérêt)	76911	43748	-0,43	22179	0,49
RESSOURCES STABLES	1556442	1339429	-0,14	1268741	-0,05
DCT (comptes tiers)	456148	592832	0,30	533110	-0,10
DCT (comptes financiers)	2190566	2143992	-0,02	2160809	0,01
TOTAL DETTES A COURT TERME	2646714	2736824	0,03	2693919	-0,02
TOTAL RESSOURCES	4009069	4078223	0,02	4077445	0,00

La rotation des emplois et ressources reste toujours très faible et la croissance moyenne a été de 1% entre 1993 et 1995. De même la situation nette de l'entreprise est pratiquement stable. Les ressources stables baissent légèrement d'une année à l'autre, alors que les dettes à court terme gardent un niveau très élevé représentant constamment les 2/3 des ressources disponibles à la SOCONA pour financer ses emplois. Ceci donne une première idée sur la fragilité et le déséquilibre de la structure financière de la société.

2 - EXPLOITATION

2.1 - Résultat Net de l'exercice :

Le résultat de l'exercice dégagé par la société SOCONA au 31/03/96 est un bénéfice de D 114.785. Il est meilleur que celui dégagé au 31/3/95 soit D 1975 alors que l'exercice 93/94 a été fortement déficitaire en engendrant une perte de D 194.087.

Les résultats nets de l'exercice et les résultats nets d'exploitation au titre des trois derniers exercices sont reportés dans le tableau suivant :

en DT	93/94	94/95	95/96
Résultat Net de l'exercice	-194.087	1.975	114.785
Résultat Net d'exploitation	-247.358	-12.847	131.064
Résultat Net d'exploitation (avant charges et Produits Financiers)	127.137	311.621	396.026
Résultat courant (avant impôt)	-247.358	-12.847	131.064

L'examen des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, exprimés en valeurs relatives permet de donner une vue d'ensemble sur l'évolution des résultats nets de l'exercice, mais aussi des résultats nets d'exploitation avant et après l'intégration des charges et produits financiers. Une première constatation s'impose. La structure financière de base de la société est nettement déséquilibrée ce qui entraîne pour la société des charges financières très importantes.

2.2 - Evolution du chiffre d'affaires

en DT	93/94	94/95	Var %	95/96	Var%
Chiffre d'affaires	3186546	3899087	22%	5321580	36%
Chiffre d'affaires Export	1615813	1226364	-24%	2817651	130%
Chiffre d'affaires Local	1570733	2674322	70%	2503929	-6%
C.A. Export/C.A. Total (%)	50	31	-38%	53	71%
C.A. Local/C.A. Total (%)	50	69	38%	47	-32%

Le chiffre d'affaires de SOCONA n'a cessé de s'améliorer d'une année à l'autre. Cette croissance a été de 36% entre 1995 et 1996. La répartition entre chiffre d'affaires à l'exportation et chiffres d'affaires local a fluctué, en effet les exportations sont passées de 50% en 1994 à 31% en 1995 pour retourner à 53% en 1996.

2.3 - Evolution de la production de l'exercice :

en DT	93/94	94/95	Var %	95/96	Var%
Stock final Produits finis	1140.795	1507.675	32%	1337.014	-11%
Ventes	3186.546	3899.087	22%	5321.580	36%
Stock initial Produits Finis	1556.081	1140.795	-27%	1507.675	32%
Valeur de Production	2771.260	4265.967	54%	5150.919	21%

Le niveau d'activité de la société est mesuré par la production de l'exercice qui est la valeur des produits fabriqués par la société pendant un exercice et qui auront été vendus ou retenus en stocks. Pour le cas SOCONA, la valeur de production a évolué de 21% pendant l'exercice entre 94/95 et 95/96 et de 54% pour l'exercice 93/94 et 94/95. Néanmoins il faut noter l'importance des stocks constitués en produits finis qui gardent une valeur moyenne de 1,3 (MD) pendant ces trois derniers exercices.

L'importance de l'écoulement de la production est mesurée par le rapport :

(Valeur de production / chiffre d'affaires) qui reste un taux relativement acceptable

	93/94	94/95	95/96
Valeur de Production / Chiffre d'affaires	87%	109%	97%

2.4 - Evolution de la valeur ajoutée :

en DT	93/94	94/95	Var %	95/96	Var%
Valeur de production de l'exercice	2771.260	4265.967	54%	5150.919	21%
Achat matières premières et emballages	1793480	3186609	78%	3905749	23%
Variation stock MP et emballages	-78.206	-34.885		13857	
Frais Généraux	196740	192393	-2%	318458	66%
Valeur ajoutée	702834	852080	21%	940569	10%

Pour SOCONA, on note l'amélioration de la valeur ajoutée durant les deux dernières années, avec 10% lors de l'exercice 95/96 alors que l'évolution de la valeur de production a été de 21% et progression des achats de matières premières et emballages de 23%.

2.5 - Evolution des achats consommés et des charges financières :

en D.T.	93/94	94/95	Var %	95/96	Var%
Variation du stock matières premières, emballages et fournitures	-78206	-34885		13857	
Achats	1793480	3186609	78%	3905749	23%
Achats consommés	1871686	3221494	72%	3891892	21%

Durant ces trois derniers exercices les achats consommés ont augmenté d'une année à l'autre, ceci est expliqué par l'évolution de la production de la société. Il est à noter que pour le dernier exercice, l'évolution des achats consommés a été la même que celle de la valeur de production, soit 21%.

en DT	93/94	94/95	Var %	95/96	Var%
Frais financiers de fonctionnement	316521	276678		264962	
Charges de Financement	63557	47789			
Total charges financières	380078	324467	-15%	264962	-18%

L'examen des différents postes de charges de la société durant son exercice montre que les charges financières sont les plus importantes, ce qui absorbe la valeur du

résultat d'exploitation avant charges et produits financiers, d'où la faiblesse des résultats de la société et donc la faiblesse de sa rentabilité..

2.6 - Evolution de la capacité d'autofinancement

en DT	93/94	94/95	Var %	95/96	Var%
Résultat de l'exercice	-194087	1975		114785	
Dotations aux Amont. et Provisions	266925	234264		280113	
Capacité d'autofinancement	72838	236239	224%	394898	67%

La capacité d'autofinancement qui mesure le flux résiduel de la trésorerie effective ou potentielle secrétée par l'ensemble des opérations de gestion de l'entreprise constitue donc des ressources propres pour financer les divers besoins de l'affaire. La CAF de la SOCONA est toujours positive et est en progression continue et remarquable d'un exercice à l'autre. Cette amélioration est due surtout à l'évolution des résultats de l'exercice qui passent d'un déficit de 194 (MD) en 94/95 à un bénéfice de 115(MD) pour l'exercice 95/96.

2.7 - Evolution du fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie

en DT	93/94	94/95	95/96
Capital social	450000	810000	810000
Réserves	807671	343585	345560
Résultat de l'exercice	-194087	1975	114785
Crédits Moyen Terme	424431	263710	157243
Capitaux permanents (1)	1488015	1419270	1427588
Immobilisations nettes (2)	1903202	1892885	1682958
Fonds de roulement net global (1-2)	-415187	-473615	-255370

Le fonds de roulement dégagé de la société est constamment négatif, ceci est dû à un déséquilibre dans la structure financière, En effet, pour financer l'actif immobilier et couvrir les pertes d'exploitation, la société a fréquemment recours aux dettes à court terme. Cette pratique peut être jugé anormale surtout pour ce genre d'activité qui nécessite un fonds de roulement positif pour financer les stocks nécessaires à l'exploitation.

en DT	93/94	94/95	95/96
Valeurs d'exploitation	1238596	1570591	1413787
Valeurs réalisables	975117	660101	954674
Actif circulant (1)	2213713	2230692	2368461
Dettes (commerciales) à court terme (2)	2103614	2296996	2219945
Besoin en fonds de roulement (1)-(2)	110099	-66304	148516

Le niveau de besoin en fonds de roulement durant ces trois derniers exercices s'avère acceptable.

Il est à noter que les effets mobilisés (crédits bancaires et clients étrangers) ont été considérés assimilables à des dettes commerciales servant à l'exploitation et que la contrepartie se trouve dans l'actif représentée dans les valeurs d'exploitation (stocks produits finis) et valeurs réalisables (effets à recevoir étrangers).

en DT	93/94	94/95	95/96
Trésorerie (Actif) (1)	17814	32517	70088
Trésorerie (Passif) (2)	543100	439828	473974
Fonds de roulement (3)	-415187	-473615	-255370
Besoin en fonds de roulement (4)	110099	-66304	148516
Solde net de trésorerie = (1)-(2)=(3)-(4)	-525286	-407311	-403886

Le solde net de trésorerie est constamment négatif, ceci est dû au différentiel entre le besoin en fonds de roulement et le fonds de roulement (toujours négatif) A cet effet, le complément de financement est assuré par le système bancaire. Cette situation a engendré des charges financières lourdes ce qui diminue le résultat.

3 - ANALYSE PAR LES RATIOS

3.1 - Ratios d'activité

a - La production

		93/94	94/95	95/96
R1)Productivité d'activité	Chiffre d'affaires / Effectif employé	ND	ND	59.793
R2)Productivité d'activité	valeur ajoutée / Effectif employé	ND	ND	10.568
R3)Productivité industrielle	Immobilisations nettes / Effectif employé	ND	ND	18.910

ND : L'information relative à l'effectif employé ne nous a pas été communiquée.

b - Délai Moyens

		93/94	94/95	95/96
R4) Vitesse de rotation de produits finis	(SF de Prod. finis / Prod. vendue - Résultat d'exploitation) x 360	120 j	139 j	93j
R5) Délai de recouvrement des créances	(Clts + effets à recevoir) / (ventes+(TVA / ventes) x 360	59j	44j	32j
R6) Délai de règlement des fournisseurs	(Fournisseurs+effets à payer) / (achats+TVA/Achats) x 360	62j	58j	40j

R4 : mesure la vitesse d'écoulement des produits finis après leur fabrication, elle doit demeurer stable, voire en légère réduction avec les économies d'échelle possibles dans le cas de la croissance de l'entreprise. Durant ces trois derniers exercices une fluctuation est constatée pour le cas SOCONA; Après augmentation entre 94 et 95, la deuxième année 95-96 a engendré un fléchissement, qui est dû à une diminution dans les stocks constitués en produits finis accompagnée par une augmentation remarquable de la production vendue de l'année.

R5 et R6 : établissent respectivement les délais moyens consentis à la clientèle et obtenus des fournisseurs. Le premier est en nette baisse, la société n'accorde plus les mêmes avantages qu'avant à ses clients en terme de délai de règlement de leurs créances. Simultanément le délai de règlement des fournisseurs a baissé dans le même rythme, donc la société ne bénéficie plus des mêmes avantages qu'avant. Ceci étant, il ne faut pas négliger la nature saisonnière de l'activité.

c - Répartition de la valeur ajoutée

		93/94	94/95	95/96
R7) Rémunération du facteur travail	Charges de personnel / valeur ajoutée	0,41	0,33	0,25
R8) Rémunération des capitaux empruntés	Charges financières / valeur ajoutée	0,45	0,38	0,28
R9) Rémunération de l'entreprise	Capacité d'autofinancement / valeur ajoutée	0,10	0,28	0,42
R10) Croissance de la valeur ajoutée	(V. An - V. An -1) / V. An-1		0,21	0,10

Durant ces trois derniers exercices, la valeur ajoutée a légèrement progressé, en revanche les charges du personnel sur la valeur ajoutée est en légère baisse d'une année à l'autre, de même la fraction de valeur ajoutée absorbée par les charges financières a diminué de 10 points au 31-03-96, néanmoins elle est considérée toujours élevée et se pèse sur la rentabilité de la société. La rémunération de l'entreprise traduite par le rapport entre la capacité d'autofinancement et la valeur ajoutée est en nette amélioration due à une évolution de la CAF d'une année à l'autre.

3.2 - Ratios de rentabilité

		93/94	94/95	95/96
R11) Rendement global : taux de V.A.	Valeur ajoutée / valeur de production	0,25	0,20	0,18
R12) Rentabilité nette d'exploitation	Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires	0,04	0,08	0,07
R13) Rentabilité économique des capitaux engagés	Capacité d'autofinancement / Total bilan	0,02	0,06	0,10
R14) Rentabilité financière	Résultat net de l'exercice / situation nette	-0,17	0%	0,10
R15) Taux de marge brute d'exploitation	RBE / CA	0,03	0,07	0,08
R16) Part des frais financiers dans le RBE	Charges financières / RBE	4,53	1,18	0,64

R11 : mesure l'aptitude de l'entreprise à créer ou à accroître la valeur des biens ou services obtenus des tiers. Il est en légère diminution d'une année à l'autre : ceci est due à un rythme de croissance plus rapide de la valeur de production que celui de la valeur ajoutée de l'exercice.

R12 : montre la capacité de l'entreprise à sécréter un bénéfice après résorption de tous les coûts d'exploitation (à l'exception des éléments à caractère financier). Ce ratio a doublé entre 1994 et 1995 puis il est resté pratiquement stable lors du dernier exercice. Néanmoins ce niveau est jugé insuffisant.

R13 : permet de déterminer si l'entreprise fait courir aux prêteurs un risque anormalement élevé. Pour la SOCONA, ce risque existe et persiste, malgré l'amélioration constatée et le passage de 2% à 10% mais qui reste encore insuffisante

et non rassurante pour les fournisseurs de ressources et qui remet en cause la solvabilité de l'entreprise.

R14 : dégage la rentabilité des capitaux propres engagés durant l'exercice. Pour le cas SOCONA, ce ratio est passé -17% en 1994 pour arriver à une rentabilité pratiquement nulle en 95. L'exercice 1995/96 dégage un résultat positif, la rentabilité financière constatée est de 10%.

R15 : Le taux de marge brute d'exploitation est en légère progression d'une année à l'autre. Ceci est due essentiellement à une évolution dans le même sens et à un rythme légèrement supérieur du résultat brut d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires. Il est à noter que ce taux reste faible et au dessous de la normale.

R16 : mesure l'importance des frais financiers supportés par la société par rapport au résultat brut d'exploitation de l'exercice. En 1993 les charges financières excèdent largement le RBE, une amélioration de ce ratio est observé en 1995 soit 0,64%. Toutefois les charges financières supportées par la SOCONA restent très importantes. Un déséquilibre financier caractérise la situation de la société.

3.3 - Ratios de structure

		93/94	94/95	95/96
R17) Risque liquidatif	Situation nette/total ressources	0,28	0,26	0,27
R18) Evolution du BFR (j)	(Besoin en fonds de roulement/CA)x360	12	-6	10
R19) Evolution du FRNG (j)	Fonds de roulement net global/CA)x360	-47	-44	-17
R20) Evolution de la trésorerie (j)	(Solde net de trésorerie/CA)x360	-60	-38	-27
R21) Couvertures des emplois stables par les ressources stables	(Ressources stables/capitaux investis)	0,26	0,22	0,20
R22) Autonomie financière	(Situation nettes / Ressources stables)	0,73	0,80	0,88
R23) Capacité de remboursement	(CAF-Dividendes)/(DLMT+DCT bancaires)	0,03	0,10	0,17
R24) Taux d'endettement global	(Capitaux empruntés/Situation Nette)	2,71	2,79	2,51

R17 : mesure l'importance des fonds propres nets par rapport au total des ressources engagées dans l'affaire par l'ensemble des partenaires économiques. Pour une entreprise industrielle sans contraintes spécifiques, un taux de 20% est acceptable. Pour le cas SOCONA, ce ratio demeurant, stable durant ces trois derniers exercices

soit 27%. Le raisonnement pratiquement ne peut se faire en dehors du déséquilibre qui caractérise la situation financière de l'entreprise.

R18 : permet de déterminer le poids des besoins de financement à trouver au titre des actifs circulants et donne une vue globale des besoins de l'entreprise qui ne sont pas liés à son outil de production. Ce ratio est en diminution nette d'un exercice à l'autre, cette diminution est un élément favorable pour la trésorerie de l'entreprise.

R19 : sert à mesurer le niveau de FRNG, qui constitue l'instrument de financement privilégié des besoins en fonds de roulement. Il faut noter que toute augmentation a un caractère favorable, ce qui est le cas de SOCONA pour laquelle une amélioration de ce ratio est constatée lors du dernier exercice.

R20 : La trésorerie issue des concours de fonctionnement non durables, est l'un des deux moyens possibles de fixer un niveau considéré comme satisfaisant. Une amélioration est constatée d'une année à l'autre pour comprimer le différentiel entre la trésorerie (actif) et la trésorerie (passif) et faire diminuer par conséquent les charges financières que supporte la société. Cette diminution est due aussi à une hausse du F.R.N. qui se cumule avec une baisse du B.F.R.

R21 : Généralement inférieur à 100%, R21 doit être aussi voisin que possible de ce pourcentage. Pour la SOCONA, ce ratio est jugé très faible et diminue d'un exercice à l'autre, c'est ce qui fait que la structure financière est jugé fragile.

Le financement des besoins durables reposent en partie sur des concours bancaires de trésorerie.

R22 : Les capitaux propres de SOCONA durant ces trois dernières années représentent constamment un taux supérieur au 2/3 des capitaux permanents ce qui représente théoriquement un indicateur satisfaisant de l'autonomie financière de l'entreprise. En effet ce ratio n'est pas très significatif, car la majeure partie des capitaux empruntés sont des concours bancaires à court terme. Ce ratio est à rapprocher du ratio R24 qui donne une idée plus claire sur la situation financière de la société.

R23 : permet de déterminer la limite de la capacité que l'entreprise possède pour le remboursement des dettes à LMT ainsi que les dettes bancaires, cette capacité paraît faible mais en légère amélioration d'une année à l'autre en passant de 3% à 17%.

R24 : exprime le degré de dépendance de l'entreprise vis à vis des tiers. Le niveau très élevé, s'explique par l'ampleur des charges financières qui influent sur la rentabilité financière de l'entreprise. Une certaine stabilité est constatée. Elle est due à la persistance du niveau élevé des capitaux empruntés (à court terme en l'occurrence) et à la faible évolution de la situation nette constatée voir des capitaux propres engagés. Au terme de l'exercice 95/96 ce taux s'est établi à 2,51.

3.4 - Ratio de liquidité :

		93/94	94/95	95/96
R25) Liquidité générale	(actif circulant/Dettes à court terme)	0,84	0,83	0,91
R26) Liquidité réduite	(val réalisables+val disponibles)/dettes à court terme	0,38	0,25	0,38
R27) Liquidité immédiate	valeurs disponibles/dettes à court terme	0,01	0,01	0,03

Les ratios de liquidité donnent une idée sur la capacité de l'entreprise à faire face aux crédits à échéance inférieure à une année, et ce, respectivement par son actif circulant pour ce qui est de liquidité générale, par ses valeurs réalisables et disponibles pour ce qui est de la liquidité réduite et par ses valeurs disponibles pour ce qui est de liquidité immédiate. En effet, à l'issue de la comparaison des exercices 94 - 95 et 96 il s'est avéré que ces ratios n'ont pas beaucoup évolué lors de l'exercice 94/95. Pour l'exercice 95/96, le premier ratio est relativement élevé par rapport aux deux autres à cause de l'importance des stocks constitués en produits finis, la liquidité réduite a évolué de 13 points et la liquidité immédiate est pratiquement stable et reste toujours faible, d'où la solvabilité très faible de la société à court terme.

4 - EVALUATION GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Nous rappelons que le but essentiel de cette analyse consiste à situer la société SOCONA sur le plan de la structure financière.

En effet, l'analyse développée ci-avant, axée essentiellement sur la comparaison de l'exercice 95/96 par rapport aux exercices précédents, a permis de démontrer clairement que :

- SOCONA, en tant que société de transformation de tomate, manifeste ces dernières années des signes de fragilité et de déséquilibre dus à plusieurs

facteurs, dont on a pu relever à travers notre diagnostic financier certains qui s'avèrent déterminants, tels que le niveau faible d'efficacité, la grave tension financière et le haut niveau de stocks.

- SOCONA souffre d'un déséquilibre financier caractérisé essentiellement par :

- un fonds de roulement fortement et constamment négatif
- un degré d'autonomie financière très faible
- une faible solvabilité immédiate et à court terme
- une mauvaise structure financière
- une faible marge brute d'exploitation
- un risque liquidatif important vu le faible niveau de la situation nette par rapport au total des ressources.
- une capacité très faible d'honorer les engagements financiers conclus
- un niveau très élevé du taux d'endettement globale.

Tous ces facteurs montrent les grandes tensions auxquelles est soumise l'entreprise et qui se reflètent sur la rentabilité financière de l'entreprise.

Nous pensons que la solution passe par l'assainissement de la situation et ce par l'injection de nouveaux fonds propres par les actionnaires.

En effet le capital et les fonds propres sont très faible par rapport à la valeur de l'investissement et des stocks.

Les projets similaires récents pour une entreprise du même secteur d'activité présentent le schéma suivant :

- Investissement	2,95 MD	
- Fonds de roulement	0,85 MD	
Total	3,8 MD	
- Fonds Propres	1,5 MD	39,5%
- Subvention	0,3 MD	0,05%
- crédits	<u>2,0 MD</u>	60,45%
(- LT 0,5)		
(- MT 1,0)		
(- CT 0,5)		
Total	3,8 MD	

5 - HYPOTHESE D'EVOLUTION

5.1 - Investissement

Compte tenu des objectifs de perfectionnement et de rénovation du matériel pour mieux rentabiliser l'entreprise, des équipements à acquérir pour la société, des recrutements et de la formation à assurer et qui sont nécessaires pour la mise à niveau, les investissements à réaliser sont arrêtés comme suit en (DT) :

	97/98
Aménagement de l'usine	50 000
Bac de prélavage de la tomate	16 000
Groupe de conditionnement aseptique *	680 000
Adoucisseurs d'eau	15 000
Lavoir à Piments	8 000
Equipements de laboratoire	20 000
Isolation des lignes vapeur	5 000
Groupe dosseuse sertisseuse	120 000
Total Investissement en équipement	914 000
Total Investissement en assistance technique	26 000
Total investissement	940 000

* Cet équipement a été déjà réalisé courant l'exercice 1996 et a fait l'objet d'une autorisation du Ministre de l'industrie, l'intégrant dans le cadre du programme de mise à niveau.

Il est à noter, que le financement a été fait par leasing moyennant une redevance de D150.000 par an.

Ces investissements, une fois réalisés vont avoir une répercussion sur la production de la société en matière de qualité, quantité et coût, et ce, afin de conquérir de nouveaux marchés, augmenter le chiffre d'affaires et faire baisser le coût de revient du produit fini.

5.2 - Dans le cadre du programme de restructuration et de mise à niveau de la SOCONA, l'activité de la société va porter sur deux volets :

- Un premier volet concerne la transformation et le reconditionnement.

- Le deuxième porte seulement sur le reconditionnement des produits finis livrés en vrac auprès de la SICAT, et autres fournisseurs. Ces produits (DCT et Harissa) seront conditionnés dans des boîtes métalliques de différentes capacités.

La projection de l'activité est faite par type de produit; soit l'Harissa et le DCT.

HARISSA

D'après l'historique des ventes réalisées par la société en matière de Harissa, les hypothèses suivantes ont été retenues après discussion et accord de la direction générale de la société pour servir de base pour les prévisions de production et de vente pour les années à venir.

H1 Prix de Revient et de Vente

	boîte 4/4	boîte 1/2	boîte 1/6	Tube	Aseptique (le kg)
Coût de revient unitaire (DT)	1,350	0,695	0,283	0,260	1,050
Prix de vente unitaire H.T.	1,600	0,810	0,340	0,350	1,250
Structure des ventes	5%	25%	60%	10%	Excédent

H2 Chiffre d'affaires

Vente sur le marché local : 55%

Vente à l'exportation : 45%

1 - Transformation + Reconditionnement

A cet effet la projection de chiffre d'affaires pour les années à venir est ainsi développée, et ce, pour une production vendue en totalité.

	1997		1998		1999	
	Nbre d'unités vendues	Chiffre d'affaires (DT)	Nbre d'unités vendues	Chiffre d'Affaires (DT)	Nbre d'unités vendues	Chiffre d'Affaires (DT)
Boite 4/4	300.000	480.000	300.000	480.000	300.000	480.000
Boite 1/2	1.500.000	1.215.000	1.500.000	1.215.000	1.700.000	1.215.000
Boite 1/6	3.100.000	1.054.000	4.100.000	1.394.000	5.200.000	1.768.000
Tube 70 gr	3.000.000	1.050.000	3.000.000	1.050.000	3.000.000	1.050.000
Aseptiques (kg)			200.000	250.000	200.000	250.000
Total Général		3.799.000		4.389.000		4925.000

2 - Reconditionnement des produits livrés par d'autres transformateurs

	boite 4/4	boite 1/2	boite 1/6	Tube
Coût de revient unitaire	1,200	0,600	0,260	0,260
Prix de vente moyen (L+E)	1,600	0,810	0,340	0,350

La projection du chiffre d'affaires pour les trois années à venir pour des quantités qui évoluent d'une année à l'autre est présentée dans ce tableau :

	1997*		1998		1999	
	Nbre de boîte	C.A.	Nbre de boîte	C.A.	Nbre de boîte	C.A.
Boite 4/4	31.000	50.000	100.000	160.000	162.000	259.000
Boite 1/2	305.000	247.000	627.000	508.000	810.000	656.000
Boite 1/6	2.143.000	729.000	3.000.000	1.020.000	4.286.000	1.457.000
Tube (70 gr)	714.000	250.000	1.000.000	350.000	1.428.000	500.000
Total Général		1.276.000		2.038.000		2.872.000

Il est à noter que l'entreprise a le temps pour entreprendre les actions de mise à niveau recommandées avant le démarrage de la saison.

DCT

1) Transformation + reconditionnement

Pour établir les prévisions, nous nous sommes basés sur l'historique des ventes réalisées par la société en matière de DCT et suite à une discussion et accord de la direction générale de la société, les hypothèses suivantes ont été retenues pour servir de base pour la prévision de l'activité dans les trois prochaines années :

H1 Prix e Revient et de Vente

	boite 4/4	boite 1/2	boite 1/6	Boite 5/1
Coût de revient unitaire (D)	1,006	0,552	0,234	5,100
Prix de vente unitaire (H.T.)	1,181	0,647	0,273	5,800
Structure des ventes	70%	20%	5%	5%

H2 Chiffre d'affaires

La projection du chiffre d'affaires pour les années à venir se présente ainsi, et ce, pour une production standard retenue de 1000 tonnes de tomate transformée par année.

	Nbre de boites	Chiffre d'affaires
boite 4/4	800.000	945.000
boite 1/2	500.000	323.000
boite 1/6	267.000	73.000
boite 5/1	8.200	48.000
Total		1.389.000

2) Reconditionnement des produits livrés par d'autres transformateurs

	boite 4/4	boite 1/2	boite 1/6	Boite 5/1
Coût de revient unitaire	0,900	0,500	0,205	4,698
Prix de vente unitaire	1,181	0,647	0,273	5,800

La projection du chiffre d'affaires pour les trois prochains exercices qui évoluent d'une année à l'autre est ainsi arrêtée.

	1997		1998		1999	
	Nbre de boîte	C.A.	Nbre de boîte	C.A.	Nbre de boîte	C.A.
Boite 4/4	1.432.000	1.691.000	1.982.000	2.341.000	2.500.000	2.952.000
Boite 1/2	818.000	529.000	1.136.000	735.000	1.500.000	971.000
Boite 1/6	600.000	164.000	833.000	227.000	1.000.000	273.000
Boit 5/1	20.000	116.000	50.000	290.000	100.000	580.000
Total Général (T)		2.500.000		3.593.000		4.776.000

Projection du chiffre d'affaires récapitulatif

	1997	1998	1999
Harissa transformée	3.799.000	4.389.000	4.925.000
Harissa reconditionnée	1.276.000	2.038.000	2.872.000
DCT transformé	1.389.000	1.389.000	1.389.000
DCT reconditionné	2.500.000	3.593.000	4.776.000
Total	8.964.000	11.409.000	13.962.000

Après discussions et accord de la direction générale de la SOCONA, une série d'hypothèses a été considérée, et ce, pour l'estimation des charges et dépenses occasionnées par l'activité de la société, pour l'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité dans les trois années à venir :

H1 : Les charges de production directes évoluent proportionnellement en fonction du niveau de la production.

H2 : Pour ce qui est charges indirectes telles que TFSE, Transport et Déplacement, Frais Divers de Production et d'Exploitation; nous avons supposé une augmentation forfaitaire de 20% pour les prévisions de l'exercice 1997 et 30% pour les deux années qui suivent non proportionnelle, et ce, compte tenu du gain de productivité introduit par les nouvelles installations donc de l'impact de la mise à niveau sur l'activité de la société.

H3 : Pour ce qui est dotations aux amortissements, les prévisions ont été faites en tenant compte des investissements envisageables pour la mise à niveau de la société.

H4 : Pour ce qui est frais financiers de fonctionnement et en référence aux exercices précédents, nous les avons estimé à 2,5% du chiffre d'affaires de l'exercice.

H5 : Les frais du personnel administratif ancien a été estimé à 40 000 D/an, à ce montant qui n'est pas censé être modifié pendant les trois prochaines années, il faut ajouter les charges engendrées par le recrutement de nouveau personnel administratif estimé à 46000 D/an, et ce, à partir de la deuxième période de l'exercice 1997.

5.3 -Remboursement des crédits bancaires et assainissement de la structure financière

Ancienne dettes bancaires

Le total dû par la SOCONA pour le compte de sa banque s'élève à 1.243.000 D.T. au 31/12/1996 et ainsi réparti :

453.000 D.T. : Principal

790.000 D.T. : intérêts

Afin de régulariser la situation financière, le promoteur de la société a indiqué qu'une somme de 300.000 provenant d'un litige gagné dernièrement par la SOCONA va être alloué pour le remboursement d'une partie équivalente des dettes. Pour la partie restante soit 943.000 DT , deux hypothèses sont présentées.

1ère hypothèse : suppression de 443.000 D.T. et remboursement de 500.000 D.T. par annuité constante sur 7 ans avec une année de grâce et un taux d'intérêt de 11% d'où le tableau suivant :

D.T.	1997	1998	1999
Remboursement de l'exercice	55.000	113.000	113.000

2ème hypothèse : Pas de suppression d'intérêts, la société procède au remboursement de la totalité des dettes sur 7 ans avec une année de grâce, et un taux d'intérêt de 11% d'où le tableau suivant :

DT	1997*	1998	1999
Remboursement de l'année	104.000	213.000	213.000

Crédits de financement des investissements nécessités par la mise à niveau

Les crédits bancaires qui vont être obtenu dans le cadre du financement des investissements nécessités par la mise à niveau de la SOCONA, s'élèvent à 60% du montant total de l'investissement qui reste à réaliser. En effet en dehors de la ligne de conditionnement aseptique déjà réalisée et financée par leasing, l'investissement qui reste à effectuer s'élève à 260.000 DT. A cet effet la partie financée par un crédit bancaire s'élève à 156.000 DT.

Pour un remboursement sur 7 ans avec une année de grâce et un taux d'intérêt de 11%, soit le tableau suivant :

DT	1997*	1998	1999
Remboursement de l'année	17.000	35.000	35.000

* Il est à noter que l'année 1997 est supposée l'année de grâce.

Charges financières de leasing

Le financement du groupe de conditionnement aseptique a été effectué par leasing. Le contrat stipule une redevance de 150.000 DT par an, un montant qui s'ajoute aux autres charges financières.

En définitif, le tableau prévisionnel des charges financières se présente ainsi, selon les deux hypothèses suivants :

1ère hypothèse :

(DT)	1997	1998	1999
Charges financières dues au remboursement des anciennes dettes	55.000	113.000	113.000
Charges financières dues au remboursement des crédits de la Mise à Niveau	17.000	35.000	35.000
Charges financières dues au leasing	150.000	150.000	150.000
Total charges financières	222.000	298.000	298.000

2ème hypothèse :

(DT)	1997	1998	1999
Charges financières dues au remboursement des anciennes dettes	104.000	213.000	213.000
Charges financières dues au remboursement des crédits de la MAN	17.000	35.000	35.000
Charges financières dues au leasing	150.000	150.000	150.000
Total charges financières	271.000	398.000	398.000

Evolution prévisionnelle de la marge brute d'autofinancement

A la lumière de l'évolution prévisionnelle de l'activité, donc des résultats prévisionnels à dégager, la marge brute d'autofinancement prévisionnelle qui peut être constatée sur les trois prochains exercices est la suivante :

H1

	1997	1998	1999
Bénéfice net comptable	432 000	702 000	1 124 000
Dotations aux amortissements	370 000	380 000	380 000
Marge brute d'autofinancement	802 000	1 082 000	1 504 000

H2

	1997	1998	1999
Bénéfice net comptable	392 000	621 000	1 043 000
Dotations aux amortissements	370 000	380 000	380 000
Marge brute d'autofinancement	762 000	1 001 000	1 423 000

La marge brute d'autofinancement représente en fait l'aptitude potentielle de la société à s'autofinancer, ou à dégager une capacité pour honorer ses engagements engendrés par l'exploitation. L'évolution prévisionnelle de la MBA mesure donc une des performances économiques attendues de l'entreprise, donc de l'impact de la mise à niveau de la société qui permet d'améliorer l'assise financière de la société, donc ses capacités et ses performances.

CONCLUSION

L'analyse des résultats et bilans des trois derniers exercices de la SOCONA et surtout de la situation financière au 31/3/1996 montre que la société doit améliorer sa structure financière par apport d'argent frais.

Les projections effectuées sur les trois prochains exercices présentent des marges d'exploitation positives, donc des résultats nets largement meilleurs que ceux des années passées, d'où l'amélioration attendue du niveau d'efficacité de la société. L'impact de la mise à niveau sera constaté dès sa première année ceci va servir à augmenter la capacité de production, améliorer la qualité du produit et maîtriser les coûts de production.

A la lumière des résultats dégagés, en tenant compte des hypothèses posées, la marge brute d'autofinancement prévisionnelle sur les trois années à venir est assez acceptable et dégage l'amélioration de l'assise financière de la société, donc sa capacité et son aptitude à dégager des résultats qui servent tant à s'autofinancer qu'à honorer les engagements déjà pris ou envisageables.

Toutefois, nous émettons des réserves sur la viabilité de l'entreprise et la mise en oeuvre du plan d'action proposé tant que le gérant et principal actionnaire continue à gérer l'entreprise comme une affaire personnelle sans respecter les principes de base de gestion. Certes; le gérant possède une longue expérience dans le secteur; mais il doit adopter des méthodes rigoureuses de gestion et accepter de mettre en place les structures et systèmes de gestion permettant la rationalisation de l'utilisation des

moyens matériels et humains de l'entreprise. Nous estimons que la synergie pouvant être engendrée par une étroite collaboration avec la société SICAT est déterminante pour le développement de la SOCONA. Cependant, il est nécessaire de séparer les comptes des deux entités et d'instaurer un système de facturation et une politique de prix de transfert des produits et services qui soit équitable aux parties concernées et qui permet une évaluation des performances de chacune des entités.